



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**PROCESOS DE CAPTACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN  
LA EMPRESA SUMINISTROS INDUSTRIALES MARVAL C.A.  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2009**

**Autores:** Prada M., Carlos  
Rivas S., Lorena

**Asesor (a):** Profa. Berna Colmenares

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos**

Cumaná, julio de 2009

**PROCESOS DE CAPTACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA  
EMPRESA SUMINISTROS INDUSTRIALES MARVAL C.A. CUMANÁ,  
ESTADO SUCRE, AÑO 2009.**

APROBADO POR:

---

Prof. Berna Colmenares  
Asesora

---

Prof. Ana Salazar Bossio  
Jurado Principal

---

Prof. Oly Mata  
Jurado Principal

Este trabajo fue evaluado con la categoría de:

---

Cumaná, julio de 2009

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
LISTA DE CUADROS .....	iv
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación.....	9
1.2.1. Objetivo General .....	9
1.2.2. Objetivos Específicos.....	10
1.3. Justificación.....	11
CAPÍTULO II .....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	13
2.2. Bases Teóricas.....	16
2.2.1. Organizaciones .....	17
2.2.2. Reclutamiento de personal .....	19
2.2.2.1. Políticas generales aplicadas en el proceso de reclutamiento .....	20
2.2.2.2. Proceso de reclutamiento .....	20
2.2.2.3. Tipos de reclutamiento.....	21
2.2.2.3.1. Reclutamiento interno .....	21
2.2.2.4. Evaluación de los resultados del proceso de reclutamiento .....	29
2.2.2.5. Importancia del proceso de reclutamiento .....	30
2.2.3. Selección de personal.....	31
2.2.3.1. Políticas de selección de personal .....	32

2.2.3.2. Proceso de selección de personal .....	33
2.2.3.3. Selección de personal como proceso de comparación .....	34
2.2.3.4. La selección de personal como proceso de decisión .....	35
2.2.3.5. Bases para la selección de personal .....	36
2.2.3.6. Técnicas de selección de personal.....	37
2.2.3.7. Evaluación de los resultados de la selección de personal .....	39
2.2.3.8. Importancia del proceso de selección de personal .....	40
2.2.4. Inducción de personal .....	40
2.2.4.1. Objetivos de la inducción de personal .....	41
2.2.4.2. Tipos de programas de inducción de personal .....	42
2.2.4.3. Proceso de inducción de personal .....	44
2.2.4.4. Ventajas de la inducción de personal .....	45
2.2.4.5. Técnicas a utilizar en el proceso de inducción de personal .....	45
2.2.4.6. Responsables de la inducción de personal .....	46
2.2.4.7. Importancia de la inducción de personal.....	47
2.3. Bases Legales .....	48
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV).....	48
2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo (LOT) .....	49
2.4. Marco Institucional .....	51
2.4.1. Reseña Histórica .....	51
2.4.2. Misión .....	52
2.4.3. Visión .....	53
2.4.4. Funciones principales de la empresa.....	53
2.4.5. Estructura Organizativa de Suministros Industriales Marval.....	53
2.4.6. Estructura del departamento de Recursos Humanos .....	55
2.4.6.1. Objetivo.....	55
2.4.7. Estructura funcional específica del departamento de Recursos Humanos	55

2.4.8. Políticas y normas de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicados por la empresa Suministros Industriales Marval C.A. (SUMIMACA) .....	58
2.5. Definición de Términos Básicos .....	62
CAPÍTULO III .....	64
MARCO METODOLÓGICO .....	64
3.1. Diseño de la Investigación .....	64
3.2. Nivel de la Investigación.....	64
3.3. Población.....	65
3.4. Fuente de Información .....	65
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	66
3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos .....	67
CAPITULO IV .....	69
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	69
4.1. Datos demográficos.....	69
4.2. Reclutamiento de personal .....	76
4.3. Selección de personal.....	83
4.4. Inducción de personal .....	94
CONCLUSIONES .....	109
RECOMENDACIONES .....	113
BIBLIOGRAFÍAS .....	117
ANEXOS .....	122
HOJA DE METADATOS .....	141

## DEDICATORIA

A **DIOS** por darme fortaleza, serenidad y valor para transitar el largo camino de la vida e ir alcanzando cada una de mis metas.

A mis hijos, **Raúl, Saúl, Anaelvis y Sebastián**, por ser la base fundamental de mi vida y mi mayor fuente de fortaleza e inspiración.

A mis padres **Carlos Prada e Isabel Marval “trina”** por darme apoyo y las bases éticas y morales necesarias para construir el camino al éxito.

A mis hermanos, **Carlos José y Trini**, por brindarme su apoyo incondicional en mi vida personal y como estudiante universitario. A mi hermana **Anaelvis** por ser mi ejemplo a seguir y demostrarme que todo lo que nos proponemos en la vida con esfuerzo, sacrificio y constancia se puede alcanzar.

A **Lorena Rivas**, por darme el amor y apoyo necesario en mis momentos difíciles.

A mis tíos, **Isbelia “Bellita”, José Luís “Tártaro” y Elba “Elbita”**, por creer siempre en que podía vencer cualquier adversidad para lograr mis sueños.

A mis abuelos **Antonio Marval y Elba Solórzano**, por sus cuidados, mimos y el gran amor que me brindaron. Que Dios los acoja en su reino, los amo.

**MUCHAS GRACIAS A TODOS...**

*Carlos Prada*

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a **DIOS**, por darme mucha sabiduría, fortaleza, salud y la oportunidad de la vida, para enfrentar todos los obstáculos que se nos presentan día a día.

A mi Madre **Sunilda Salazar**, que la amo mucho ya que gracias a ella pude llegar a donde estoy con dedicación, amor y mucho trabajo, es la mejor madre del mundo. A mi padre **Jesús Rivas**, que en cualquier lugar del mundo que te encuentres se que proteges y guías mis pasos por el buen camino. Los amo.

A mi hijo **SEBASTIAN ALEJANDRO**, por ser la fuente principal de mi inspiración, que con tu sonrisa día a día alegras mi vida. Te Amo mi príncipe.

A mis hermanos, **Carlos, Raúl, Maria y Delvalle**; por haberme apoyado y darme palabras de aliento en momentos difíciles.

A **Carlos Prada**, que por ti he aprendido a valorar lo bonito del amor y las ganas de establecerme como madre, mujer y profesional. Te Amo

A mi amiga **Ruth Cardona**, por tus sabios consejos, la gran amistad que me brindas y el cariño incondicional.

**ESTE ESFUERZO ES PARA USTEDES**

*Lorena Rivas*

## AGRADECIMIENTO

A nuestro Dios Todopoderoso, por colmarnos de paciencia, sabiduría, fortaleza y mucho amor para superar los obstáculos que se nos presentan en el transcurrir de la vida.

A la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, y todos los profesores que forman parte del Departamento de Recursos Humanos por permitirnos la formación profesional que hoy hemos alcanzado.

A la Profesora **Berma Colmenares**, por ser nuestra asesora, compañera y amiga, en la ejecución de este trabajo de investigación.

A **Alfonso y Alfonsina Marval**, por darnos una mano amiga en momentos difíciles.

A Todo el personal de la empresa Suministros Industriales Marval, C.A (SUMIMACA), por toda la colaboración prestada para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación.

Al profesor **Daniel Romero**, por brindarnos de manera incondicional sus sabios y valiosos conocimientos, así como su orientación en la realización de este trabajo.

A nuestras compañeras Mileidys Castillo, Berelis Arnedo y Jannellys Gómez por su apoyo y colaboración incondicional en el desarrollo de este trabajo.

**A TODOS ML GRACIAS.**

## LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 1: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según género. Cumaná, año 2009 .....	70
CUADRO N° 2: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según edad. Cumaná, Año 2009 .....	71
CUADRO N° 3: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según estado civil. Cumaná, Año 2009.....	71
CUADRO N° 4: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según los cargos que ocupan actualmente. Cumaná, Año 2009 .....	72
CUADRO N° 5: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según antigüedad en la empresa. Cumaná, Año 2009 .....	73
CUADRO N° 6: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según antigüedad en el cargo. Cumaná, Año 2009.....	74
CUADRO N° 7: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según el grado de instrucción formal. Cumaná, Año 2009...	75
CUADRO N° 8: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según medio de reclutamiento utilizado para atraerlo a la empresa. Cumaná, Año 2009 .....	76
CUADRO N° 9: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según fuentes de reclutamiento empleado para ocupar el cargo actual. Cumaná, Año 2009 .....	77
CUADRO N° 10: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según llenado de la planilla de solicitud de empleo. Cumaná, Año 2009.....	78

CUADRO N° 11: Distribución absoluta y porcentual según el tipo y número de documentos consignados por el personal interno de SUMIMACA al momento de solicitar ingreso a la empresa. Cumaná, Año 2009.....	80
CUADRO N° 12: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según comparación de copia con las originales de documentos entregados. Cumaná, Año 2009.....	81
CUADRO N° 13: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según notificación de exigencias que se requerían para la vacante existente en la empresa. Cumaná, Año 2009.....	82
CUADRO N° 14: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la existencia de varios aspirantes a las vacantes de la empresa. Cumaná, Año 2009.....	84
CUADRO N° 15: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según el tiempo entre solicitud de empleo y su primer contacto con la empresa en el proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009.....	85
CUADRO N° 16: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según el número de entrevistas realizadas en el proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009.....	86
CUADRO N° 17: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según los responsables de la realización de las entrevistas en el proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009.....	88
CUADRO N° 18: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la reacción ante la entrevista en el proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009.....	89
CUADRO N° 19: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la aplicación de algún tipo de prueba durante el proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009.....	90

CUADRO N° 20: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la notificación de los resultados de entrevistas, pruebas y/o exámenes aplicados en el proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009	92
CUADRO N° 21: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la consideración acerca del proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009	92
CUADRO N° 22: Resumen acerca de las razones esgrimidas por el personal interno de SUMIMACA, según la consideración acerca del proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009	93
CUADRO N° 23: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la información suministrada al personal sobre la misión y visión de la empresa. Cumaná, Año 2009	95
CUADRO N° 24: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la información suministrada acerca de los beneficios laborales, normas y procedimientos de empresa. Cumaná, Año 2009	96
CUADRO N° 25: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la información suministrada acerca de la estructura organizativa y las funciones de la dependencia a la cual estaría adscrita. Cumaná, Año 2009	97
CUADRO N° 26: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la presentación formal del jefe inmediato y compañeros. Cumaná, Año 2009	98
CUADRO N° 27: Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según el suministro de información sobre las funciones de su cargo y como ejecutarlas. Cumaná, Año 2009	99
<b>CUADRO N° 28:</b> Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la utilización de alguna técnica para instruirle sobre la ejecución de las funciones en la empresa. Cumaná, Año 2009	101

<b>CUADRO N° 29:</b> Distribución absoluta y porcentual del personal interno, según la técnica aplicada en el proceso de inducción de la empresa SUMIMACA. Cumaná, Año 2009.....	101
<b>CUADRO N° 30:</b> Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la notificación acerca de los riesgos al cual estaría expuesto en la empresa. Cumaná, Año 2009 .....	103
<b>CUADRO N° 31:</b> Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según los responsables de proporcionar información de la empresa, el cargo y las funciones. Cumaná, Año 2009 .....	103
<b>CUADRO N° 32:</b> Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según el suministro de algún material concerniente a la empresa. Cumaná, Año 2009 .....	105
<b>CUADRO N° 33:</b> Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la percepción del personal sobre el proceso de inducción. Cumaná, Año 2009.....	105
<b>CUADRO N° 34:</b> Resumen acerca de las razones esgrimidas por el personal interno de SUMIMACA para justificar su apreciación sobre el proceso de inducción de personal. Cumaná, Año 2009 .....	106



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE

**PROCESOS DE CAPTACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA  
EMPRESA SUMINISTROS INDUSTRIALES MARVAL C.A CUMANÁ,  
ESTADO SUCRE, AÑO 2009**

Autores: Br. Lorena Rivas y Br. Carlos Prada  
Asesor: Prof. Berna Colmenares

**RESUMEN**

Las organizaciones necesitan de personal idóneo para el logro eficiente de sus objetivos, de donde deriva la importancia de la administración de recursos humanos, sobre todo de los procesos iniciales a través de los cuales se atrae, se escoge y adapta el individuo a las organizaciones. La presente investigación tuvo como objetivo analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicados en la empresa Suministros Industriales Marval C.A (SUMIMACA). El estudio fue desarrollado con un diseño de campo de nivel descriptivo. Para la recolección de la información se administró un cuestionario contentivo de 38 preguntas tanto abiertas como cerradas, a una población de 17 empleados. Adicionalmente, se aplicó una entrevista semi-estructurada al personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos. Los resultados indican que existen deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicados en la empresa, pues las técnicas y procedimientos usados no son los más idóneos ni han sido aplicados a la totalidad del personal.

**Palabras Clave:** procesos, reclutamiento, selección e inducción de personal.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están constituidas por un conjunto de elementos que contribuyen al logro de los objetivos y metas organizacionales. Esos factores o elementos como los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos deben estar alineados en beneficio y procura del éxito organizacional. Cada uno de los aspectos mencionados tienen una significación, sin embargo, se debe tener presente el rol o papel protagónico del recurso humano, es decir las personas que laboran en la organización ya que poseen conocimientos, habilidades y destrezas.

De esta manera se debe prestar especial atención a quienes día a día en las organizaciones o empresas contribuyen al logro de los objetivos organizacionales o individuales, por medio de la adecuación y manejo de otros recursos.

Por todos lo antes dicho se hace necesario en toda organización un sistema de recursos humanos que garantice los diferentes procesos o funciones de personal como: reclutamiento, selección, inducción capacitación, evaluación de desempeño, entre otros.

En la investigación a desarrollar nos ocuparemos específicamente de los tres primeros procesos, reclutamiento, selección, es decir captación de personal, y la inducción, los cuales se convierten en etapas cruciales de la administración de recursos humanos, pues son las fases iniciales que enfrentan los empleados en su tránsito por la empresa. A través del reclutamiento se pretende atraer candidatos calificados para crear una base a partir de la cual se realice el proceso de selección de personal. Mediante este último, con la aplicación de un conjunto de técnicas, se escoge el candidato que más se ajuste a los requerimientos del cargo, con la finalidad

de incorporarlo a la organización. Una vez escogido, el nuevo empleado este es integrado a la empresa, a su grupo de trabajo y a su respectivo puesto de trabajo por medio del proceso de inducción.

En este trabajo se analizan los procesos de reclutamiento, selección inducción del personal interno de la empresa Suministros Industriales Marval, C.A (SUMIMACA) para el año 2009. Dicha empresa está ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, y se dedica a colocar en las empresas que lo soliciten, mano de obra calificada adaptada a las necesidades que tenga el solicitante en un periodo determinado.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó un diseño de campo, con un nivel descriptivo. La población estuvo constituida por los 17 empleados que actualmente laboran en la empresa, quienes suministraron a través de un formulario impreso datos relacionados con los procesos de reclutamiento, selección e inducción por los cuales atravesaron al momento de ingresar a la organización. Esta información fue complementada con una entrevista semiestructurada realizada a dos empleados del área de recursos humanos de SUMIMACA.

Los resultados de la investigación indican que en la empresa SUMIMACA los procesos de reclutamiento, selección e inducción se realizan con algunas deficiencias que podrían tener negativos efectos tanto para el individuo como para la organización. Se espera, por otra parte, que las conclusiones del estudio y las recomendaciones derivadas del mismo, puedan ser asumidas por la directiva de la empresa para generar iniciativas que permitan elevar la calidad de los mencionados procesos. De esta forma, la organización estaría en condiciones de incorporar personal capacitado para el ejercicio de su cargo, integrado a la empresa y con disposición de contribuir con el logro de sus objetivos.

El presente trabajo está conformado por cuatro (4) capítulos, estructurados de la siguiente manera:

En el capítulo I, “El problema de investigación”, se realiza el planteamiento del problema, conceptualizándolo y ubicándolo en un contexto específico. Así mismo, se establecen los objetivos generales y específicos del estudio y se presenta la justificación del mismo.

El capítulo II, “Marco teórico”, está reservado para la reseña de algunos antecedentes de la investigación, la exposición de las bases teóricas que la sustentan, la descripción del marco organizacional y la definición de los principales términos básicos involucrados en el estudio.

En el capítulo III, “Marco metodológico”, se señalan el nivel y diseño de la investigación, la población, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y, finalmente, las técnicas de procesamiento e interpretación de los resultados.

El capítulo IV, “Análisis e interpretación de los resultados”, presenta los cuadros estadísticos contentivos de la información recolectada a través del instrumento aplicado al personal interno de SUMIMACA, y se realiza el análisis e interpretación de los resultados, apoyados en los fundamentos teóricos desarrollados en la presente investigación.

Luego se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, para culminar con la presentación de la bibliografía utilizada y algunos anexos de importancia para el trabajo.

# CAPÍTULO I

## 1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones son estructuras sociales creadas intencionalmente para producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad en la que están insertas. Para cumplir con su misión utilizan recursos materiales, financieros, técnicos y humanos. Los recursos humanos constituyen el ente fundamental de toda organización pues éste es el único capaz de poner en marcha todos los otros recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

Para garantizar la idoneidad de sus recursos humanos, las organizaciones deben atraer, escoger, incorporar, capacitar y retener a un conjunto de personas con competencias y actitudes adaptadas a las necesidades de las mismas. De esas funciones se encarga la administración de recursos humanos o gestión del talento humano, entre cuyas funciones Chiavenato (2004) incluye descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación (inducción) y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones laborales y seguridad y salud laboral. (Pág.12)

Para efectos de este trabajo se tomarán en cuenta los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, pues son procesos que representan la ruta de acceso del recurso humano a la organización.

Tanto el reclutamiento como la selección de personal son procesos enfocados hacia la dotación de recursos humanos para la organización. Algunos autores encierran estos dos procesos en una categoría más amplia, como provisión, admisión, o captación de personal. Se podría decir en este caso que el propósito fundamental del

reclutamiento es suministrar suficientes candidatos calificados para el proceso de selección, a través del cual se escogen los individuos que van a ser contratados según las necesidades de la organización. Para facilitar la integración del contratado al cargo, la empresa y el grupo de trabajo se procede a realizar el proceso de inducción. Al respecto, Chiavenato (2002) define el proceso de reclutamiento como: “El conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados” (Pág.95).

El reclutamiento de personal puede afectar (positiva o negativamente) al resto de los procesos que se desempeñan en la organización. Si el reclutamiento no es óptimo, o si quienes se han visto seducidos por el esfuerzo de la empresa no reúnen los requisitos mínimos exigidos (o los exceden), es probable que se deba empezar nuevamente con el proceso, con la consecuente pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero que ello implica.

De una u otra manera, el mayor riesgo que pueden correr las empresas que fallan en el reclutamiento de su personal es registrar un precedente de informalidad y de falta de atención en este punto. Un mal reclutamiento puede ser mucho más perjudicial que lo que la mayoría de las organizaciones consideran, ya que puede afectar varios procesos. El primero de los procesos que afecta es el de Selección, ya que un buen reclutamiento dará la posibilidad a la organización de elegir el candidato más idóneo, es decir, quien reúne la mayor cantidad de características buscadas y en el nivel requerido. Según Chiavenato (2002) define la selección como: “El proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisfaga mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.” (Pág.111)

La selección de personal es vital para cualquier organización, incorporar un miembro nuevo es decisivo, si los candidatos no son bien elegidos a través de técnicas adecuadas en el proceso de selección, lejos de beneficiar, perjudicará el

cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

Cuando se contrata al candidato entre los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización no se debe olvidar el hecho de que una nueva persona va a sumarse a ella y que ese nuevo trabajador va a encontrarse inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él y su desconocimiento puede afectar su desempeño y el de la organización. Por ello es necesario que el personal de nuevo ingreso sea inducido en todo lo referente a la organización. En tal sentido Chiavenato (2002) define la inducción como: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...” (Pág.142).

La inducción puede influir de manera constructiva, tanto en el conocimiento de la organización por parte del trabajador, como en el desarrollo de sus capacidades personales. La misma posiblemente ayudaría al trabajador a ubicarse dentro del contexto organizacional de la empresa, pues se supone que si se maneja correctamente, lograría reducir el nerviosismo del primer día de trabajo, la ansiedad, la pérdida de materiales y tiempo, el choque con la realidad que podrían experimentar y la incertidumbre de encontrarse en situaciones nuevas para él; de esta manera los trabajadores lograrían aportar a las empresas lo mejor de sus capacidades desde el mismo momento que inician sus labores.

La importancia de estos procesos iniciales es tal que un funcionamiento deficiente de los mismos afecta negativamente al resto de los procesos de la administración de los recursos humanos que se desarrollan en la organización. En efecto, si el reclutamiento es deficiente, la selección se realiza sobre bases muy débiles, pues la escogencia se realizaría entre pocos candidatos y posiblemente sin las credenciales necesarias para el cargo.

Por otro lado, un proceso de selección inadecuado, puede abrir paso a personal que no cumpla con las exigencias del puesto o las expectativas de la organización, con la consecuente pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero que ello implica. Finalmente, aún cuando el proceso de reclutamiento y selección se realicen satisfactoriamente, un deficiente proceso de inducción puede afectar la integración del individuo al puesto, el grupo y la organización, lo cual puede provocar insatisfacción y rotación de personal.

Con la finalidad de hacer efectivos y eficientes los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal las organizaciones cuentan con un conjunto de técnicas, métodos o medios (aquí debe destacarse la ausencia de consenso en lo que a nomenclatura se refiere). La correcta aplicación de estas técnicas normalmente se traduce en la rápida integración de personal suficientemente calificado para ocupar determinados cargos y con la disposición de contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

A pesar de la importancia que, como se ha señalado, tienen los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, en algunas empresas son realizadas de manera improvisada e informal, lo cual se puede convertir en un serio obstáculo para el éxito de las organizaciones, en términos del eficiente logro de los objetivos.

A partir de las consideraciones anteriormente expresadas, surgió el interés de los investigadores por desarrollar un estudio en la empresa Suministros Industriales Marval (SUMIMACA), con la intención de analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que allí se realiza. SUMIMACA es una empresa de carácter privado, radicada en Cumaná, y dedicada fundamentalmente a colocar en las empresas que le soliciten, mano de obra calificada acorde con las necesidades para un periodo determinado.

Como cualquier organización, para lograr sus objetivos SUMIMACA requiere de un personal capacitado, que le permita desempeñar las actividades necesarias para el logro de dichas metas, y poder así alcanzar la permanencia y éxito empresarial. En la actualidad, la empresa cuenta con un personal interno de 17 empleados, totalmente diferenciado del personal que contrata para las empresas a las cuales le presta servicios de suministro de mano de obra.

En la fase inicial de este estudio, se elaboró un prediagnóstico, a partir de la información suministrada por el encargado del área de recursos humanos de SUMIMACA. Por esta vía fueron detectados algunos síntomas que posiblemente están asociados con la forma como se realizan los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, pues aparte de unas políticas y normas bastante generales, no existe documento alguno (manual, programa) que oriente y sistematice dichos procesos.

Entre los síntomas detectados en la empresa se encuentra, según el entrevistado, una alta rotación de personal. Aunque no hay registros actualizados, el informante señaló que “la gente dura poco en el trabajo”. Esta “poca duración” parece estar vinculada con algunas deficiencias en cuanto a las habilidades necesarias para realizar el trabajo, lo cual ha estado generando problemas de productividad en la empresa. En esta alta rotación juega papel importante la falta de adaptación del personal a la organización y al grupo de trabajo, lo cual ha generado cierto nivel de insatisfacción, traducido en frecuentes quejas y manifestación de la intención de retirarse de la empresa.

El mantenimiento de esa situación podría en el futuro generar consecuencias negativas, tanto para los empleados como para la organización. La falta de correspondencia entre las exigencias del cargo y la capacidad del individuo, o la inadaptación a la empresa podría provocar en los trabajadores ansiedad e

insatisfacción, hechos que afectan su rendimiento y pueden precipitar su salida de la empresa. La organización, por su parte, podría ver afectada su productividad por el desempeño deficiente de los empleados o por las consecuencias de una alta rotación.

Para evitar que estas consecuencias se prolonguen en el tiempo, se hace necesario introducir correctivos en los procesos de reclutamiento, selección e inducción que actualmente se realizan en SUMIMACA, pues allí parecen estar las raíces de la problemática descrita.

Sin embargo, cualquier intento de mejorar los procesos debía estar precedido de un estudio que permita identificar y analizar las fortalezas y debilidades que tienen dichos procesos, por lo cual se diseñó una investigación cuyo propósito fuera analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal interno de la empresa Suministros Industriales Marval, C.A (SUMIMACA) para el año 2009.

Para llevar a cabo la investigación se formuló la siguiente interrogante:

¿Como se desarrollan los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal interno en la empresa Suministros Industriales Marval, C.A (SUMIMACA)?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal interno de la empresa de Suministros Industriales Marval C.A SUMIMACA, Cumaná, estado Sucre. Año 2009.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar el proceso de reclutamiento del personal interno utilizado por la empresa SUMIMACA, en términos de:
  - Medios de reclutamiento aplicados.
  - Fuentes de reclutamiento.
  - Llenado de solicitud de empleo.
  - Documentos exigidos.
  - Verificación de datos.
  - Mecanismos de información sobre las exigencias del cargo.
  
- Caracterizar el proceso de selección del personal interno usado por la empresa SUMIMACA, en términos de:
  - Número de candidatos aspirantes a un cargo.
  - Número de entrevistas realizadas.
  - Tiempo transcurrido entre solicitud y primer contacto con la empresa.
  - Responsables de realizar las entrevistas.
  - Reacción ante la primera entrevista.
  - Tipos de pruebas aplicadas.
  - Realización de exámenes médicos y notificación de resultados.
  - Opinión de los empleados sobre el proceso de selección.
  
- Caracterizar el proceso de inducción del personal interno utilizado por la empresa SUMIMACA, en términos de información suministrada acerca de:

- Misión y visión de la empresa.
- Beneficios laborales.
- Normas y procedimientos.
- Estructura organizativa y funciones de dependencias.
- Presentación formal de jefe inmediato y compañeros.
- Funciones inherentes al cargo.
- Riesgos laborales a los que está expuesto.
- Tipo de procedimiento utilizado para la instrucción sobre sus funciones.
- Responsables de proporcionar información sobre la empresa, cargos y funciones.
- Suministro de material con información de la empresa.
- Opinión de los empleados acerca del proceso de inducción.

### **1.3. Justificación**

Las personas constituyen el principal activo de toda organización. Ellas sólo pueden crecer y mantener su continuidad si administran con eficiencia sus recursos humanos. Entre otras cosas, deben ser capaces de captar, escoger e integrar al recurso humano apto para llevar a cabo las actividades orientadas al logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, es condición esencial el efectivo desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Apuntando en esa dirección, la realización de esta investigación permitió analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal interno de la empresa SUMIMACA, y sus resultados, conclusiones y recomendaciones podrían ser empleados por los directivos de la empresa para mejorar algunos aspectos deficientes detectados en dichos procesos. De hacerlo así, podrían obtenerse

beneficios para los empleados que ingresen a la organización, pues no solamente se garantizaría su adecuación al cargo, sino su integración a la empresa y una mayor satisfacción en el trabajo.

Por otra parte, la empresa podría obtener como resultado una menor rotación de personal, un desempeño más eficiente de sus empleados, un mayor compromiso de los trabajadores con la organización, y por lo tanto estaría en capacidad de alcanzar mayores niveles de productividad.

Además de esto, la realización de la investigación permitió a los investigadores la aplicación de los conocimientos académicos adquiridos a lo largo de la carrera, lo que favoreció el crecimiento profesional al adquirir nuevas habilidades y destrezas teóricas y metodológicas.

Finalmente, los resultados del estudio pueden servir como marco referencial para otros investigadores que aborden similares temáticas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, en este capítulo se reseñan algunos antecedentes relacionados con estudios recientes realizados sobre reclutamiento, selección e inducción de personal, así como las bases teóricas y la definición de los principales términos involucrados en el estudio.

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

Una vez realizada la búsqueda para indagar sobre el fenómeno a estudiar se pudieron obtener los siguientes antecedentes de trabajos sobre el objeto de estudio que permitirán fundamentar esta investigación.

Lara y Salazar (2006), en su tesis de grado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial, titulada: “Estudio de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal docente que labora en la escuela de administración, núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, año 2006”, Universidad de Oriente Núcleo de Sucre-Cumaná, estableciendo como objetivo general: Estudiar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal docente que labora en la escuela de administración, núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Concluyendo que los procesos de Reclutamiento y Selección del personal docente, no se manejan a través de la Delegación de Personal del Núcleo, son los Departamentos, la Dirección de Escuela y el Consejo de Escuela, los encargados de dichos procesos y fundamentalmente el Rector toma la decisión final en cuanto a la contratación, no se aplica la entrevista, la edad no se considera requisito obligatorio. De igual manera se encontró que gran parte del personal, desconocen la información relacionada con el ingreso a la institución.

Azocar (2005), en su tesis de grado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, titulado: “ Análisis de los procesos actuales de reclutamiento, selección e inducción del personal llevado a cabo en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Eleoriente, ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre” Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, estableciendo como objetivo general: Analizar los procesos actuales de reclutamiento, selección e inducción del personal llevado a cabo en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Eleoriente, ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre. Concluyendo que existen incongruencias entre lo establecido en las normas relacionadas con los procesos y lo que realmente es ejecutado, lo que indica que existe una desactualización de tales normas. Sin embargo, las fallas encontradas no afectan tanto a la empresa, pues a través de los procesos de reclutamiento, selección e inducción que ésta aplica, se dota del personal necesario para la realización de las actividades y consecución de los objetivos organizacionales.

Patiño (2003) en su tesis de grado titulada: “Análisis de los procesos de Reclutamiento y Selección del personal administrativo, enfermería y mantenimiento de la empresa Policlínica Carúpano, C.A para el año 2002”.Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre-Carúpano. Estableciendo como objetivo general: Analizar los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo, enfermería y mantenimiento de la empresa Policlínica Carúpano, C.A para el año 2002. Este estudio arrojó como conclusión que lo organización no utiliza un proceso de de reclutamiento propiamente estructurado y permanente; sólo utilizan como medio de reclutamiento la recomendación de candidatos por parte de los miembros de la organización. Además se constató que el proceso de selección es casi inexistente dentro de la organización, pues para que éste se de con mayor efectividad el proceso de reclutamiento debe ser eficaz, para proporcionar el número adecuado y calificado de aspirantes. Así como también se pudo verificar que la selección del personal se realiza basada en la trayectoria laboral y formación académica reflejada en el

currículo vital del aspirante.

Otro estudio similar es la tesis de grado elaborada por González (2002), para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos, intitulado: “Estudio del Proceso de Reclutamiento y Selección en el Departamento de Recursos Humanos Siderúrgica del Orinoco, C.A (SIDOR). Estado Bolívar” Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre-Carúpano, cuyo objetivo general fue: describir el Proceso de Reclutamiento y Selección en el Departamento de Recursos Humanos Siderúrgica del Orinoco, C.A (SIDOR). Estado Bolívar” Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre-Carúpano La investigación arrojó como conclusiones que existen deficiencias ejecutadas en el proceso de reclutamiento y selección, la cual contribuyó en desacelerar la aplicación de las técnicas, el desenvolvimiento del personal capacitado y la integración de candidatos adecuados para ejercer el puesto requerido; igualmente, influyó en los medios alternativos de información, impidiendo identificar las vacantes de acuerdo a sus características y clasificaciones, generando falta de responsabilidad, puntualidad, compañerismo, cooperación, eficiencia y eficacia en el desempeño de las labores de la institución.

Palomo y Prada (2001), en su tesis de grado para optar el título de Licenciado en gerencia de recursos humanos, realizaron una “Propuesta de un Programa de Inducción aplicable al Personal Obrero de nuevo ingreso de la Superintendencia de Construcción de la Empresa Fuerza, Luz, Agua y Gas Instalaciones, S.A. (F.L.A.G), Maturín-Estado Monagas” Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, Maturín, estableciéndose el siguiente objetivo general: Establecer una propuesta de un programa de Inducción aplicable al Personal Obrero de nuevo ingreso de la Superintendencia de Construcción de la Empresa Fuerza, Luz, Agua y Gas Instalaciones, S.A. (F.L.A.G), Maturín-Estado Monagas, dicha investigación arrojo las siguientes conclusiones: durante el proceso de la inducción inicial impartida por las empresa al personal obrero no se incluyen los siguientes aspectos descriptivos:

reseña histórica, ubicación geográfica de instalaciones, misión organizacional, clientes, bienes y servicios, estructura organizativa de la empresa y de la superintendencia de construcción, así como la misión y función de esta última. En cuanto al propósito general y funciones específicas de los cargos se puede decir que esta parte de la inducción es tomada en cuenta, así mismo los obreros de nuevo ingreso no conocen formalmente al superintendente de construcción ni a los compañeros de trabajo, y por último se pudo constatar que tanto los obreros como los supervisores de línea, considera beneficioso la implantación de un programa de inducción en la empresa.

Los antecedentes anteriormente citados representaron un elemento base para el desarrollo de la investigación, al contribuir con aportes significativos para la mejor comprensión del objeto de estudio. Estos antecedentes permitieron señalar la importancia de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, debido a que la adecuada aplicación de cada uno de éstos permitirá atraer el mayor número de candidatos disponibles en el mercado de recurso humano, así como elegir al candidato que posea el perfil idóneo según las exigencias del cargo. Al igual que el conocimiento por parte de éste sobre la información específica y general de la organización y de las funciones inherentes al cargo.

## **2.2. Bases Teóricas**

La revisión bibliográfica sobre el reclutamiento, selección e inducción de personal permitió recopilar información para sustentar la investigación a realizar. A continuación se presentan los principales conceptos y relaciones asociados con el citado tema:

### 2.2.1. Organizaciones

Las organizaciones son grupos sociales compuestas por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro del entorno en la cual se desenvuelve, logrando así su propósito distintivo que representa su misión. Éstas son sistemas abiertos, es decir, poseen una continua interacción con el ambiente, para recibir de éste suficientes recursos (materiales, financieros, tecnológicos y humanos, entre otros.) con el fin de mantener sus operaciones y exportar hacia el ambiente suficiente cantidad de recursos transformados (productos y servicios) para así continuar su ciclo. Como sistema abierto las organizaciones interactúan con factores del ambiente externo como lo son el mercado laboral y el mercado de recursos humanos, los cuales están estrechamente relacionados.

En tal sentido Chiavenato (2002), define el mercado laboral como: “El compuesto de las ofertas de oportunidad de trabajo de las diversas organizaciones.” (Pàg.85).

Mientras (ob. cit, 2002) se refiere al mercado de recursos humanos (MRH) como:

Contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo. El MRH está constituido por personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. Como todo mercado, el MRH puede fraccionarse para facilitar el análisis y la penetración. (Pág.91).

En teoría el mercado de recursos humanos actúa como un espejo del mercado

laboral, cuando uno está en oferta, el otro está en demanda, y viceversa. Las organizaciones forman parte del mercado laboral, cuando ofrece oportunidad de empleo, cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades (empresas metalúrgicas, petroleras, pesqueras, agrícolas, entidades financieras, entre otros) o por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.). Cada uno de estos segmentos tiene características propias. Al igual que el mercado laboral, el mercado de recursos humanos puede segmentarse en grados de especialización (mercado de ingeniero, técnicos, supervisores, gerentes, obreros, entre otros) o por regiones (Sucre, Monagas, Anzoátegui, entre otros). Siendo éste el que le permite a las organizaciones obtener el recurso humano necesario para su funcionamiento. Por tanto éstas han desarrollado procesos que le permitan atraer al recurso humano para responder al insumo que ellas requieran para su funcionamiento; y para esto se requiere una observación rigurosa que le permita a la organización conocer las necesidades presentes y futura de recursos humanos, el cual se puede lograr a través de la investigación interna sobre necesidades y la investigación externa del mercado.

Chiavenato (2000), define la investigación interna como:

Verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazos para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos. (Pág. 210).

Mientras a la investigación externa la define como: “Una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio”. (Pág.216).

La investigación interna y externa, son fases de un proceso que le permite a la organización determinar las necesidades de recursos humanos que requiere para su desempeño actual y futuro, al igual que estudiar y analizar el mercado de recurso humano con el fin de facilitar la búsqueda de los candidatos requeridos por la organización. Estas fases proveen de información necesaria para llevar a cabo el proceso de incorporar personas a la organización, tal como lo es el proceso de reclutamiento de personal.

### 2.2.2. Reclutamiento de personal

Chiavenato (2002), define el reclutamiento como: “El conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados” (Pág.95).

Mientras De Cenzo y Robbins (2003), definen el reclutamiento como: “El proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.” (Pág. 156)

Por otro lado Mondy y Noe (2000), definen el reclutamiento como: “El proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización” (Pág.150).

En función de lo establecido por los autores, el reclutamiento es un conjunto de actividades empleadas por una organización con el fin de atraer los candidatos potenciales y calificados para ocupar los cargos vacantes que esta ofrece.

### 2.2.2.1. Políticas generales aplicadas en el proceso de reclutamiento

Dolan, Randall y Valle (2000), plantean como políticas generales de reclutamiento las siguientes:

**Políticas de compensación.** Las organizaciones que tienen departamentos de recursos humanos bien establecidos por lo general fijan niveles de compensación para asegurar un principio de equidad en determinadas esferas. **Políticas de contratación.** Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Ciertas corporaciones puede optar por contratar a un determinado número de personas por medio tiempo para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el curso del tiempo. **Políticas de contratación. Internacional.** Las corporaciones pueden tener normas en cuanto al número o proporción de ciudadanos extranjeros que es deseable que laboren en determinada sucursal. Al mantener el número de extranjeros en niveles reducidos, la corporación se asegura de disminuir sus gastos de relocalización. **Políticas de promoción interna.** Pueden resumirse en una definición escueta: cuando se presenta una vacante, los actuales empleados reciben la primera opción. (Pág.156)

Las políticas aplicadas por las organizaciones para el reclutamiento tienen como objetivo, lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, lograr reducción de costos en su aplicación, entre otros. Además estas poseen cierto carácter de flexibilidad, haciendo que el proceso sea más adaptable a las distintas situaciones que se puedan presentar, mejorando así su efectividad.

### 2.2.2.2. Proceso de reclutamiento

Todo proceso está conformado por un conjunto de pasos sistemáticos e interrelacionados, que tienen como finalidad obtener con mayor efectividad los objetivos propuestos. Chiavenato (2000), establece que:

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización.

El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicios, generalmente denominada solicitud de personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Cuando el órgano de reclutamiento recibe la solicitud de empleado, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado, sino debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicado para el caso. (Pág. 217)

Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia del departamento de recursos humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un requerimiento de personas por parte de una de las unidades organizativas, la cual se puede presentar por varias razones, y que debe ser detallada al momento de emitir la solicitud de personal. No existe un proceso estándar de reclutamiento, éste estará supeditado por las normas, políticas y prácticas que emplee una organización al momento de su aplicación.

#### 2.2.2.3. Tipos de reclutamiento

Es importante que una organización encuentre los medios apropiados para atraer a los candidatos con los atributos necesarios para ocupar una vacante. Por tanto es esencial tomar en cuenta tanto el ambiente interno como externo de la organización. Con base en esto se puede decir desde el punto de vista de su aplicación, que el reclutamiento puede ser interno, externo y mixto.

##### 2.2.2.3.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se aplica a las personas que trabajan dentro de la organización, esto con la finalidad que se pueda cubrir las vacantes que se presenten

con los candidatos más idóneos que ésta posea.

Según Chiavenato (2002), el reclutamiento interno se da cuando: “Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)” (Pág. 221).

Mondy y Noe (2000), plantean que el reclutamiento interno: “se desarrolla a través de Promoción Interna (PI), es la política de cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales” (Pág. 155).

El reclutamiento interno constituye una estrategia empleada por las organizaciones para cubrir sus vacantes; una vez que detecta al candidato más apto entre sus filas de trabajadores, aplican políticas de promoción (ascenso, traslado y transferencias) para su reubicación en el puesto vacante presentado por la organización.

#### 2.2.2.3.1.1. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

La aplicación de todo proceso trae consigo una serie de implicaciones que pueden influir de manera positiva o negativa ante una situación determinada al momento de su ejecución. En cuanto al proceso de reclutamiento interno Chiavenato (2000), plantea que las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- 1) 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, entre otros. 2) Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo. 3) Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato. 4) Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización. 5) Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos. 6) Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas. (Pág.223)

En cuanto a las desventajas del reclutamiento interno, este mismo autor señala:

1) 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. 2) 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. 3) Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Laurence Peter 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. 4) Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. 5) No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. (Pág. 224 y 225).

Existen diversos argumentos para defender el reclutamiento interno. Uno de ellos es el nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y esta sobre él. Este mutuo conocimiento da al proceso una mayor validez y fiabilidad

al reducir los márgenes de error. Normalmente es más económica que el reclutamiento externo. Del mismo modo los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización cuando ésta le ofrece a la fuerza actual de trabajo las oportunidades que generarían su promoción, permitiendo así desarrollar cierto grado de competencia. En cuanto a los inconvenientes que se pueden suscitar del reclutamiento interno se presenta el hecho de reducirse la probabilidad de introducir innovación y perspectivas nuevas. De igual forma es que los trabajadores promocionados a puestos más elevados pueden ver reducidas su autoridad porque están muy familiarizados con sus subordinados. Así como también se puede cumplir el principio de Peter que al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

#### 2.2.2.3.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo según Chiavenato (2000), es el proceso que: “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” (Pág.225).

En el mismo sentido Mondy y Noe (2000), conciben al reclutamiento externo como:

El proceso donde una compañía mira más allá de sí misma para encontrar empleados, especialmente cuando está ampliando su fuerza de trabajo. Las siguientes necesidades exigen un reclutamiento externo: 1) llenar vacantes en el nivel de ingreso; 2) adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; y 3) obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas. (Pág.157).

Mientras que el reclutamiento interno se enfoca en un contingente conocido de empleados internos, el reclutamiento externo se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el mercado de recursos humanos. Por ello, aplica diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado para ocupar la vacante existente.

#### 2.2.2.3.2.1. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Mediante el reclutamiento interno en ocasiones las organizaciones no consiguen suficientes candidatos calificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo y esta trae consigo una serie de efectos tanto positivos como negativos.

Según Chiavenato (2000), el reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- 1) Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización., la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
- 2) Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- 3) Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. (Pág.230)

El mismo autor, presenta algunas desventajas del reclutamiento externo:

1) Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. 2) Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios. 3) En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. 4) Puede monopolizar las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, y se podría frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. 5) Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio. (Pág. 231).

A través del reclutamiento externo la empresa puede contar con perspectivas frescas y planteamientos diferentes, de hecho muchas empresas han buscado fuera de sus organizaciones los trabajadores emprendedores con nueva visión para contribuir al desarrollo de la misma, aprovechando las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. En lo que se refiere a los aspectos negativos que éste pueda arrojar se encuentra el hecho de que el mismo puede generar costos muy elevados en la aplicación de las técnicas para la atracción de los nuevos trabajadores a la organización y a su vez necesitan tiempo para familiarizarse con las políticas y procedimientos de la empresa.

#### 2.2.2.3.2.2. Técnicas de reclutamiento externo

Las técnicas de reclutamiento externo son herramientas que permiten buscar el recurso humano requerido fuera de la organización, orientado esa búsqueda directamente en el Mercado de Recursos Humanos disponible en una región. Por su

parte, Chiavenato (2000), menciona que las principales técnicas de reclutamiento externo:

**Consulta de los archivos de candidatos.** 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 de debidamente archivada en el órgano de reclutamiento

**Candidatos presentados por empleados de la empresa.** es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura.

**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.

**Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.** involucra otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

**Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.** Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

**Conferencias y charlas en universidades y escuelas,** destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales.

**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.

**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 y revistas.** El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaz para atraer candidatos.

**Agencias de reclutamiento.** El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento. (Pág.225)

En la mayoría de las veces, algunas de estas técnicas de reclutamiento se pueden utilizar de forma combinada, dependiendo de las características del recurso humano requerido. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes a la hora de escoger la técnica y al medio más indicado para el reclutamiento externo.

#### 2.2.2.3.3. Reclutamiento mixto

Una empresa no hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe contratar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se realiza reclutamiento interno siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

Según Chiavenato (2000) el reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

a) Inicialmente, reclutamiento externo seguido 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. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, ascienden a su propio personal. b) Inicialmente, reclutamiento interno seguido 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. c) Reclutamiento externo y reclutamiento externo "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. (Pág. 233).

Para optimizar el proceso de reclutamiento es necesaria la aplicación tanto del reclutamiento interno como externo simultáneamente, pues es poco probable que se desarrolle un solo tipo de reclutamiento. Ambas forman un complemento que le permite a la organización obtener el recurso humano que se adapte a las exigencias y requerimiento de la organización.

#### 2.2.2.4. Evaluación de los resultados del proceso de reclutamiento

Para toda organización es indispensable medir o evaluar el resultado de cada uno de los procesos que aplica y de las actividades que realiza, con el fin de determinar el grado de efectividad con el cual fueron llevados a cabo, y poder así precisar las fortalezas y debilidades presentadas en su ejecución. Chiavenato (2002), se refiere a la evaluación de los resultados del proceso de reclutamiento de personal de la siguiente manera:

La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple su función, y a qué costo. En el enfoque cuantitativo, a cuanto más candidatos llegue, tanto mejor será el reclutamiento. Sin embargo, en el enfoque cualitativo, lo más

importante es traer candidatos que sean seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección. Es increíble la proporción de los candidatos que se presentan y los que son admitidos para disputar en el proceso. Las actividades de reclutamiento son exitosas cuando los reclutadores son escogidos y entrenados. Aunque la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso de reclutamiento produce gran impacto en los candidatos. Además, en el reclutamiento, es esencial la cooperación entre línea y staff (los jefes y los asesores). El consultor de RH y el personal de línea que se encargan de reclutar deben saber con exactitud qué exige el cargo y qué se busca en los candidatos. (Pág. 102)

Es necesario evaluar el proceso de reclutamiento de personal aplicado por toda organización, pues a través de esto se puede establecer la cantidad de recursos, tiempo, esfuerzo y dinero empleado en el proceso, y los resultados obtenidos por dicha aplicación. Además permite determinar las fortalezas y debilidades que se presentan en el mismo, para mantenerlo o realizar correctivos según sea el caso.

#### 2.2.2.5. Importancia del proceso de reclutamiento

El reclutamiento de personal es importante porque de él dependerá el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. Con respecto a esto Dolan, Shuler y Valle (2000), establecen que el reclutamiento tiene su importancia porque permite:

- a) Determinar las necesidades actuales y futuras del recurso humano, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- b) Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo costo para la organización.
- c) Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.
- d) Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- e) Cumplir la normativa jurídica existente.
- f) Aumentar

la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo. g) Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas en el proceso de reclutamiento. (Pág. 78)

La aplicación de un proceso efectivo de reclutamiento le permitirá a la organización atraer el número de candidatos necesarios para cubrir las vacantes existentes en la misma. Y a partir de éste se pueden aplicar efectivos procesos de selección para escoger al candidato que se ajuste a las exigencias del cargo.

### 2.2.3. Selección de personal

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento de personal sigue el proceso de selección de personal. Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimo que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido para desempeñarlo bien.

En tal sentido Chiavenato (2002), define la selección como: “El proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (Pág. 111).

Por su parte Koontz y Weirhrich (2003), se refiere a la selección como: “La elección de entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto” (Pág. 309).

Por último Mondy y Noe (2000), establecen que la selección es: “el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico” (Pág. 180).

Estos autores coinciden en definir a la selección de personal como un proceso que permite escoger al aspirante que posea las cualidades necesarias para ocupar la vacante ofrecida por la organización. Es decir, es una actividad de elección y representa el filtro de entrada para los aspirantes a un cargo vacante dentro de una organización.

#### 2.2.3.1. Políticas de selección de personal

Las políticas de selección de personal se establecen de acuerdo al tipo de organización, y el enunciado de ellas debe ser formulado por escrito.

Según Castellano (2005), plantea las siguientes políticas de selección:

- 1) El perfil del candidato o candidata estará predefinido por el Jefe(a) del Servicio o Unidad del cual se genere la vacante, en virtud de estos requisitos se podrá llevar a cabo la selección.
- 2) El proceso de Selección será llevado a cabo por el Departamento de Recursos Humanos y el Jefe(a) de servicio o Unidad, principalmente, a través del examen de curriculum disponible.
- 3) La persona a contratar será aquella que mejor califique según los criterios de calificación y experiencia.
- 4) La decisión final de la selección y posterior contratación estará en manos de cada jefe de servicio o Unidad que requiera el personal. (Documento en línea)

El objetivo del proceso de selección es acoplar debidamente a un individuo en un puesto vacante, por lo tanto toda organización debe desarrollar políticas de selección que le permita elegir el candidato más adecuado, para así proporcionar a la organización la fuerza laboral capacitada a través de los parámetros establecidos por la misma.

### 2.2.3.2. Proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal no es un fin en si mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos. Las empresas impondrán determinados límites, basados en sus presupuestos y las políticas que posee para adaptar el proceso a la realidad y necesidad organizacional. Las metas de la organización se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de las circunstancias específicas en que se desempeñan, y que contribuya no sólo al éxito organizacional, sino también al bienestar general de la comunidad.

Según Werther y Davis (2002) los pasos para llevar a cabo un proceso de selección de personal son los siguientes:

**Paso 1:** Recepción preliminar de solicitudes: El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. **Pasó 2:** Pruebas de Idoneidad: Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas. **Paso3:** Entrevistas de Selección: permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo **Paso 4:** Verificación de datos y de referencias Conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado. **Paso 5:** Examen médico: La finalidad de este es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. **Paso 6:** Entrevista con el supervisor: es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen. **Paso 7:** Descripción realista del puesto: Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal, asimismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural, breves descripciones de sus beneficios. **Paso 8:** Decisión de Contratar. Esta fase es netamente formal, etapa de la explicación de todas sus actividades y beneficios salariales. (Pág. 185)

Los procesos de selección están constituidos por un conjunto de pasos secuenciales y cronológicos, que tienen como objetivo evaluar al candidato, para determinar si está acorde con las exigencias de la vacante existente en una organización. Los criterios utilizados en el proceso están basados en la exigencia de la especificación del cargo que se desea llenar.

Dado que en general se emplean más de una alternativa para seleccionar al personal requerido para ocupar vacantes existentes, y que su aplicación dependerá de la situación y del perfil que ofrezca el cargo vacante. Chiavenato (2000) plantea varias alternativas de procesos de selección:

- a) Selección en una sola etapa. Las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una técnica de conocimiento.
- b) Selección secuencial en dos etapas. Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante.
- c) Selección secuencial en tres etapas. Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- d) Selección secuencial en cuatro o más etapas. Emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectuó por etapas, según la necesidad del caso. (Pág. 268)

Las organizaciones según los recursos que posea, el perfil del cargo, la urgencia o necesidad de llenar un puesto vacante, pueden aplicar una alternativa de selección más acorde con la situación, permitiéndole adaptarse a los distintos escenarios que se le pueden presentar para el logro del objetivo del proceso de selección de personal.

#### 2.2.3.3. Selección de personal como proceso de comparación

El punto de partida del proceso se fundamenta en los datos y la información que

se tenga respecto del cargo que se va a ocupar, es decir, La selección de personal se basa en las exigencias del cargo, cuya finalidad es de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. Chiavenato (2002), plantea que ésta debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables:

La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Cuando  $x$  es mayor que  $y$ , el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo  $y$ , en consecuencia, es rechazado. Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. Cuando  $x$  es menor que  $y$ , el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo  $y$ , en consecuencia, está superdotado para este cargo. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad. (Pág. 239)

Este autor basa la selección de personal en la comparación de las habilidades y características del candidato con la del perfil del cargo, en donde establecen variables de control para la aceptación del candidato, es decir, que el perfil del candidato y las exigencias del cargo presenten igualdad de condiciones.

#### 2.2.3.4. La selección de personal como proceso de decisión

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados

durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

Según Chiavenato (2002), la selección de personal como proceso de decisión implica tres modelos de comportamiento:

**a. Modelo de colocación:** Cuando no se contemple el rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. **b. Modelo de selección:** Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. **c. Modelo de clasificación:** Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. (Pág. 241)

La selección de personas es un proceso que podría darse de varios modelos dependiendo del número de candidatos y vacantes existentes. La organización debe tomar la decisión de elegir al candidato que se ajuste a las exigencias del cargo vacante, para ello, conviene realizar actividades que generen el desarrollo de los modelos que se adecuen a la necesidad de la organización.

#### 2.2.3.5. Bases para la selección de personal

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado

para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

Chiavenato (2002), se refiere a que la recolección de información acerca del cargo que se pretende obtener puede hacerse de cinco maneras:

- 1) Descripción y análisis del Cargo. Inventario de los aspectos intrínsecos, y extrínsecos del cargo.
- 2) Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Consiste en que los jefes anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.
- 3) Requerimiento de personal. Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.
- 4) Análisis del cargo en el mercado. Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
- 5) Hipótesis de trabajo. En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, se debe hacer una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante. (Pág. 247)

Es necesario que se tenga información precisa acerca de las exigencias y requisitos del cargo que se pretende ocupar, con la finalidad de ajustar las técnicas que se aplicarán en el proceso de selección de personal a las exigencias del cargo, pudiendo de esta manera desarrollar una selección acorde con las necesidades que requerida por la vacante para su ocupación.

#### 2.2.3.6. Técnicas de selección de personal

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y

escoger a los candidatos apropiados.

Chiavenato (2002), clasifica estas técnicas de selección de la siguiente manera:

**Entrevista de selección:** es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Estas se puede clasificar en: Dirigidas (con formato preestablecido) y No dirigidas (sin derrotero o libres). **Pruebas de conocimiento o de capacidad:** son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante, el estudio, la práctica o el ejercicio. **Pruebas psicométricas:** es un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades conocimientos, etc. **Pruebas de personalidad:** sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento. **Técnicas de simulación:** tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. (Pág. 249)

Mondy y Noe (2000), además de las técnicas señalas por Chiavenato, incluyen otras, las cuales constituyen un conjunto de pruebas destinada a evaluar y determinar las habilidades y destrezas de los candidatos para facilitar la elección de aquel que se adapte a los requerimientos del cargo. En tal sentido, mencionan las siguientes técnicas de selección:

**Pruebas de aptitud cognitiva.** Miden la capacidad de un individuo para aprender, lo mismo que para desempeñar un puesto. **Pruebas de habilidades psicomotrices.** Miden la fuerza, la coordinación y la destreza. **Pruebas de conocimiento del puesto.** Miden los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando. **Pruebas de muestreo del trabajo.** Exigen que un solicitante desempeñe una tarea o una serie de tareas representativas del puesto. **Pruebas de personalidad.** No han sido tan útiles como otros tipos de pruebas. Puesto que algunas pruebas de personalidad ponen el acento en la interpretación subjetiva, se necesita el servicio de un psicólogo preparado para administrarlas. **Pruebas antidrogas.** Los partidarios de los programas de pruebas antidrogas alegan que es necesario afianzar la seguridad, estabilidad y productividad en el lugar

de trabajo. **Pruebas para el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA)**. No es práctica común hacer una prueba de estas condiciones, a menos que la naturaleza del trabajo cree un alto riesgo de que los empleados resulten contaminados por compañeros infectados. (Pág. 198)

Los individuos poseen características individuales que pueden ser compatibles o no con el desempeño del puesto. Estas características pueden ser medibles, por tanto los responsables de llevar a cabo el proceso de selección deben poseer la rigurosidad de poner en práctica las técnicas más acordes con las exigencias que establece el cargo a ocupar, esto con la finalidad de determinar si el candidato posee el perfil necesario para ubicarse en el cargo vacante.

#### 2.2.3.7. Evaluación de los resultados de la selección de personal

La evaluación del proceso de selección se basa en los resultados obtenidos por la aplicación de ésta. Para evaluar la eficiencia de los resultados del proceso, Chiavenato (2000), plantea que debe establecerse una estructura de costo. La cual permite un análisis adecuado:

- a) Costos de personal: Incluyen el personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo de personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos.
- b) Costos de Operación: Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados (agencias de reclutamiento, consultorías, entre otros.), anuncios en diarios y revistas, gastos de viajes de reclutamiento, gastos de exámenes médicos de admisión, servicios de información de experiencia de los candidatos, entre otros.
- c) Costos Adicionales: Otros costos como equipos, software, mobiliarios, instalaciones, entre otros. (Pág. 271)

Uno de los problemas principales en administración de procesos es medir y

evaluar exactamente el funcionamiento mediante los resultados, es decir, a través de sus salidas. Sólo con esa retroalimentación es posible saber si se deben tomar las medidas para corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso, para mejorarlo cada vez más. La evaluación del proceso se realiza con base en el presupuesto estimado para llevar a cabo la aplicación del mismo y en la correcta ejecución de las actividades que en él se realiza.

#### 2.2.3.8. Importancia del proceso de selección de personal

La selección de personal es vital para cualquier organización, incorporar un miembro nuevo es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en la gestión del mismo, con todos los riesgos que ello significa para la permanencia de una empresa en un mercado competitivo como el actual, donde el recurso humano será en gran parte el soporte que le permitirá alcanzar los objetivos a través de la fuerza laboral que éste preste. En tal sentido, Dessler (1994), señala que la selección de personal es importante por tres razones:

- a) El desempeño del gerente dependerá, en parte del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñarán con eficiencia y, por lo tanto, el trabajo del gerente se verá afectado.
- b) Una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.
- c) Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de selección. (Pág. 186)

#### 2.2.4. Inducción de personal

La inducción, también conocida como orientación o integración, es en realidad un componente de la socialización del nuevo empleado en la empresa, y ésta busca la adaptación y la ambientación inicial del trabajador de nuevo ingreso a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar; por lo tanto la inducción contribuirá a que los empleados alcancen un nivel de desempeño y una calidad de conducta

personal y social que cubra sus necesidades y las de la empresa.

Chiavenato (2002) define la inducción como: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...” (Pág. 142)

En tanto, De Cenzo y Robbins (2003) definen la inducción como:

Las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo. (Pág. 223)

Por su parte, Dessler (1994) define la inducción como aquella que permite: “proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.” (Pág. 261)

Se puede decir que el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso que se realiza en una organización proporciona información general sobre la rutina laboral diaria, su historia, sus propósitos, políticas, procedimientos, reglas, sus operaciones, sus productos o servicios, entre otros aspectos de interés para la organización.

#### 2.2.4.1. Objetivos de la inducción de personal

En tal sentido Mondy y Noe (2000), expresa que dentro de los variados

objetivos a lograr con un proceso de inducción se tienen:

**1.-** Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización: la inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización de una manera formal, pues la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible. Y de manera informal, Con el fin de reducir la ansiedad que experimentan los nuevos empleados, se deben hacer esfuerzos para integrar a la persona en la organización informal.**2.-** Proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño: se debe informar a los recién contratados acerca de las normas y las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.**3.-** Reforzar una impresión favorable: el proceso de inducción puede hacer mucho para calmar los temores que pudieran tener los empleados acerca de si habrán tomado una decisión de empleo correcta. (Pág. 239)

De lo expresado anteriormente se puede señalar que la inducción de personal tiene como principal objetivo, a través de la utilización de técnicas, proporcionar al nuevo empleado la información necesaria a fin de que pueda trabajar con eficiencia en la organización y superar lo que significa la presión de enfrentarse a un nuevo trabajo, y adaptarse a un nuevo ambiente.

#### 2.2.4.2. Tipos de programas de inducción de personal

A lo largo de los años han surgido programas nuevos con bases en un conocimiento más amplio del comportamiento humano, en particular en áreas de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales. Existen diferentes formas de implementar determinados procesos, los cuales se ajustarán a la situación y realidad a la cual se pretenda aplicar; actualmente se ejecutan diversos tipos de inducción al personal de nuevo ingreso de una organización. Según Villegas (1998), existen dos tipos de orientación, ellos son:

1.-Orientación General: En ésta, el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización. Esta labor está a cargo del departamento de Recursos Humanos, éste proporciona información general que se relaciona con todos los empleados, como la visión de la empresa, políticas y procedimientos, los sueldos, vacaciones. 2.-Orientación Específica: Aquí se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colegas y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, también se le explica los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño, reglas del trabajo, se le da un recorrido por el departamento, todo esto está a cargo del supervisor inmediato. (Pág. 249)

Castellanos (2005) clasifica la inducción en:

**Inducción General:** La Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado información precisa acerca de los siguientes aspectos: · Historia y evolución de la organización.· Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario.· Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

**Inducción Específica:** La inducción específica se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:· Presentación entre los colegas.· Mostrar el lugar de trabajo.· Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.· Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.· Formas de evaluación del desempeño.· Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.· Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.· Métodos y estilos de dirección que se emplean.· Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo. Mostrar principales instalaciones de la organización. (Documento en línea)

Como se puede apreciar, las opciones que proponen algunos autores para posteriormente ser aplicadas por las empresas para inducir a los nuevos empleados son clasificadas en dos tipos, no obstante, es indispensable señalar; para que un proceso de inducción tenga éxito en su cometido se debe escoger la técnica que

presente mayores beneficios tanto para la organización como para el empleado.

#### 2.2.4.3. Proceso de inducción de personal

La inducción debe poseer una serie de pasos o esquema que establezca la secuencia de actividades y el contenido de la misma, que le permita cubrir con los aspectos más relevantes y de interés tanto para la organización como para el empleado de nuevo ingreso. En este sentido Mondy y Noe (2000), plantea que existen tres etapas diferentes que son esenciales en un programa efectivo de inducción:

- 1.-Se proporciona información general acerca de la compañía. Los miembros del departamento de RH suelen presentar los asuntos que se relacionan con todos los empleados, tales como visión panorámica de la compañía, un repaso de políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos.
- 2.-El supervisor inmediato del empleado suele ser responsable de la segunda etapa de la inducción. Los tópicos y actividades que se cubren son una perspectiva global del departamento, los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados.
- 3.-Implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. (Pág. 34)

Este autor divide el proceso de inducción en tres etapas donde primeramente se le informa al trabajador de nuevo ingreso sobre toda la información de la organización, luego sobre sus actividades a realizar dentro de la misma específicamente en su puesto, así como también resalta el papel que juegan los supervisores de línea dentro del proceso de inducción y finaliza en una evaluación, seguimiento o control de las actividades que se le indicaron cuando se inicio en la organización.

#### 2.2.4.4. Ventajas de la inducción de personal

Un proceso de inducción es importante que se efectúe en toda organización, debido a que puede traer una serie de beneficios tanto para ella como las personas que allí ingresan, en tal sentido Rivera (2003) plantea lo siguiente:

- a) Una inducción diseñada y desarrollada estratégicamente puede reducir costos de producción y ahorros directos e indirectos de costos de personal, en técnicas de reclutamiento y selección.
- b) Es un factor de motivación para el personal.
- c) La organización puede aprender del personal nuevo, es decir se puede producir la retroalimentación.
- d) Puede tener un efecto beneficioso sobre el personal antiguo, porque el personal ya existente observa que éste trae nuevas ideas.
- e) Promueve la fidelidad en la organización, en la medida que la empresa cubra las expectativas del trabajador.
- f) La inducción facilita la rápida y efectiva adaptación del nuevo recurso humano. (Pág. 12)

En su mayoría el personal de nuevo ingreso que va a ocupar un cargo trae consigo el interés y el entusiasmo de aprender el trabajo que va a desempeñar y todos los aspectos relacionados con el mismo. Por esta razón, el proceso de inducción toma mayor fuerza cuando el trabajador aprende con mayor exactitud posible las actividades a realizar lo cual se reflejará en el desempeño efectivo de la labor.

#### 2.2.4.5. Técnicas a utilizar en el proceso de inducción de personal

Para la efectividad en la aplicación de un proceso de inducción de personal es conveniente utilizar un conjunto de técnicas que permita facilitar, impartir el contenido de ésta y lograr que los empleados de nuevo ingreso tengan una mayor comprensión de la misma, por consiguiente, Meigham (1996) menciona algunas técnicas que pueden contribuir a dicho objetivo:

1) La Formación en el Puesto: se enseña al empleado cómo desempeñar el puesto y se le permite hacerlo bajo la supervisión del formador. Exige a un individuo a desempeñar varios puestos de una misma unidad o departamento y los desempeñe todos durante un cierto periodo. 2) Aprendizaje: tiene por finalidad ofrecer a los nuevos empleados una formación de carácter amplia en los aspectos prácticos y teóricos del trabajo, propios de determinadas ocupaciones calificadas. 3) Formación en el aula: se imparte fuera del trabajo y probablemente sea el método de formación más conocido. Es eficaz para transmitir información rápida a grandes grupos con pocos o ningún conocimiento de la materia y útil para presentar prácticas, conceptos, principios y teorías, su uso más frecuente se reserva para los teóricos, profesionales y directivos. (Pág. 229)

El autor antes mencionado de acuerdo a lo planteado en la cita, considera necesario, para que el proceso de inducción logre sus objetivos con eficacia, se deben tomar en cuenta ciertas técnicas que permitan hacer llegar de manera más rápida la información contenida en el proceso de inducción. Estas técnicas van desde la formación en el propio puesto de trabajo, impartiendo información tanto teórica como práctica, hasta la formación en el aula (fuera del sitio de trabajo).

#### 2.2.4.6. Responsables de la inducción de personal

Para la ejecución de cualquier tipo de actividad, se asigna personas con ciertas habilidades para que se encarguen o responsabilicen de éstas. En el ámbito organizacional las asignaciones muchas veces están relacionadas con las funciones inherentes a los cargos que se ejecutan. Este autor señala los siguientes responsables de la inducción:

Harris (2002) indica, los responsables de la inducción:

**a)** El Departamento de Personal: el primer punto de contacto que tiene el personal nuevo con la organización es con las secciones de personal y es allí donde se reciben las primeras impresiones. **b)** Gerentes y Supervisores: de cualquier nivel tienen una de las funciones más importantes en la inducción de personal nuevo. Es necesario que cuando se está preparando Supervisores y Gerentes se les estimule en actividades positivas hacia el entrenamiento de nuevos empleados. **c)** Personal de Capacitación: son los que facilitan la función de inducción, diseñando y realizando cursos y programas de inducción. (Pág. 79)

La inducción comienza después del ingreso del trabajador a la organización, continua hasta llegar a una definitiva integración del individuo al área laboral. Se hace necesaria la existencia de un personal encargado de aplicar este proceso puesto que los mismos tendrán como labor fundamental integrar al nuevo trabajador al ámbito organizacional y al puesto en el cual se va a desempeñar.

#### 2.2.4.7. Importancia de la inducción de personal

La inducción establece las bases sobre las cuales se cimentará el futuro del trabajador, contribuyendo al ajuste adecuado a la organización y sobre todo al cargo que va a desempeñar. Chiavenato (citado por Rivera, 2003), deduce que existen numerosas razones que dan importancia a la inducción, entre las cuales resaltan:

1) Permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades. 2) Da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa a la organización y ocupa un nuevo cargo o responsabilidades dentro de la misma. 3) Facilita una armonía acople entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla. 4) Reduce la rotación con los ahorros de costos y en esfuerzos para los reemplazos. 5) Acelera el proceso de

integración. (Pág. 71)

La inducción de personal es de suma importancia pues toda organización tiene la necesidad de familiarizar a los nuevos empleados con todo lo que en ella se realiza, así como motivarlos para que participen en la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso y lograr generar un sentido de pertenencia e instruir al empleado sobre todo los asuntos relacionados con sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos e iniciar el acercamiento a los compañeros con miras a que se integren a los grupos de trabajo.

La inducción de personal constituye una fase necesaria en toda organización pública y privada que desee desarrollarse y mantenerse en el tiempo, porque ayuda a los nuevos empleados a sentirse en su propia casa, los capacita para obtener con más prontitud los beneficios de su puesto en el trabajo, también proporciona información precisa y útil respecto a la organización.

### **2.3. Bases Legales**

Dentro de la legislación venezolana existen Leyes y Reglamentos, que dictan parámetros que se deben considerar al poner en práctica el reclutamiento y selección de personal, las cuales se citan a continuación:

#### **2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, constituye la base de la legislación venezolana, y es garante del bienestar de todos los venezolanos, según lo contemplado en:

El artículo 87, del Capítulo V: De los Derechos Sociales y de las Familias

Título III: De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes contempla:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo ser humano según la Constitución tiene derecho al trabajo, para que así de esta manera pueda contribuir al fortalecimiento de la sociedad y de construir un futuro digno para la familia que desea construir.

### 2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo (LOT)

La Ley Orgánica del Trabajo, dicta todo lo referente a los deberes, derechos y procedimientos relacionados con el ámbito laboral de las empresas los sectores públicos y privados, formando esta las bases fundamentales para el buen desenvolvimiento de las relaciones laborales.

**En el Título I:** Normas Fundamentales, del Capítulo II: Del Deber de Trabajar y del Derecho al Trabajo, en los artículos 23, 24 y 26 establece los siguientes:

**En el Artículo 23 se señala que:** “Toda persona apta tiene el deber de trabajar, dentro de su capacidad y posibilidades, para asegurar su subsistencia y en beneficio de la comunidad”.

**En el Artículo 24 expresa:** “Toda persona tiene derecho al trabajo. El Estado procurará que toda persona apta pueda encontrar colocación que le proporcione una subsistencia digna y decorosa”.

**En el Artículo 26 reza textualmente:**

Se prohíbe toda discriminación en las condiciones de trabajo basada en edad, sexo, raza, estado civil, credo religioso, filiación política o condición social. Los infractores serán penados de conformidad con las leyes. No se consideraran discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad y la familia, ni las encaminadas a la protección de menores, ancianos y minusválidos.

Los artículos antes señalados, determinan que debe existir igualdad de oportunidades y promover la no discriminación por razón de raza, sexo, nacionalidad, religión, edad o cualquier otra condición personal, física o social. A través de ello, se garantizará la capacidad para incorporar, motivar y retener el mejor talento y mantener los principios éticos y legales establecidos por la legislación venezolana.

Al igual dichos artículos establecen que se debe mantener y fomentar durante el desarrollo del reclutamiento y selección se incluyan a todos los candidatos que se ajusten al perfil de competencias requerido, sin exclusiones de cualquier índole que limiten la eficacia de la selección, asegurando que éste se realice atendiendo exclusivamente a criterios de mérito y capacidad, garantizando que todos los candidatos reciben el mismo trato durante todo el proceso.

Cabe resaltar que para las instituciones públicas en Venezuela existen leyes que dictan parámetros precisos para la ejecución del reclutamiento y selección, como lo es la Ley del Estatuto de la Función Pública. No así para las instituciones o empresas

privadas, siendo una de ellas nuestro objeto de estudio, la cual estará enmarcada por normativas legales antes mencionadas, que por su carácter, abarcan las empresas públicas y privadas. Donde esta última pueden dentro de los parámetros permitidos por los artículos antes mencionados, desarrollar sus propias directrices, para la aplicación del reclutamiento y selección de personal.

En cuanto a la inducción de personal existen dentro de la legislación venezolana, leyes o normas que rigen el desarrollo de este proceso, una de ellas es la LOCYMAT, la cual establece el deber de informar al personal de nuevo ingreso sobre los riesgos y condiciones de trabajo, mientras que información sobre los aspectos generales de la organización queda supeditado a la misma.

## **2.4. Marco Institucional**

### **2.4.1. Reseña Histórica**

En el estado Sucre en las últimas décadas se han venido implementando la modalidad de trabajadores a tiempo determinado por la naturaleza de sus labores tales como: pesca, construcción, metalmecánica. La cual consiste según las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas y excesos de pedidos por un periodo determinado. Ante esta situación surge la visión por parte de un grupo de empresarios de cubrir la necesidad imperante de recurso humano para la prestación de servicio de manera temporal, que permitiera cubrir las nuevas tendencias de contratación de personal en el mercado laboral de la región.

Esta visión originó el nacimiento y constitución de la empresa Suministros Industriales Marval, C.A, la cual fue inscrita ante el Registro Mercantil de la ciudad de Cumaná, estado Sucre el día 18 de septiembre del año 2006, siendo su objetivo

principal la realización de Contratos de Provisión del Trabajador, el cual es aquel celebrado entre la empresa de suministro de personal y la Beneficiaria, teniendo por objeto la cesión del trabajador para prestar servicio en beneficio y bajo control de esta última.

La empresa Suministro Industriales Marval C.A, desde su fundación, ha mantenido su objeto social, contribuyendo a satisfacer la necesidad del mercado laboral en el cual participa, y a la disminución de la alta tasa de desempleo en la región, a través de la aplicación de procesos que le permita la captación y ubicación del recurso humano requerido por las empresas que lo soliciten, permitiendo con ello cumplir con su objeto social, con el apoyo y respaldo del personal interno que la constituye. (Fuente: Directiva de SUMIMACA)

De allí que la Empresa de Suministro Industrial Marval, C.A, comienza a prestar sus servicios a las siguientes empresas como:

- ✓ Complejo Metalúrgico Cumaná, C.A (**COMMETASA**),
- ✓ Avecatun Industrial, S.A (**AVECAISA**),
- ✓ Compañía Anónima Industrial de Pesca (**CAIP**).

#### 2.4.2. Misión

La Empresa de Suministro de Personal SUMIMACA, está orientada a: colocar a la disposición del beneficiario, con carácter temporal, trabajadores contratados por la misma. (Fuente: Directiva de SUMIMACA).

### 2.4.3. Visión

La Empresa de Suministro de Personal SUMIMACA, conjuntamente con su equipo de trabajo se han propuesto asumir el compromiso de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión y la calidad de su trabajo, y la prestación de los servicios a las diferentes beneficiarias, generando así beneficios a sus empleados, clientes a la empresa y a su comunidad. (Fuente: Directiva de SUMIMACA).

### 2.4.4. Funciones principales de la empresa

- ✓ Darle a la creciente población de la ciudad de Cumaná en edad de trabajar la oportunidad de incorporarse al campo laboral.
- ✓ Crear más fuentes de empleos a través de la prestación de servicios a las diferentes empresas beneficiarias.
- ✓ Mejorar el ambiente de trabajo y sus aspectos sociales y la satisfacción que deben obtener en su área de trabajo.
- ✓ Crear la participación activa del personal, garantizando la responsabilidad y eficiencia que se deriva de un trabajo en equipo. (Fuente: Directiva de SUMIMACA).

### 2.4.5. Estructura Organizativa de Suministros Industriales Marval

La empresa Suministro Industriales Marval C.A, se encuentra estructurada de la siguiente manera:

#### **Junta Directiva**

Está integrada por el presidente y vicepresidente, tiene como función tomar todas las decisiones que se presente en la empresa.

### **Asesor Legal**

Es el ente encargado de orientar a los directivos de la empresa en asunto legales

### **Presidente**

Es la máxima autoridad y supervisor general de la misma.

### **Vicepresidente**

Ocupa el lugar en ausencia del presidente. A la vez evalúa y elabora informes de la Gerencia de administración.

### **Departamento de Recursos Humanos**

Está conformada por el Gerente Recursos Humanos, analista de nómina y los analistas de personal, este departamento se encarga de planificar coordinar y controlar los trámites del proceso de reclutamiento y selección de personal, establece políticas estratégicas para la consecución de los objetivos propuesto por la presidencia.

### **Departamento de Administración**

Se encarga de planificar, controlar, dirigir, orientar los procesos administrativos, elaboración de cheque y llevar los registros contables de la organización.

## **Departamento de Logística**

Se encarga de controlar las horas laboradas por los trabajadores mediante la asistencia diaria, e igual forma verifica las condiciones del medio ambiente de trabajo por cada beneficiaria.

## **Departamento de Informática**

Se encarga de transcribir la información de la nómina de los obreros y empleados de las diferentes beneficiarias a través de la información recopilada de los datos de asistencia diaria, elaboración de facturación a las distintas beneficiarias, mantenimiento de equipos computarizados e instalación de programa.

### 2.4.6. Estructura del departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos, está constituido por:

- ✓ Jefe de Personal
- ✓ Analista de Personal
- ✓ Analista de Nómina

#### 2.4.6.1. Objetivo

Presentar una visión global de la organización de relaciones industriales en la empresa y sus relaciones con las diferentes áreas y beneficiarias que la integran, las pautas y normas por las cuales deben regirse, permitiendo así su cumplimiento a través del uso del racional de los recursos con que se dispone.

### 2.4.7. Estructura funcional específica del departamento de Recursos Humanos

## **Jefe de personal**

Encargado de todo lo concerniente al contrato de trabajo, control de ausentismo y los procesos administrativos.

### Responsabilidades:

- ✓ Velar por el cumplimiento de las obligaciones derivadas de la contratación colectiva.
- ✓ Velar por el proceso y cancelación oportuna de las liquidaciones de prestaciones sociales del personal que egresa.
- ✓ Garantizar que el servicio de comedor se adapte a las necesidades de los trabajadores.
- ✓ Velar porque el transporte cumpla con las rutas y horarios establecidos.
- ✓ Autorización y revisión de constancias.
- ✓ Coordinar conjuntamente con el médico la atención médica y problemas de los trabajadores.
- ✓ Coordinar el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, para el personal interno de la empresa.
- ✓ Información obligatoria y trimestral al ministerio de trabajo de acuerdo a lo contemplado en Reglamento de la L.O.T.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas de la empresa y la normativa legal en materia de higiene, seguridad y ambiente.
- ✓ Dar inducción al personal que ingresa a las diferentes beneficiarias.
- ✓ Revisar y controlar los expedientes del personal activo.
- ✓ Revisar ahorros habitacional, S.S.O E INCE.

## **Analista de personal**

Bajo la supervisión del jefe de personal realiza el manejo adecuado de los

trabajadores a ingresar y egresados de las diferentes beneficiarias.

Responsabilidades:

- ✓ Recibir y procesar los reclamos del personal y enviarlo al analista de sistemas
- ✓ Elaborar constancias de trabajo.
- ✓ Colaborar en el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, para el personal interno de la empresa.
- ✓ Apertura de los expedientes del personal que ingresa.
- ✓ Pasar la información al departamento de informática del personal que ingresa y egresa.
- ✓ Archivar las comunicaciones recibidas y enviadas.
- ✓ Atención telefónica.
- ✓ Atender al público.
- ✓ Recibir comunicaciones.
- ✓ Elaborar requisición de material de oficina, coordinar y controlar comidas.
- ✓ Dar inducción al personal que ingresa a las diferentes beneficiarias.

**Analista de nómina**

Elaboración de nóminas de los obreros y empleados de las diferentes beneficiarias a través de la información recopilada de los datos de asistencia diaria y a hacer las posibles asignaciones y deducciones legales que se deriven del contrato de trabajo.

Responsabilidades:

- ✓ Revisar los registros de asistencias.

- ✓ Verificar y revisar con el supervisor cualquier anomalía en el registro de asistencia diaria.
- ✓ Detectar irregularidades en la transcripción de la información de la nómina.
- ✓ Imprimir la nómina definitiva y enviarla a administración.

2.4.8. Políticas y normas de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicados por la empresa Suministros Industriales Marval C.A.  
(SUMIMACA)

Las políticas son las guías que establecen la empresa, para una gestión más eficaz, teniendo la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano requerido para cubrir las vacantes internas de su estructura organizativa. Las cuales se describen a continuación:

- a. El departamento de recursos humanos empleará las técnicas más factibles para reclutar y seleccionar a los aspirantes
- b. El perfil del candidato estará definido por el Presidente de la empresa, supeditado ésta a las exigencias de la vacante existente.
- c. Las vacantes podrán ser ocupadas por el personal de la empresa, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- d. El reclutamiento de los candidatos para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria interna y/o externa.
- e. Los candidatos atraídos por el llamado de la empresa, deberán consignar una síntesis curricular, y llenar la planilla de solicitud de empleo que ésta le proporcionará
- f. El perfil del candidato previamente establecido, constituirá la base técnica sobre la

cual se desarrollará la selección.

g. El proceso de selección será llevado a cabo por el Departamento de Recursos Humanos, principalmente a través del análisis de los currículos de los candidatos atraídos por el proceso de reclutamiento.

h. La persona a contactar será aquella que mejor califique según los criterios de calificación y experiencia.

i. La decisión final de la selección y posterior contratación, estará en manos del Presidente de la compañía de acuerdo al análisis que se realice a su efecto.

j. El Jefe(a) del departamento correspondiente estará encargado de recibir al nuevo empleado el mismo día de su integración y de brindarle la bienvenida.

k. El Jefe(a) del departamento estará encargado(a) de indicar al nuevo empleado las funciones inherente a su cargo. Paralelamente se le señalará quien será la persona que le servirá de apoyo durante los primeros días.

l. Se hará la presentación formal del funcionario a sus compañeros de trabajo, señalándole los cargos y funciones de los últimos. También se le presentará con otros empleados con los cuales pudiera vincularse.

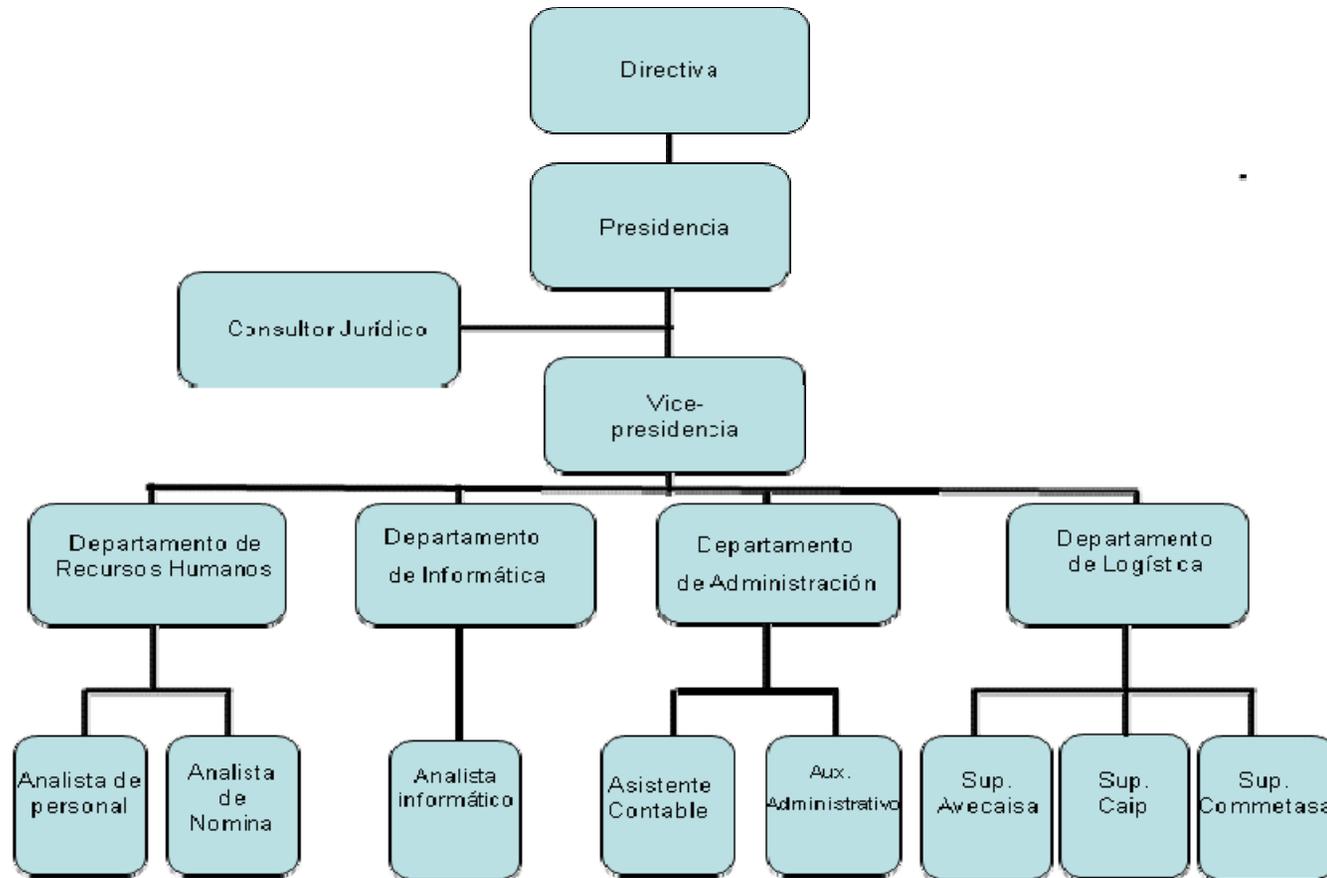
m. Se le enseñarán su nuevo lugar de trabajo, los medios y materiales que estarán a su disposición y la forma de conseguirlos.

n. Se darán a conocer las normas, horarios, políticas y procedimientos que se emplean en la empresa.

o. El presidente de la empresa informará al nuevo funcionario de todos aquellos beneficios a los cuales puede acceder.

Gráfica N° 01

Organigrama de la Estructura Organizativa de la empresa Suministros Industriales Marval C.A (SUMIMACA)



Fuente: Directiva de SUMIMACA C.A.

## 2.5. Definición de Términos Básicos

A continuación, se definirán algunos términos básicos presentes en la investigación:

**Análisis de cargos:** “se refiere a los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desarrollo adecuado del cargo.” (Chiavenato, 2000)

**Ausentismo de Laboral:** “es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.” (Chiavenato, 1999).

**Descripción de Cargos:** “es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencia de los demás.” (Chiavenato, 2000).

**Inducción de Personal:** “es el proceso que consiste en ayudar a lo trabajadores de recién ingreso que se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo.” (De Cenzo y Robbins, 2003).

**Métodos:** “es la vía o camino que se utiliza para llegar a un fin o para lograr un objetivo.”(Arias, 2006).

**Normas:** “ordenamiento imperativo de acción que persigue un fin determinado, con las características de ser rígida en su aplicación. Autoridad para regular los procedimientos que deben seguir para la regulación de las tareas asignadas.” (González, 2002).

**Organización:** “es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico.” (Robbins y Coulter, 2000).

**Políticas:** “son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.” (Guzmán, 2004).

**Procedimientos:** “establecen el orden cronológico y la secuencia de las actividades que seguirse en la realización de un trabajo.” (Munch, 1999).

**Procesos:** “esquema que establece la secuencia de actividades a realizarse para lograr los objetivos, y el tiempo requerido.” (Munch, 1999).

**Programa:** esquema que establece la secuencia de actividades a realizarse para lograr los objetivos, y el tiempo requerido. (Munch, 1999).

**Reclutamiento de Personal:** “es el proceso para tratar de localizar y exhortar a los solicitantes potenciales a que soliciten las vacantes existentes o que habrá.” (Sherman y Bohlander, 1994).

**Rotación de Personal:** “es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresa en la organización y de las que salen de ella.” (Chiavenato, 1999).

**Selección de Personal:** “es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización.” (Chiavenato, 2000).

**Técnicas:** “es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (Arias, 2006).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Se señala en primer lugar el nivel y el diseño de la investigación; luego se describe la población objeto de estudio y las fuentes de información que serán utilizadas. Finalmente se señalan las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y los mecanismos para su procesamiento.

#### **3.1. Diseño de la Investigación**

El tipo de diseño de investigación es de campo. Según Arias (2006), la investigación de campo “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (Pág. 31).

La fuente de información requerida para el desarrollo de la investigación proviene directamente de la empresa SUMIMACA, es decir, los trabajadores brindaron la información necesaria para llevar a cabo el presente estudio.

#### **3.2. Nivel de la Investigación**

La presente investigación es de tipo Descriptiva, según Tamayo y Tamayo (1998), este tipo de investigación “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” (Pág. 46).

Es de carácter descriptivo, ya que se caracterizaron los procesos de reclutamiento, selección e inducción aplicados en la empresa SUMIMACA, lo que permitió comprender en su conjunto el funcionamiento de dichos procesos en la institución.

### **3.3. Población**

Tamayo (2003) define la Población como la:

Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica. (Pág. 176)

Para los efectos de la presente investigación, la población estuvo constituida por los 17 empleados fijos que aparecen en la nómina de la empresa SUMIMACA para el momento en el cual se recolectó la información. Se tomó como criterio de inclusión la pertenencia al personal interno de la empresa, por lo que quedaron excluidos los trabajadores contratados para prestar servicios en las empresas clientes de SUMIMACA.

### **3.4. Fuente de Información**

Para obtener una información lo más cercana posible a la realidad, se utilizaron fuentes de información de datos primarios y Secundarias. Según Arias (2006):

La fuente de información de datos primarios es aquella donde los datos o información son proporcionados de la propia fuente de la investigación y la fuente de información de datos secundarias es aquella donde la información es proporcionada por fuentes de carácter documental, soportes materiales o digitales en los que se registra y conserva una información”. (Pág. 27)

La fuente de información de datos primarios estuvo conformada por los trabajadores del Departamento de Personal y el personal que labora en la empresa SUMIMACA.

La fuente de información de datos secundarios estuvo conformada por todos aquellos textos, tesis, documentos electrónicos relacionados con el tema de investigación y Manuales existentes en la empresa SUMIMACA.

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

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos aplicados fueron las siguientes:

a) La entrevista semi-estructurada la cual, según Arias (2006), “es una guía de preguntas establecidas, pero el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente” (Pág. 72). El instrumento fue una guía de preguntas previamente elaboradas en función del objeto de estudio como lo es Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, que se aplicaron al personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos.

b) Encuesta Modalidad Escrita, según Arias (2006): “es una técnica que

pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo o en relación con un tema en particular” (Pág. 74). El instrumento a emplear fue el cuestionario y estuvo conformado por un conjunto de preguntas abiertas y cerradas, que se aplicaron al personal que labora en la empresa SUMIMACA.

### **3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Según Instructivo de Trabajo de Grado (2006):

Las Técnicas de Procesamientos representan las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan, a saber: clasificación, registro, codificación y tabulación. Las Técnicas de Análisis se refieren a los métodos que se emplean para la interpretación de los datos recogidos. Pueden ser Técnicas Lógicas (Análisis, Síntesis, Deducción, Inducción) o si se hará uso de las técnicas estadísticas (Descriptivas o Inferencial)” (Pág. 15)

Una vez recopilada la información, se procedió al procesamiento de las técnicas anteriormente señaladas llámense Entrevista y Encuesta, en cuanto a la encuesta modalidad escrita los datos se codificaron y tabularon, dicho procesamiento se realizó de forma manual y la presentación de los datos se hizo en relaciones porcentuales y relativas.

En cuanto a las técnicas de análisis estuvieron apoyadas en herramientas basadas en la estadística descriptiva, la cual se dedica a analizar y representar los datos, bajo una serie de medidas de tendencia central (Moda, Frecuencia, Media, Mediana, entre otros), lo que permitió representar los datos en tablas absolutas y porcentuales y, posteriormente analizados e interpretados. De igual forma la interpretación de los datos fue complementada con la información recabada de las

entrevistas aplicadas al personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos de la empresa SUMIMACA, y a su vez soportada por la información del Marco Teórico.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a través del instrumento (cuestionario) aplicado a los empleados internos de la empresa SUMIMACA, con la finalidad de recolectar información para analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción que se llevan a cabo en esa organización.

El capítulo está conformado por cuatro (4) partes. En la primera se reseñan los principales datos demográficos de la población estudiada. Luego se analizan por separado los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. Para facilitar el análisis porcentual de los resultados, éstos se presentan en cuadros que muestran las frecuencias absolutas y relativas de los datos obtenidos, de manera que permita su fácil y amplia comprensión.

#### **4.1. Datos demográficos**

A continuación se presentan algunos datos demográficos relevantes que permiten formarse una idea de las características de la población estudiada. Se toman en consideración las siguientes variables: género, edad, estado civil, cargo que ocupa, antigüedad en la empresa y en el cargo y grado de instrucción formal del personal de la empresa SUMIMACA.

En el Cuadro N° 1 se muestran los datos relacionados con el género de los empleados internos de la empresa SUMIMACA.

**CUADRO** **Nº 1:**

<b>GÉNERO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>Masculino</b>	<b>7</b>	<b>41</b>
<b>Femenino</b>	<b>10</b>	<b>59</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según género. Cumaná, año 2009

La información presentada en el citado cuadro muestra que el 59% del personal interno de SUMIMACA corresponde al género femenino, y se concentran básicamente en labores de naturaleza administrativa en las oficinas de la empresa. El 41% restante corresponde al género masculino, y está fundamentalmente dedicado a labores que requieren de mayor esfuerzo físico o movilidad externa a la organización, como supervisores y office-boys, cargos que, por exigencias de la empresa, son asignados a personal masculino.

Los resultados correspondientes a la edad del personal interno de SUMIMACA se reflejan en el cuadro Nº 2, en el cual se muestra que la mayor parte del personal (78%) se concentra en edades menores de 37 años, con una edad promedio de 32,9 años, por lo tanto es una población relativamente joven y apta para el desempeño de las distintas actividades desarrolladas en la empresa, lo cual se constituye en una

fortaleza para la organización

**CUADRO N° 2:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según edad. Cumaná, Año 2009

<b>EDAD</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Entre 18 y 22 Años	3	18
Entre 23 y 27 Años	4	24
Entre 28 y 32 Años	3	18
Entre 33 y 37 Años	3	18
Entre 38 y 42 Años	0	0
Entre 43 y 47 Años	1	6
Entre 48 y 52 Años	2	12
Entre 53 y 57 Años	0	0
Entre 58 y Más	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

En el cuadro N° 3 se revelan los datos relacionados con el estado civil de los empleados internos de la empresa SUMIMACA

**CUADRO N° 3:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según estado civil. Cumaná, Año 2009

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTANJE (%)</b>
Soltero	9	53
Casado	6	35
Concubino	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

En este cuadro se pone de manifiesto que la mayoría del personal (53%) posee un estado civil soltero, lo que le permite a la empresa disponer con mayor libertad, en lo referente a tiempo, del recurso humano para el desarrollo de sus actividades y, sobre todo, para atender contingencias (mayor disposición para realizar y trabajar en horas extras, viajes para reclutar a otras localidades, entre otros).

Los resultados correspondientes a los cargos que ocupan el personal interno de SUMIMACA se reflejan en el cuadro N° 4.

**CUADRO N° 4:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según los cargos que ocupan actualmente. Cumaná, Año 2009

<b>CARGO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Gerencia de RRHH	1	6
Analista de Personal	2	12
Analista de Nómina	1	6
Gerencia de Informática	1	6
Analista Informático	2	12
Gerencia de Administración	1	6
Asistente Administrativo	2	12
Asistente Contable	1	6

Office Boy...	2	12
Gerencia de Logística	1	6
Supervisor Avecaisa	1	6
Supervisor C.A.I.P	1	6
Supervisor Commetasa	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

En este cuadro se destaca una distribución de los cargos, las cuales conforman la estructura organizativa interna de la organización. Puede notarse que en su mayoría son cargos relacionados con el desarrollo de actividades administrativas, debido a la naturaleza de la actividad u objeto social de la empresa , sirviendo como base y enlace entre la gestión táctica y operativa que se desarrollan en la misma

Los resultados correspondientes a la antigüedad en la empresa del personal interno de SUMIMACA se reflejan en el cuadro N° 5.

**CUADRO N° 5:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según antigüedad en la empresa. Cumaná, Año 2009

<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTANJE (%)</b>
Menos de un año	9	53
Más de 2 año pero menos de 3 años	2	12
Más de 3 año pero menos de 4 años	6	35
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Este cuadro puede notarse que el 53 % del personal interno de SUMIMACA, posee menos de un año de antigüedad en la empresa. La antigüedad promedio en el

cargo es de 1,8 años. Los resultados dejan de manifiesto un alto índice de rotación de personal, pues la estructura organizativa data desde la fundación de la empresa, sin sufrir alguna modificación, por lo que no se puede adjudicar el volumen de nuevos ingresos a un proceso de expansión empresarial.

En el cuadro N° 6 se revelan los datos relacionados con antigüedad en el cargo de los empleados internos de la empresa SUMIMACA

**CUADRO N° 6:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según antigüedad en el cargo. Cumaná, Año 2009

<b>ANTIGÜEDAD EN EL CARGO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTANJE (%)</b>
Menos de un año	9	53
Más de 2 año pero menos de 3 años	2	12
Más de 3 año pero menos de 4 años	6	35
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

El referido cuadro muestra que el 53% del personal interno de SUMIMACA posee menos de un (1) año de antigüedad en el cargo, representando estos el personal de nuevo ingreso requerido para cubrir las vacantes dejadas por la rotación de personal que se viene generando en la misma, como quedo evidenciado en la información reflejada en el cuadro N° 5. Es de suponer que estos nuevos trabajadores se encuentran en pleno proceso de familiarización con las actividades inherentes a los cargos que ocupan. El promedio de antigüedad del personal interno de SUMIMACA en sus cargos actuales es de 1,8 años.

La equivalencia estricta entre la antigüedad en la empresa y la antigüedad en el cargo, sugiere que las personas ingresaron a la empresa ocupando el cargo que

actualmente desempeñan, por lo que no ha habido movimientos internos de personal (traslado o ascenso).

En el cuadro N° 7 se muestran los datos relacionados con el grado formal de instrucción alcanzada por los empleados internos de la empresa SUMIMACA.

**CUADRO N° 7:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según el grado de instrucción formal. Cumaná, Año 2009

<b>GRADO DE INSTRUCCIÓN FORMAL</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Secundaria Incompleta	1	6
Secundaria Completa	4	24
Superior Incompleta	3	18
Superior Completa	9	53
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

La empresa cuenta con un 53% del personal que tiene un grado de formación académica de superior completa, lo cual se puede deducir que poseen un recurso humano formalmente capacitado para desempeñar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa, el resto del personal posee un grado de instrucción inferior lo cual puede estar sujeto a los perfiles que exigen los cargos a los cuales fueron postulados

A partir de los resultados recogidos en los anteriores cuadros, se puede describir al empleado interno típico de SUMIMACA como una mujer, de 33 años de edad

aproximadamente, con dos años de antigüedad en la empresa y en el cargo, soltera y con un grado de instrucción formal de superior completa.

#### **4.2. Reclutamiento de personal**

En esta parte del capítulo se presentan y analizan los datos suministrado por el personal interno de SUMIMACA, en relación con el reclutamiento que se lleva a cabo en la misma. Se analizan los siguientes aspectos: medios de reclutamiento aplicados, fuentes de reclutamiento, solicitud de empleo, documentos exigidos, verificación de datos, y mecanismos de información sobre las exigencias del cargo.

Para la ejecución del proceso de reclutamiento es necesario utilizar medios para atraer candidatos potenciales a la empresa. En el Cuadro N° 8 se muestran los datos relacionados con los medios aplicados por la empresa SUMIMACA.

El mencionado cuadro refleja que un 88% del personal fue captado por recomendaciones. El 53% de los empleados fue atraído a la organización por recomendación de terceros, siendo estas personas ajenas a la empresa: colegas/amigos y familiares. Por otra parte, el 35% del personal fue recomendado por un empleado actual de la empresa.

**CUADRO N° 8:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según medio de reclutamiento utilizado para atraerlo a la empresa. Cumaná, Año 2009

<b>MEDIOS DE RECLUTAMIENTO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
--------------------------------	----------------------------	-----------------------

Anuncios en la prensa	2	12
Empleado que presta servicio en la empresa	6	35
Recomendación de un tercero	9	53
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Este medio de reclutamiento, recomendación por empleados y terceros, puede generar desventajas para SUMIMACA, según Guth. (2004): “ésta resulta ser una fuente generalmente poco recomendable, ya que existen razones subjetivas por las cuales los recomendados son enviados a la compañía” (Pág. 29); es decir, la incorporación del recurso humano va estar basado en una apreciación subjetiva del candidato dejando a un lado el perfil requerido para el buen desempeño de los cargos que conforman la estructura organizativa de la empresa.

Los resultados correspondientes a los mecanismos empleados por el personal interno de SUMIMACA para llegar a ocupar los cargos actuales, se reflejan en el cuadro N° 9.

**CUADRO N° 9:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según fuentes de reclutamiento empleado para ocupar el cargo actual. Cumaná, Año 2009

<b>FUENTES EMPLEADAS PARA OCUPAR EL CARGO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Incorporación Directa al Cargo	15	88
Traslado	1	6
Ascenso	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Se puede notar que existe un alto porcentaje (88%) de empleados que obtuvieron el cargo por incorporación directa, lo cual permite deducir que el tipo de reclutamiento más utilizado por la empresa es el externo, teniendo mayormente como fuente la recomendación de candidatos, Chiavenato (2002) en relación con el reclutamiento externo señala que “este tipo de reclutamiento es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no esta en condiciones de verificar con exactitud”(Pág. 231). Un sano enfoque de reclutamiento debe explorar como primera fuente la propia compañía, luego de haber agotado este análisis se deberá salir al mercado.

En la fase inicial del proceso de reclutamiento, la empresa necesita obtener información clara acerca de los aspirantes a las vacantes, por lo que habitualmente éstos deben registrar sus datos en algún formato suministrado por el empleador. En el cuadro N° 10 se muestran los resultados relacionados con el llenado de la planilla de solicitud de empleo por parte del personal interno de la empresa SUMIMACA, al momento de expresar su deseo de incorporarse a la organización.

**CUADRO N° 10:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según llenado de la planilla de solicitud de empleo. Cumaná, Año 2009

LLENADO DE PLANILLA DE SOLICITUD	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Si	13	76
No	4	24
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

La información presentada en el cuadro citado indica que el 76% del personal interno de SUMIMACA afirma que llenaron una planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa. Sin embargo, el 24% de los empleados manifestó que no llenó la citada planilla. En virtud de que es recomendable que todos los aspirantes llenen su solicitud, puede considerarse como una deficiencia que la cuarta parte de los empleados actuales no lo hayan hecho.

En relación con este punto, Chiavenato (2002) señala que “la planilla de solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando datos personales, formación académico, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para establecer contacto” (Pág. 237). Los resultados obtenidos en la empresa SUMIMACA sugieren que la empresa, por lo menos en una cuarta parte del personal incorporado, no tuvo posibilidad de obtener información precisa sobre los antecedentes del solicitante, limitando las conjeturas que podría hacer la empresa sobre las posibilidades futuras de adaptación al cargo y a la empresa.

Con o sin el llenado de la solicitud de empleo, los aspirantes presentan una relación de lo que ha sido su historial de vida, para que el empleador tenga una idea de su formación y experiencia previa. En el Cuadro N° 11 se muestran los datos relacionados con los documentos consignados ante la solicitud de empleo por el personal interno de SUMIMACA. Puede observarse que el 82% de los aspirantes presentó su currículum, lo cual es importante porque este documento, como lo señala Chiavenato (2002) “funciona como un catálogo o portafolio del candidato y trae varias secciones: datos personales, objetivos propuestos, experiencia profesional, y habilidades y calificaciones profesionales” (Pág. 99). Sin embargo, el currículum debe ser acompañado de otros documentos que soporten la información suministrada. Un porcentaje relativamente alto (71%) presentó constancias de trabajo y de cursos realizados, pero solamente cinco de los nueve profesionales presentaron su título, y hubo tres personas que no consignaron ningún documento. Todo implica fallas en

esta fase del proceso, pues en la mayor parte de los casos, la empresa se conformó con los datos que el interesado incorporó al currículum sin que tal información pudiera ser sustentada.

**CUADRO N° 11:** Distribución absoluta y porcentual según el tipo y número de documentos consignados por el personal interno de SUMIMACA al momento de solicitar ingreso a la empresa. Cumaná, Año 2009

DOCUMENTOS CONSIGNADOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Síntesis Curricular	14	82
Título Universitario	5	29
Constancias de Trabajos Y Cursos	12	71
Certificado Médico	7	41
Ninguno	3	18

Normalmente, los documentos que soportan el currículum son presentados en fotocopias. La empresa debe comprobar la veracidad de los mismos haciendo una comparación con los documentos originales, los cuales son devueltos de inmediato al candidato. En el cuadro N° 12 se muestran los resultados obtenidos de la comparación de copias con originales de la documentación entregada por el personal interno de la empresa SUMIMACA. Puede observarse en el cuadro mencionado que en más de la mitad de los casos no se realizó la comparación de las fotocopias de los documentos presentados con los respectivos originales, lo que impide la verificación de la información presentada por los candidatos, no existe certeza de que el individuo cumpla realmente con los requisitos exigidos para ocupar el cargo o, en general, sobre los antecedentes reales del aspirante.

**CUADRO N° 12:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según comparación de copia con las originales de documentos entregados. Cumaná, Año 2009

<b>COMPARACIÓN DE COPIAS CON ORIGINALES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	8	47
No	9	53
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

A propósito de los requisitos mencionados, la empresa debe hacerle saber al aspirante cuales son las exigencias que la empresa hace para quien ocupe el cargo, pues esto le dará idea clara de sus responsabilidades e impediría que se presenten candidatos que no poseen las condiciones exigidas. En el cuadro N° 13 se muestran los datos relacionados con la notificación al personal interno de la empresa SUMIMACA de las exigencias requeridas para ocupar la vacante

La información que se revela en el citado cuadro deja de manifiesto que el 53% del personal interno de SUMIMACA niega que la empresa haya informado las exigencias o requisitos requeridos para ocupar la vacante; situación que representa una deficiencia en el proceso de reclutamiento, pues según Bohlander, Snell y Sherman (2001), “proporcionar información realista de los cargos a los candidatos

genera resultados positivos como: mejora la satisfacción del empleado en el puesto, reduce la rotación voluntaria, mejora la comunicación mediante la sinceridad y honestidad y da expectativas realistas del puesto” (Pág. 155). Esta actividad debe ser aplicada a la totalidad del personal que conforma la empresa contribuyendo así a la eficacia del reclutamiento.

**CUADRO N° 13:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según notificación de exigencias que se requerían para la vacante existente en la empresa. Cumaná, Año 2009

NOTIFICACIÓN DE EXIGENCIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Si	8	47
No	9	53
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Las ocho personas que reportaron haber sido informadas de las exigencias del cargo, señalaron que tal información les fue notificada verbalmente, en el primer contacto que tuvieron con la empresa.

En virtud de lo anteriormente planteado, puede demostrarse que el proceso de reclutamiento de personal aplicado por la empresa SUMIMACA, muestra inconsistencias y debilidades, debido a que sólo una parte del personal fue sometido a ciertos pasos formales para garantizar la atracción de suficiente personal calificado. Más bien se dio cabida a percepciones subjetivas y trato preferencial, lo cual puede evidenciarse en la coincidencia entre el 53% del personal que fue recomendado por un tercero y el porcentaje similar que reportó la no verificación de documentos (copia vs. original) y la no especificación de las exigencias requeridas para ocupar el cargo.

Cuando existen fallas en el reclutamiento, estas se reflejan en la calidad del proceso de selección de personal que se va aplicar, pues la misma se realizaría a partir de un conjunto deficiente de aspirantes, lo que podría afectar la aplicación de este segundo proceso.

### **4.3. Selección de personal**

En esta parte del capítulo se presentan y analizan los datos suministrados por el personal interno de SUMIMACA en relación con el proceso de selección de personal que se lleva a cabo en la misma. Se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: número de candidatos aspirantes a un cargo, entrevistas realizadas, tiempo transcurrido entre solicitud y primer contacto con la empresa, responsables de realizar las entrevistas, reacción ante la primera entrevista, aplicación de algún tipo de prueba, realización de exámenes médicos y notificación de resultados. Adicionalmente se solicitó la opinión razonada del personal sobre el proceso de selección.

El reclutamiento suministra a la empresa un conjunto de candidatos que reúnen las condiciones formales exigidas por el cargo, para que a partir de allí se inicie el proceso de selección de la persona que se habrá de contratar. En tal sentido, es recomendable que la escogencia se realice entre varios aspirantes para evitar así realizar elecciones forzosas. En el cuadro N° 14 se muestran los datos relacionados con la existencia de varios candidatos a las vacantes en el momento de la selección del personal de la empresa SUMIMACA.

**CUADRO N° 14:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la existencia de varios aspirantes a las vacantes de la empresa. Cumaná, Año 2009

<b>EXISTENCIA DE VARIOS ASPIRANTES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	4	24
No	4	24
No Sabe	9	53
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Es relevante resaltar que solamente el 24% de los entrevistados señaló que existían otros candidatos aspirando al mismo cargo, lo que significa que, en la mayoría de los casos, se estaría aplicando un modelo de colocación, la cual según Chiavenato (2002) se produce cuando “existe un solo candidato y una sola vacante que debe cubrir ese candidato, el cual debe ser admitido sin que haya posibilidad de rechazarlo”. (Pág. 144). Esto representa una desventaja para la empresa, pues se ve obligada a contratar a alguien que tal vez no reúna las condiciones que el cargo exige, o se estaría bloqueando la posibilidad de que alguien que cumpla con todas las exigencias no pueda optar a la plaza disponible.

Una vez atraído el candidato, la empresa debe establecer contacto con éste para tener un mayor conocimiento del mismo e intercambiar informaciones y expectativas. Los resultados concernientes al tiempo entre solicitud de empleo y el primer contacto

con la empresa en el proceso de selección aplicado al personal interno de SUMIMACA se reflejan en el cuadro N° 15.

**CUADRO N° 15:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según el tiempo entre solicitud de empleo y su primer contacto con la empresa en el proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009

TIEMPO ENTRE SOLICITUD Y PRIMERA CONTACTO CON LA EMPRESA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Menos de 15 días	15	88
Entre 15 y 29 días	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

La mayoría del personal, representado por un 88%, reportó un período de menos de quince (15) días entre su solicitud de empleo y su primer contacto directo con la empresa, siendo un lapso relativamente rápido, pudiendo obedecer al hecho de que no había otros candidatos postulados para el cargo, lo que pudiera contribuir al modelo de colocación.

Ahora bien, la entrevista es uno de los aspectos más importantes del proceso de selección. A través de ella se produce un intercambio de información entre la empresa y quienes aspiran a ingresar a ella. Los resultados obtenidos del personal interno de SUMIMACA, con respecto a las entrevistas realizadas en el proceso de selección a que fueron sometidos, se reflejan en el cuadro N° 16.

**CUADRO N° 16:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según el número de entrevistas realizadas en el proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009

NÚMERO DE ENTREVISTAS REALIZADAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Ninguna	5	29
Una (1)	9	53
Dos (2)	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

En este cuadro se puede notar que el 29% del personal interno no realizó ninguna entrevista, lo cual puede haber ocasionado que estos empleados hayan ingresado a la empresa sin haber aclarado las mutuas expectativas entre ellos y la empresa, según Chiavenato (2002), la entrevista, en términos generales “es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra” (Pág. 249) , por lo que la ausencia de tal contacto sugiere que en el caso de SUMIMACA no se produjo tal comunicación y el contrato de trabajo, puede decirse, se produjo “entre dos desconocidos”.

Ahora bien, algunos autores recomiendan por lo menos dos entrevistas en el proceso de selección de personal: una entrevista inicial y una técnica. La primera

entrevista o entrevista inicial permite, según Arias y Heredia (2006): “detectar de manera amplia y en el mínimo de tiempo, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimiento del cargo” (Pág. 449).

La segunda es una entrevista técnica, ésta la realiza quien será su supervisor inmediato, para que sea éste quien tome la decisión de contratar o no, sin sentir que le ha sido “impuesto” un empleado. Al respecto, Arias y Heredia (2006) señalan: “para la evaluación técnica es necesaria una entrevista con el responsable del área en la cual se solicita la vacante, con el fin de determinar si el candidato posee los conocimientos y experiencias requeridas...” (Pág. 449)

Los resultados, en consecuencia, indican que en el caso de la selección de personal en la empresa SUMIMACA, solamente en un 18% se ha cumplido con lo que teóricamente debe hacerse, en función de la aplicación de las entrevistas, y de acuerdo a la información obtenida en la entrevista aplicada al personal adscrito al departamento de recursos humanos de la empresa, no existe un tipo de entrevista defina, las mismas se desarrollan de manera informal.

Las entrevistas a las que se acaban de hacer alusión, implican la participación de varios miembros de la organización. Si bien puede que sea una sola persona que tome la decisión final, deberían ser varias la que recaben y evalúen la información y valoren los méritos de los aspirantes a un cargo. En el cuadro N° 17 se muestran los resultados relacionados con los responsables de la realización de las entrevistas en el proceso de selección de personal de la empresa SUMIMACA. Se evidencia que el mayor porcentaje de las entrevistas realizadas al personal fue llevado a cabo por el presidente de la empresa, lo cual se puede asociar con el número de candidatos recomendados por terceros a la organización. Esa parece ser la tendencia dominante en las empresas que poseen un estructura organizativa reducida tal es el caso de SUMIMACA, en donde el principal directivo es encargado de la decisión final para la

incorporación de nuevos miembros a su estructura.

**CUADRO N° 17:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según los responsables de la realización de las entrevistas en el proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009

<b>QUIÉN REALIZÓ LA ENTREVISTA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Gerente de Recursos Humanos	3	20
Presidente de la empresa	10	67
Otro (Administrador)	2	13
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Cabe destacar, la desventaja que genera el hecho de que ninguno de los informantes reportó haberse entrevistado con el supervisor inmediato, como lo señala Wendell (2002, “en la mayoría de las organizaciones el supervisor inmediato entrevista a los candidatos que han sido remitido por el departamento de recursos humanos” (Pág. 262), pues es éste el que conoce con precisión lo que se requiere del candidato para el buen desempeño del cargo. Cuando el supervisor no participa en la decisión, puede tener la sensación de que el empleado le ha sido impuesto, además de cierta incertidumbre sobre la idoneidad del empleado para desempeñar el cargo.

Las entrevistas establecen el primer contacto directo de la empresa con los aspirante a las vacantes existentes; en ella, como ya se señaló, se desarrolla un intercambio de datos que permite a la empresa conocer mejor al candidato y éste al cargo que aspira desempeñar y a la organización a la que va a incorporarse. Por tanto esta actividad debe realizarse de tal forma que no genere en el empleado

incomodidades que pueden afectar su continuidad en el proceso, su relación con la organización y su desempeño futuro. En el cuadro N° 18 se muestran los datos relacionados con la reacción ante la entrevista en el proceso de selección del personal interno de la empresa SUMIMACA.

En el cuadro N° 18 el 83% del personal que señaló haber sido entrevistado en por los menos una ocasión, manifestó sentirse cómodo durante la entrevista. A esto puede contribuir el volumen de personas asistentes (una, en la mayoría de los casos, y previamente recomendado), lo que disminuye el tiempo de espera para el candidato y la presión por no quedar seleccionado ante la presencia de otros aspirantes. De la misma manera, la existencia de un sólo candidato también genera un incremento del tiempo para el desarrollo de la entrevista y la flexibilidad de la misma, generando al candidato cierta sensación de tranquilidad y serenidad.

**CUADRO N° 18:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la reacción ante la entrevista en el proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009

<b>REACCIÓN ANTE LA ENTREVISTA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTALJE (%)</b>
Medianamente Cómodo	2	17
Cómodo	10	83
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Desde el punto de vista de la selección de personal, la aplicación de pruebas es de gran valor, ya que permiten verificar las experiencias reportadas y sirven de base para comparar de una manera objetiva si el candidato tiene los conocimientos y habilidades exigidas por un cargo. Los resultados correspondientes a la aplicación de

algún tipo de prueba durante el proceso de selección del personal interno de SUMIMACA, se reflejan en el cuadro N° 19.

**N° 19:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la aplicación de algún tipo de prueba durante el proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009

<b>APLICACIÓN DE ALGÚN TIPO DE PRUEBA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	4	24
No	13	76
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Destaca en este cuadro el alto porcentaje del personal (76%) al cual no se le aplicó ningún tipo de prueba, representando esto una gran deficiencia en el proceso de selección desarrollado por la empresa SUMIMACA. Según Mondy y Noe (2000), “las pruebas están destinadas a evaluar y determinar las habilidades y destrezas de los candidatos para facilitar la elección de aquel que se adapte a los requerimiento del cargo” (Pág. 198); lo que significa que sin la aplicación de éstas no se puede tener la certeza que los aspirantes a un cargo cumple con los requerimientos exigidos para su desempeño.

El 24% del personal que fue sometido a una prueba, manifestó que ésta fue una prueba de conocimientos generales y específicos que según Mondy y Noe (2000), “mide los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que esta solicitando” (Pág. 198). Los beneficios de esta prueba se incrementan si es aplicada a

todos los aspirantes a un cargo y son combinadas con otras que midan ciertas destrezas y habilidades necesarias para ocupar el mismo, situación que no se evidencia en la empresa SUMIMACA.

Al igual que las pruebas de habilidades y conocimientos, el examen médico es un paso indispensable en el proceso de selección, pues permite determinar las aptitudes físicas y mentales de los aspirantes, y conocer su estado de salud. Gracias a estos exámenes, se puede evitar que se incorporen empleados con problemas de salud o que estén propensos a tenerlos, o que realicen actividades que podrían ser perjudiciales para ellos.

La información recogida del personal interno de SUMIMACA indica que ninguno de los trabajadores, al momento de ingresar a la empresa fue sometido a algún examen médico. Esta situación, además de ser potencialmente peligrosa para los empleados, desfavorece a la empresa. Al respecto, Bohlander, Snell y Sherman (2001) señalan que el examen médico permite: “asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir los requerimientos del puesto” (Pág. 187), y al no realizarse, la empresa no puede verificar las condiciones de salud de sus potenciales trabajadores, lo que genera el riesgo de que el futuro empleado no se encuentre físicamente apto, o se ausente con frecuencia debidos a sus constantes quebrantos de salud. Todo ello genera consecuencias económicas para la empresa, pues eleva los costos por gastos médicos, ausencia en los puestos de trabajos, permisos constantes, rotación del personal y baja productividad.

Cuando una persona ha manifestado interés por pertenecer a una organización, le asiste el derecho a conocer los resultados de la pruebas de selección, porque esto representa el medio en el cual el aspirante puede comprender la aceptación o rechazo

del mismo a un cargo. En el cuadro N° 20 se muestran los resultados relacionados con la notificación de los resultados de entrevistas, pruebas, y/o exámenes aplicados en el proceso de selección interno de personal de la empresa SUMIMACA.

A pesar que el personal entrevistado obviamente logró incorporarse a la empresa, el 65% del personal no fue informado de los resultados de las pruebas, y entrevistas realizadas. Este paso es necesario porque permite al seleccionado conocer sus fortalezas y debilidades, así como los méritos que le hacen acreedor al cargo. Esta situación podría generar suspicacia por parte de los candidatos que no fueron admitidos, acerca de la objetividad con la cual se desarrollo el proceso.

**CUADRO N° 20:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la notificación de los resultados de entrevistas, pruebas y/o exámenes aplicados en el proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009

NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Si	6	35
No	11	65
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Se considera pertinente incluir la opinión del personal interno con respecto al proceso de selección al cual fue sometido por la empresa SUMIMACA. En el cuadro N° 21 se muestran los resultados obtenidos.

**CUADRO N° 21:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la consideración acerca del proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009

CALIDAD DEL PROCESO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
---------------------	---------------------	----------------

Bueno	4	24
Regular	8	47
Malo	5	29
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Si se observa el cuadro N° 21 podrá notarse que, a pesar de que fueron incorporados a la empresa, solamente un 24% del personal interno de SUMIMACA calificó el proceso de selección como bueno. El resto lo calificó como regular o malo. Las razones esgrimidas para sustentar esa opinión, se recogen en el cuadro N° 22.

A partir de la observación del cuadro N° 22, se puede notar que quienes catalogan el proceso como bueno señalan como causa el hecho de que el presidente de la empresa haya participado en el proceso. Entre los que opinaron que el proceso era regular, la mayoría argumentó que se aplicaron algunos elementos básicos del proceso. La razón principal por la que el proceso fue evaluado como malo es que faltó aplicación de algunas pruebas.

**CUADRO N° 22:** Resumen acerca de las razones esgrimidas por el personal interno de SUMIMACA, según la consideración acerca del proceso de selección de personal. Cumaná, Año 2009

<b>RAZONES</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
Lo realizó el Presidente de la Empresa	4		
Aplicaron elementos básicos del proceso		6	
Por la fácil incorporación		2	
Faltó aplicar pruebas			5
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>5</b>

A juzgar por las razones expuestas, el personal interno de SUMIMACA parece fundamentar su opinión en argumentaciones muy generales y a veces anecdóticas (como la participación del presidente), sin un basamento preciso y sustentable sobre el deber ser en la ejecución del proceso de selección.

Son evidentes las serias deficiencias que se presentan en cada unas de las etapas que conforman el proceso de selección de la empresa SUMIMACA. La continuidad en su aplicación puede generar consecuencias tanto para los individuos como para la organización, tales como inadecuación al cargo, bajo rendimiento y productividad por incapacidad de los candidatos, inestabilidad y sobre todo, poca permanencia de las personas del cargo (aumento de la rotación), como lo evidencia el 53% del personal que ha ingresado a cubrir las vacantes generadas en el último año en la empresa por personas que han abandonado la misma, voluntariamente o no.

#### **4.4. Inducción de personal**

Una vez que el individuo ha sido seleccionado y contratado por la empresa, se hace necesario proporcionar al nuevo empleado la información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus labores, lograr su adaptación inicial al ambiente social y físico donde va a trabajar, esto se logra mediante la aplicación del proceso de inducción.

En esta parte del capítulo se presentan y analizan los datos suministrados por el personal interno de SUMIMACA, en relación con el proceso de inducción que se lleva a cabo en la misma. Se consideraron los siguientes aspectos: información acerca de misión y visión de la empresa, beneficios laborales, normas y procedimientos; estructura organizativa y funciones de dependencias; presentación formal de jefe

inmediato y de sus compañeros; funciones inherentes al cargo; técnica aplicada en el proceso de inducción, riesgo laborales a los que está expuesto, tipo de procedimiento utilizado para la instrucción sobre sus funciones; responsables de proporcionar información sobre la empresa, cargos y funciones y suministro de material con información de la empresa. Se recoge al final la opinión argumentada de los empleados acerca del proceso de inducción por el cual pasaron.

La misión y visión de una organización constituyen el contexto complejo en que se trabajan y se relacionan las personas. Estos dos aspectos orientan a los individuos y permiten alinear sus conductas con las necesidades de la organización. De manera que es fundamental que apenas al ingresar el nuevo personal se les comunique la misión y la visión de la empresa. Los resultados correspondientes a la información suministrada al personal interno sobre la misión y visión de SUMIMACA, se recogen en el cuadro N° 23.

**CUADRO N° 23:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la información suministrada al personal sobre la misión y visión de la empresa. Cumaná, Año 2009

<b>INFORMACIÓN ACERCA DE LA VISIÓN Y MISIÓN</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	10	59
No	7	41
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

En este cuadro se deja en manifiesto que el 59% del personal que labora en la empresa SUMIMACA recibió información sobre la misión y visión de la misma en el momento de su ingreso. Esta situación puede ser considerada como desfavorable,

pues el 41% de los empleados ingresaron a la empresa sin una idea clara de la finalidad o razón de ser de la organización a la que debe servir (misión), al igual que la proyección futura de la empresa (visión), pudiendo generar desorientación respecto a su trabajo, valores y las prioridades, que deben seguir para el logro del éxito empresarial. La información de la misión y visión de la empresa debe ser suministrada a la totalidad de los empleados que conforman SUMIMACA, pues cuando es conocida por ellos, le facilita comprender sus funciones y cómo contribuir con eficacia a los objetivos establecidos y orientar su comportamiento frente el destino que la empresa desea construir y realizar.

A todo empleado que ingresa a una organización, se le debe dar a conocer los parámetros (normas y procedimiento) por los cuales deberá regirse para la ejecución de sus funciones, al igual de los beneficios que recibirá como contraprestación por sus servicios. Los resultados correspondientes a la información suministrada al personal de la empresa SUMIMACA acerca de esos aspectos, se reflejan en el cuadro N° 24.

**CUADRO N° 24:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la información suministrada acerca de los beneficios laborales, normas y procedimientos de empresa. Cumaná, Año 2009

<b>INFORMACIÓN ACERCA DE: BENEFICIOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	10	59
No	7	41
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

La información presentada en el cuadro muestra que el 59% del personal

interno de SUMIMACA afirmó que al momento de su incorporación a la empresa fue informado acerca de los beneficios laborales, normas y procedimientos de la empresa SUMIMACA. Pero resulta inconveniente que un 41% de los empleados no haya recibido tales informaciones, pues esto puede producir omisiones y errores, incertidumbres, e incumplimientos de parámetros establecidos para el desarrollo de sus actividades dentro de la organización. Del mismo modo, el desconocimiento de los beneficios laborales a los cuales tienen derecho, puede impedir que hagan uso efectivo de los mismos, o producir descontentos y exigencias no contemplados en su contratación. Es imprescindible que estas informaciones sean suministradas de manera precisa a todos los empleados de la empresa, contribuyendo así a una relación armónica entre las partes involucradas en la relación laboral.

Los empleados de nuevo ingreso deben recibir información acerca de la estructura de la organización, la distribución estructural de los cargos y las líneas de mando de la empresa. En el cuadro N° 25 se muestran los datos relacionados con la información suministrada al personal interno de SUMIMACA acerca de la estructura

INFORMACIÓN ACERCA DE: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
---	------------------------	----------------

organizativa y de las funciones de la dependencia a cual estaría adscrito.

**CUADRO N° 25:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la información suministrada acerca de la estructura organizativa y las funciones de la dependencia a la cual estaría adscrita. Cumaná, Año 2009

Si	8	47
No	9	53
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

En el cuadro citado se observa que el 53% del personal interno de SUMIMACA no fue informado, al momento de su incorporación, acerca de la estructura organizativa de la empresa y de las funciones de la dependencia a la cual ingresó. La omisión de esta información genera al personal desconocimiento sobre las líneas de mando, la ubicación de su cargo dentro de la empresa, oportunidades de ascenso, entre otros, constituyendo una deficiencia en la orientación del personal para la ejecución de sus actividades.

<b>PRESENTACIÓN FORMAL DE SU JEFE Y COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
---	----------------------------	-----------------------

Otro elemento fundamental para facilitar la adaptación del nuevo empleado, es su presentación formal ante el grupo social en el cual se va a desenvolver, permitiéndole saber a quién debe reportar y con quien hará equipo de trabajo. Los resultados relacionados con la presentación formal del jefe inmediato y compañeros al personal interno de la empresa SUMIMACA, se reflejan en el cuadro N° 26.

**CUADRO N° 26:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la presentación formal del jefe inmediato y compañeros. Cumaná, Año 2009

Si	14	82
No	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

En el cuadro 26 muestra que el 82% del personal interno, al momento de su incorporación en SUMIMACA le hicieron la presentación formal de su jefe

SUMINISTRO DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
---------------------------	------------	----------------

inmediato y compañeros de trabajo. Castellanos (2005) señala que: “la inducción específica la ejecuta el jefe inmediato mediante la presentación entre colegas, para mostrar el lugar de trabajo...”(Documento en línea), lo cual es beneficioso para SUMIMACA y los empleados, pues contribuye a la socialización y a la adaptación inicial del trabajador a la empresa y al ambiente social donde va a trabajar.

Para el buen desempeño de un cargo por parte de un empleado de nuevo ingreso es necesario que a este se le suministre la información concerniente a sus funciones, para comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización. En el cuadro N° 27 se muestran los datos relacionados con el suministro de información sobre las funciones de su cargo y como ejecutarlas en la empresa SUMIMACA.

**CUADRO N° 27:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según el suministro de información sobre las funciones de su cargo y como ejecutarlas. Cumaná, Año 2009

<b>SOBRE LAS FUNCIONES DE SU CARGO Y COMO EJECUTARLAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	
Si	10	59
No	7	41
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

En el cuadro 27 muestra que 59% del personal interno de SUMIMACA, al momento de su incorporación a la empresa, recibió información sobre las funciones inherentes a su cargo y como debían ejecutarlas. Sin embargo, el 41% restante no la recibió. Mondy y Noe (2000), plantean que uno de los objetivos de la inducción es “proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño” (Pág. 239) ; de tal forma que, en el caso de SUMIMACA, la omisión de este tipo de información al 41% restante de los empleados, puede estar contribuyendo a que éstos no puedan desempeñar sus funciones con eficacia y eficiencia, generando omisiones y errores, que disminuyen el nivel de desempeño y aumentan los costos operativos de las actividades que ellos deben desarrollar, incidiendo de manera negativa en el éxito empresarial.

Para el suministro de las informaciones relacionadas con el cargo y las funciones que el nuevo empleado debe realizar, las empresas deben seleccionar algunos procedimientos que garanticen la eficaz realización de esta tarea. Los resultados correspondientes a la utilización de algún procedimiento formal para instruir al personal interno sobre la ejecución de las funciones en su cargo en la empresa SUMIMACA, se muestran en el cuadro N° 28.

**CUADRO N° 28:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la utilización de alguna técnica para instruirle sobre la ejecución de las funciones en la empresa. Cumaná, Año 2009

UTILIZACIÓN DE ALGUNA TÉCNICA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE (%)
Si	7	41
No	10	59
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

En el cuadro N° 28 muestra que el 59% del personal reportó no haber recibido información sobre su cargo y la forma de realizar las actividades a través de algún técnica formal. Todo esto puede generar desventajas, ya que a gran parte del personal no se le indicó la manera de desempeñar su trabajo, bajo una supervisión que le permitiera reducir el margen de errores. Como consecuencia de ello, el nuevo trabajador comete faltas, esto le puede generar frustración, pérdida de tiempo y esfuerzo y finalmente, desmotivación y bajo desempeño. Los resultados correspondientes a la técnica utilizada para instruir al 41% del personal interno sobre la ejecución de las funciones en su cargo en la empresa SUMIMACA, se muestran en el cuadro N° 29.

**CUADRO N° 29:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno, según la técnica aplicada en el proceso de inducción de la empresa SUMIMACA. Cumaná, Año 2009

QUÉ TIPO DE TÉCNICA APLICARON	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJES (%)
-------------------------------	---------------------	-----------------

Formación en el Puesto	7	100
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

En este cuadro se evidencia que las 7 personas que recibieron instrucciones sobre el cargo y la forma de desempeñarlo, le fue aplicada la técnica de formación en el puesto, que según Meigham (1996), “enseña al empleado cómo desempeñar el puesto y se le permite hacerlo bajo la supervisión del formador...” (Pág. 229). De tal manera que en este aspecto, la deficiencia no viene dada por el uso de la técnica mencionada, sino por no utilizarla para todos los casos, pues le hubiera permitido a todos los nuevo empleados desarrollar las actividades inherentes a su cargo bajo supervisión directa de un formador, el cual le proporciona las herramientas necesarias para realizar el trabajo con eficiencia y eficacia.

Toda empresa está en la obligación de proteger a sus recursos humanos contra cualquier evento que amenace su vida o su salud. Por eso, entre las muchas obligaciones que el Estado venezolano impone a las organizaciones, está la de informar a sus trabajadores sobre los riesgos asociados al cargo que ocupa, en la LOPCYMAT, Artículo 56, numeral reza que las organizaciones tiene el deber de: “informar por escrito a los trabajadores y trabajadoras de los principios de la prevención de las condiciones de inseguras o insalubres, tanto al ingreso al trabajo como al producirse un cambio en el proceso laboral o modificación en el puesto de trabajo...”. En el cuadro N° 30 se muestran los resultados relacionados con la notificación acerca de los riesgos a los cuales estaría expuesto cada uno de los miembros del personal interno en la empresa SUMIMACA.

La información presentada en el cuadro N° 30 revela que el 65% del personal afirmó que no recibió notificación sobre los riesgos a los cuales estaba expuesto en el ejercicio de sus respectivos cargos. Esto puede tener varias consecuencias. En primer lugar, la empresa está incumpliendo un mandamiento legal. En segundo lugar, el

nuevo empleado, al no obtener una información precisa acerca de los riesgos asociados con el desarrollo de las actividades del cargo puede sufrir algún tipo accidente laboral o de enfermedad ocupacional que atente contra su salud y su bienestar. En tercer lugar, la ocurrencia de este tipo de accidentes y enfermedades representa gastos para la empresa (ausentismo, gastos médicos, rotación, sanciones legales, entre otros) que inciden en su productividad.

**CUADRO N° 30:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la notificación acerca de los riesgos al cual estaría expuesto en la empresa. Cumaná, Año 2009

<b>NOTIFICACIÓN ACERCA DE LOS RIESGOS A QUE ESTARÍA EXPUESTO EN SU TRABAJO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Si	6	35
No	11	65
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

El proceso de inducción no puede ser improvisado. En la empresa se hace necesaria la existencia de personas, con ciertas competencias, formalmente encargadas de aplicar el proceso de inducción para lograr, mediante la aplicación de procedimientos adecuados y la divulgación de información esencial, integrar rápidamente al personal de nuevo ingreso al ámbito organizacional y al cargo el cual va a desempeñar. En el cuadro N° 31 se muestran los responsables de proporcionar ese tipo de información el personal interno en la empresa SUMIMACA en el momento de ingresar a ella.

**CUADRO N° 31:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según los responsables de proporcionar información de la empresa, el cargo y las funciones. Cumaná, Año 2009

<b>ESPONSABLES DE PROPORCIONAR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA, DEL CARGO Y SUS FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Miembro del Departamento de Recursos Humanos	5	29
Supervisor inmediato	5	29
Un compañero de trabajo	2	12
Ninguno	5	29
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

En el cuadro N° 31 se pone de manifiesto resultados relativamente iguales para ciertos responsables de proporcionar información en el proceso de inducción (29% para miembros del Departamento de Recursos Humanos y Supervisor Inmediato), mientras con el mismo porcentaje se presenta en el hecho de no haber ningún responsable para ello. Esta situación obedece a que no existe ninguna figura responsable en la empresa para desarrollar el proceso de inducción, sino que se lleva a cabo con cierto grado de informalidad. Así, el trabajador debe aprender por el proceso de ensayo y error, familiarizarse por su propia cuenta con el trabajo, contribuyendo esto con la desorientación y baja productividad del personal de nuevo ingreso.

Es recomendable que las informaciones que se han mencionado como necesarias en el proceso de inducción, puedan ser recogidas en algunos documentos escritos u otros medios que sean entregados al personal de nuevo ingreso, con el objeto de que queden claras y uniformemente establecidas. Los resultados obtenidos sobre ese aspecto para el personal interno de la empresa SUMIMACA, se presentan en el cuadro N° 32.

**CUADRO N° 32:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según el suministro de algún material concerniente a la empresa. Cumaná, Año 2009

<b>LE SUMINISTRARON ALGÚN MATERIAL CON INFORMACIÓN CONCERNIENTE A LA EMPRESA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Reglamento interno	2	12
Ninguno	15	88
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

En este cuadro mencionado se observa que el 88% del personal interno de SUMIMACA no se le suministro ningún material con la información sobre la empresa y todos los aspectos antes mencionados (misión, visión, políticas, normas, procedimientos, beneficios, entre otros), hecho que puede estar relacionado con el grado de informalidad que se ha apreciado en los cuadros anteriores. Toda información que llega a gran parte del personal viene dada verbalmente y más por interés del trabajador que por iniciativa de la organización.

Para finalizar el análisis del proceso de inducción en la empresa SUMIMACA, se pidió la opinión del personal interno sobre el dicho proceso, y los resultados se recogen en el cuadro N° 33.

**CUADRO N° 33:** Distribución absoluta y porcentual del personal interno de la empresa SUMIMACA, según la percepción del personal sobre el proceso de inducción. Cumaná, Año 2009

<b>CÓMO CONSIDERA QUE FUE EL PROCESO DE INDUCCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Bueno	5	29
Regular	5	29
Malo	4	24
Pésimo	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Si se observa el cuadro N° 33 podrá notarse que, a pesar de que fueron incorporados y realizan actividades para la empresa, se evidencia la coincidencia de porcentaje 29% en el cual el personal calificó el proceso de selección entre bueno y regular. El resto lo calificó como malo y pésimo. Las razones esgrimidas para sustentar esa opinión, se recogen en el cuadro N° 34.

Quienes evalúan el proceso como bueno justifican su opinión por la participación del presidente de la empresa. Los que evalúan el proceso de inducción como regular argumentan que tuvieron acceso a información general sobre la empresa y el puesto. La informalidad del proceso fue la razón utilizada por quienes consideran que el proceso es malo. Y quienes lo califican como pésimo piensan que no proporcionó información precisa sobre las funciones y actividades a desempeñar.

**CUADRO N° 34:** Resumen acerca de las razones esgrimidas por el personal interno de SUMIMACA para justificar su apreciación sobre el proceso de inducción de personal. Cumaná, Año 2009

RAZONES	BUENO	REGULAR	MALO	PESIMO
El Presidente estuvo a cargo de suministrar toda la información	5			
Permitió conocer de forma general lo referente al cargo y la empresa		5		
No existe proceso formal de inducción, el trabajador aprende por su propia cuenta			4	
No proporcionaron información precisa acerca de las funciones a desempeñar				3
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Al expresar las razones que sustentan sus opiniones, el personal entrevistado utiliza argumentaciones pocas sustentadas, lo que hace pensar que aunque perciben que el proceso de inducción no es efectivo, no perciben real importancia de dicho proceso ni las causas de el mal funcionamiento del mismo.

Por las respuestas emitidas por el personal interno de SUMIMACA, son evidentes las deficiencias que se presentan en cada uno de los aspectos que deben ser abordados en el proceso de inducción de la empresa SUMIMACA. De continuar la situación, se corre el riesgo de que, al no ser adecuadamente integrados a la empresa, los trabajadores desarrollen cierto nivel de ansiedad, expectativas pocas realistas y, muy probablemente, la salida voluntaria o no del trabajador.

Para toda organización es indispensable medir o evaluar el resultado de cada uno de los procesos que aplica y de las actividades que realiza, con el fin de determinar el grado de efectividad con el cual son llevados a cabo, y poder así precisar las fortalezas y debilidades que se presentan en su ejecución. Según información suministrada durante la entrevista realizada al personal que integra el

departamento de recursos humanos de SUMIMACA, no poseen mecanismos específicos para evaluar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que realizan. Sólo a través del número de personas que atienden el llamado de la empresa, el desempeño y tiempo de éstos en la misma, le permite a éste departamento una percepción general (sin la aplicación de técnica alguna que lo determine) del funcionamiento de los procesos antes mencionados.

## **CONCLUSIONES**

Después de haber recolectado, analizado e interpretado la información relacionada con los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicados a los empleados de la empresa Suministros Industriales Marval C.A (SUMIMACA), se ha elaborado el cuerpo de conclusiones que a continuación se presenta.

### **EN CUANTO AL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

- El medio de reclutamiento que prevalece en la empresa SUMIMACA es el de la recomendación por terceros, quedando el proceso sujeto a consideraciones subjetivas.
- Carecen de diversidad de fuentes de reclutamiento y el más aplicado es el reclutamiento externo, a través de la recomendación por terceros.
- El personal que labora en la empresa SUMIMACA en su mayoría no realizó el llenado de la planilla de solicitud de empleo, dejando de manifiesto la incorporación directa de algunos trabajadores sin el estudio de su perfil para el cargo.
- Existen deficiencias en cuanto a la documentación exigida por la empresa SUMIMACA, ya que los trabajadores no consignaron los recaudos que teóricamente deberían presentarse.
- Carecen de mecanismos que permitan verificar los datos del personal,

pudiéndose presentar así falsificación u omisión de la información.

- No se dejan claro las exigencias del cargo, no existe algún medio utilizado que identifique lo requerido para ocupar una vacante. .

### **EN CUANTO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

- En la empresa SUMIMACA el proceso de selección se realiza con serias deficiencias. Por lo general, se realiza mediante el modelo de colocación ya que solamente existe un aspirante.
- Las entrevistas aplicadas a los trabajadores son muy pocas y breves normalmente son realizadas por el presidente de la empresa, sin participación de quien sería su supervisor inmediato, lo que genera poca participación del área que realmente requieren al trabajador. La reacción de los aspirantes ante la entrevista es cómoda pudiendo estar supeditado al hecho de que son pocas entrevistas y con una sola persona de la organización.
- No existe gran cantidad de aspirantes para ocupar un cargo vacante existente en la empresa SUMIMACA, de esta forma el tiempo entre la solicitud de empleo y el primer contacto con la organización es rápido.
- Los aspirantes al cargo de la empresa SUMIMACA, en su mayoría no le aplicaron ningún tipo de prueba, pudiendo generar esto que la organización no pueda saber con certeza si estos cumplen con los requisitos exigidos para ocupar la vacante existente.

- La empresa SUMIMACA no realiza ningún examen médico a los aspirantes como parte del proceso de selección, siendo esto una situación que pudiera desfavorecer a la empresa, ya que tal omisión podría poner en peligro en términos de salud tanto al aspirante al cargo como al resto de los trabajadores de la misma.
- No hacen uso de ningún mecanismo para informarle a los aspirantes al cargo los resultados de las evaluaciones que se le aplicaron como parte del proceso, quedando con ello un vacío al no saber las razones por las cuales no fueron seleccionados.
- El personal evaluó mayoritariamente el proceso entre regular y malo, el mismo posee deficiencias, ya que no se realiza con la transparencia ni la formalidad que éste requiere, y por tanto se desconoce el impacto del mismo en la rotación del personal, las necesidades de entrenamiento y el rendimiento individual.

#### **EN CUANTO A LA INDUCCIÓN:**

- El proceso de inducción se realiza de manera informal y con información deficiente. La información sobre la misión y visión no fue impartida a toda la población trabajadora, contribuyendo esta al desconocimiento de aspectos fundamentales.
- Básicamente se cumple con la presentación del nuevo empleado al Jefe y al grupo de trabajo, pero no existe suficiente información sobre misión y visión

de la empresa, normas y procedimientos administrativos, beneficios a los que el trabajador tiene derecho, estructura organizativa y funciones inherentes al cargo.

- El proceso de inducción se lleva a cabo con cierto grado de informalidad, donde carece de figuras específicas responsables en la empresa de ejecutar el proceso y transmitir la información que ésta contiene, dando espacio a que los empleados de nuevo ingreso aprendan por el proceso de ensayo y error, lo que generan pérdida de tiempo, recursos económico y esfuerzos.
- Para el proceso de inducción, la empresa SUMIMACA no cuenta con material informativo concerniente a la misma, que le permita al personal de nuevo ingreso, tener información clara y uniformemente establecida.
- La organización carece de mecanismos formales de evaluación del proceso de inducción en términos de la eficiencia en la adaptación del personal a la empresa, al cargo y al grupo de trabajo. Si embargo, los trabajadores, mayoritariamente, lo califican entre regular y bueno.

## **RECOMENDACIONES**

En función de los resultados obtenidos y las conclusiones formuladas, se plantean las siguientes recomendaciones, dirigidas a los directivos de la empresa SUMIMACA, interesados en mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.

### **EN GENERAL:**

- Establecer políticas claras en materia de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como las normas y procedimientos que deben seguirse en tales procesos. En concreto, se sugiere el diseño de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y un Manual de Inducción para el personal interno de la empresa.
- Incluir, entre las políticas de reclutamiento y selección la obligatoriedad de aplicar el proceso a todas las personas que aspiren a ingresar a la organización.
- Destinar recursos suficientes para introducir las mejoras en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, a partir de la aplicación de los citados manuales.

### **EN MATERIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:**

- Incorporar en un Manual de Reclutamiento y Selección los siguientes aspectos en relación con la primera fase: procedimientos para la requisición de

personal; elaboración del perfil del candidato a partir de la descripción del cargo; selección de medios adecuados de reclutamiento de personal dependiendo del tipo de cargo; presentación de solicitud de empleo, acompañado de currículum vital, documentos probatorios y de los originales para efectos de verificación de las credenciales y, finalmente, mecanismos de evaluación del proceso.

- Dar prioridad al tipo de reclutamiento mixto, pues éste le permite a la empresa obtener el recurso humano necesario, mientras al mismo tiempo contribuye al desarrollo profesional de sus empleados, y la inclusión de personal que aportan nuevas experiencias a la organización.
- Desarrollar estrategias, a través del Departamento de Recursos Humanos, para diversificar los medios de reclutamiento (anuncios en la radio, prensa escrita, oficina de empleo, contacto con universidades, publicaciones internas en la empresa entre otros), que permitan atraer el mayor número de candidatos posibles, cuyas características se ajusten a las exigencias del cargo vacante.
- Incorporar en la fase de selección del manual propuesto, los siguientes aspectos: número y tipo de entrevistas; tipos de pruebas de habilidad; exámenes médicos, criterio para la toma de decisiones sobre contratación, información a los participantes sobre resultados de las pruebas y responsables del proceso.
- Determinar, para su inclusión en el citado Manual, los parámetros que orienten la toma de decisiones para que la misma se atenga a criterios objetivos y no a las consideraciones subjetivas por parte del seleccionador.

- Para efecto de inclusión en el respectivo manual, fijar, de acuerdo con la naturaleza del cargo, las pruebas a aplicar en cada caso, a objeto de dar pertinencia a dichas pruebas y evitar erogaciones innecesarias.
- Dar participación activa a los jefes inmediatos en la selección del candidato a través de la entrevista técnica ya que es éste quien conoce con precisión lo que se requiere del candidato para el buen desempeño del cargo, además de ser quien va a supervisarlo.
- Establecer, para efectos de la inclusión en el manual, mecanismos para la evaluación de la efectividad del proceso de reclutamiento y selección de personal, en función de rotación de personal, necesidades de re-entrenamiento y desempeño del nuevo trabajador. Para ello puede usarse la entrevista al trabajador y a su supervisor en un periodo que puede establecer la empresa, luego de la incorporación del nuevo empleado.

#### **EN MATERIA DE INDUCCION:**

- Incorporar en el Manual de Inducción de la empresa SUMIMACA los siguientes aspectos: información que debe ser obligatoriamente suministrada al personal de nuevo ingreso; responsables de la inducción al trabajo, al cargo y al personal; elaboración y difusión de un Manual de Bienvenida.
- Incluir en el proceso de inducción, dependiendo del cargo a ocupar, diversas técnicas como formación en el puesto, técnica de simulación, aprendizaje, formación en el aula, entre otros, con el fin de poner en práctica los que más se adapten a los requerimientos del cargo, para contribuir a la integración

rápida y efectiva del nuevo empleado tanto a la empresas como al cargo y sus funciones.

- Diseñar un Manual de Bienvenida con información oficial y clara y acerca de: misión, visión, valores, objetivos y estructura organizativa de la empresa; beneficios a los que tienen derecho los trabajadores, normas y procedimientos oficialmente establecidos, notificación de riesgos y cualquier otra información que se considere pertinente.
- Establecer, para efectos de su inclusión en el Manual de Inducción, mecanismos para la evaluación del proceso, tomando como base entrevistas al supervisor y al propio empleado, que podría realizarse en un periodo que establezca la empresa, luego del ingreso del nuevo empleado para medir la integración del trabajador a la organización, a su cargo y a su grupo de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍAS

### TEXTOS

Amaro, R. (1990). *Administración de personal*. México: Limusa.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación* (5ª ed.). Caracas: Episteme.

Arias, F. y Espinoza, V. (1999). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Caracas: Trillas.

Arias, F. y Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. (6ª ed.). México: trillas

Bohlander, G., Snell S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. (12ª ed.). Bogotá: Learnig.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Bogota: Mc.Graw- Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw- Hill

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw-Hill

De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.

- Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. México: Panamericana.
- Dolan, S. Shuler, R. y Valle, R. (2000). *La Gestión de recursos humanos*. España: Mc Graw- Hill/ Interamericana.
- Gomez, L. Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* (3ª edición) Madrid. Pearson Educación.
- Guth, A. (2004). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. (1ª edición. 3ª reimpresión) México: Trillas
- Harris, J. (2002). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Koontz, H. y Weirhrich, H. (2003). *Administración. Una perspectiva global*. (12ª edición) México: Mc Graw- Hill.
- Meighan, M. (1996). *Programa de inducción*. Colombia: Legis.
- Mondy, W. y Noe, R. (2000). *Administración de recursos humanos*. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Munch, N. (1999). *Administración de personal*. México: Panamericana.
- Reyes, A. (1990). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6ª edición). México: Pearson Educación.

Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). *Administración de los recursos humanos*. México: Iberoamericana.

Tamayo, M. (1998). *El Proceso de la investigación científica*. (4ª ed.). México: Limusa.

Villegas, J. (1998). *Administración de Personal*. Caracas: Vegas.

Wendell, A. (2002). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Learnig.

Werther, W. y Davis, K. (2002). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª edición). España: Mc Graw- Hill.

## **TRABAJOS DE GRADO**

Azocar, M. (2005). *Análisis de los procesos actuales de Reclutamiento, Selección e Inducción Humanos de la empresa Eleoriente, ubicada en la ciudad de Cumaná, del personal llevado a cabo en el Departamento de Recursos*. Trabajo de Grado para optar la Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. (Trabajo No Publicado)

González, M (2002). *Estudio del Proceso de Reclutamiento y Selección en el Departamento de Recursos Humanos Siderúrgica del Orinoco, C.A (SIDOR). Estado Bolívar*. Trabajo de grado para optar el título de licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre- Carúpano. (Trabajo No Publicado).

Lara, L y Salazar R. (2006). *Estudio de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal docente que labora en la escuela de administración, núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente*. Trabajo de grado para optar el título de licenciatura en Administración Comercial. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre-Cumaná. (Trabajo No Publicado).

Patiño, J. (2003). *Análisis de los procesos de Reclutamiento y Selección del personal administrativo, enfermería y mantenimiento de la empresa Policlínica Carúpano, C.A para el año 2002*. Trabajo de grado para optar el título de licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre-Carúpano. (Trabajo No Publicado).

Palomo, P. y Prada, O. (2001). *Propuesta de un Programa de Inducción aplicable al Personal Obrero de nuevo ingreso de la Superintendencia de Construcción de la Empresa Fuerza, Luz, Agua y Gas Instalaciones, S.A. (F.L.A.G), Maturín-Estado Monagas*. Trabajo de grado de licenciatura. Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, Maturín

## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

Castellanos, R. (2005). *Reclutamiento, selección e inducción de recursos humanos*. Disponible en <[http://www. Gestiopolis.com/recursos5/docsrrhh/moingestion.htm](http://www.Gestiopolis.com/recursos5/docsrrhh/moingestion.htm).> (Consultado 5/06/2008)

## FUENTES LEGALES

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.453, 24-04-2000.
- Ley Orgánica del Trabajo. (1997). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.152 (Extraordinaria), 19-06 -97.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.236 (Extraordinaria), 26 -07-05.

## **ANEXOS**

INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS  
(CUESTIONARIO)



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**CUESTIONARIO SOBRE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN E INDUCCIÓN  
DE PERSONAL APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE  
SUMINISTROS INDUSTRIALES MARVAL, C.A  
CUMANÀ, EDO-SUCRE, AÑO 2009**

El cuestionario que a continuación se presenta tiene como finalidad recabar información acerca de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal aplicados a los empleados de la Empresa de Suministro Industriales C.A (SUMIMACA) Cumaná, edo- Sucre. Año 2009.

La información que usted va a suministrar es confidencial y anónima, sólo será utilizada para lograr el objetivo de esta investigación, la cual será presentada por los bachilleres Lorena Rivas y Carlos Prada como Trabajo de Grado para optar el título de Licenciados en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente-Núcleo de Sucre.

No será divulgada ninguna respuesta individual ni personal, por lo tanto, se le agradece ser lo más sincero posible con el fin de garantizar la efectividad de esta investigación. Se le agradece de antemano la colaboración prestada para lograr los objetivos de esta investigación.

Cumaná, Marzo 2009

## **INSTRUCCIONES.**

A continuación se le solicita un conjunto de informaciones y opiniones relacionados con algunos aspectos demográficos y con los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicados en la empresa. Marque con una “X” la alternativa que más se ajuste a su situación o a su opinión.

### **I DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

#### 1. Género

1.1 ( ) Masculino

1.2 ( ) Femenino

#### 2. Edad:

2.1 ( ) Entre 18 y 22 años

2.2 ( ) Entre 23 y 27 años

2.3 ( ) Entre 28 y 32 años

2.4 ( ) Entre 33 y 37 años

2.5 ( ) Entre 38 y 42 años

2.6 ( ) Entre 43 y 47 años

2.7 ( ) Entre 48 y 52 años

2.8 ( ) Entre 53 y 57 años

2.9 ( ) Entre 58 y Más.

#### 3. Estado Civil

3.1 ( ) Soltero

3.2 ( ) Casado

3.3 ( ) Concubino

3.4 ( ) Viudo

3.5 ( ) Divorciado

4. Antigüedad en la Empresa

- 4.1 ( ) Menos de un año
- 4.2 ( ) Más de 1 año pero menos de 2 años
- 4.3 ( ) Más de 2 años pero menos de 3 años
- 4.4 ( ) Más de 3 años pero menos de 4 años
- 4.5 ( ) 4 años o más

5. Antigüedad en el Cargo

- 5.1 ( ) Menos de un año
- 5.2 ( ) Más de 1 año pero menos de 2 años
- 5.3 ( ) Más de 2 años pero menos de 3 años
- 5.4 ( ) Más de 3 años pero menos de 4 años
- 5.5 ( ) 4 años o más

6. Indique la instrucción formal educativa alcanzada

- 6.1 ( ) Secundaria Incompleta
- 6.2 ( ) Secundaria Completa
- 6.3 ( ) Superior Incompleta
- 6.4 ( ) Superior Completa

7. Cargo que ocupa actualmente en la Empresa:

-----

## II RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

8. ¿A través de que medio Usted se enteró de que estaban solicitando personal en la empresa?

- 8.1 ( ) Por anuncios en la prensa
- 8.2 ( ) Por un empleado que presta servicio en la institución
- 8.3 ( ) Por avisos en instituciones educativas
- 8.4 ( ) Por oficina de empleo
- 8.5 ( ) Otra (Especifique: \_\_\_\_\_)

9. ¿De qué forma llegó usted a ocupar su cargo actual?

- 9.1 ( ) Incorporación directa al cargo
- 9.2 ( ) Promoción
- 9.3 ( ) Traslado
- 9.4 ( ) Ascenso

10. ¿Llenó Usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la Empresa?

- 10.1 ( ) Si
- 10.2 ( ) No

11. ¿Cuáles fueron los documentos consignados por Usted para la solicitud del empleo? (puede marcar varias opciones)

- 11.1 ( ) Síntesis Curricular
- 11.2 ( ) Título Universitario
- 11.3 ( ) Constancia de Trabajos y Cursos realizados
- 11.4 ( ) Certificado Médico
- 11.5 ( ) Ninguno
- 11.6 ( ) Otros (Especifique: \_\_\_\_\_)

12. ¿La documentación entregada fue comparada la copia con las originales?

12.1 ( ) Si

12.2 ( ) No

13. ¿La empresa utilizó algún medio para especificar las exigencias o requisitos que se requerían para ocupar la vacante?

13.1 ( ) Si

13.2 ( ) No

Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 15

14. Si su respuesta es afirmativa, indique cuál fue el medio

---

## **II SELECCIÓN DE PERSONAL**

15. ¿Existían varios candidatos aspirando la vacante que Usted actualmente ocupa?

15.1 ( ) Si

15.2 ( ) No

15.3 ( ) No Sabe

16. ¿Cuánto tiempo transcurrió entre su solicitud de empleo y su primer contacto con la empresa?

17.1 ( ) Menos de 15 días

17.2 ( ) Entre 15 y 29 días

17.3 ( ) Entre 30 y 44 días

17.4 ( ) Entre 45 y 59 días

17.5 ( ) 60 días o más

17. ¿Cuántas entrevista les fueron realizadas?

- 16.1 ( ) Ninguna
- 16.2 ( ) Una
- 16.3 ( ) Dos
- 16.4 ( ) Tres
- 16.5 ( ) Más de tres

Si responde Ninguna pase a la pregunta 20

18. ¿Quién (es) le realizó (aron) la (s) entrevista (s)?

- 18.1 ( ) El Gerente de Recursos Humanos
- 18.2 ( ) El Supervisor Inmediato del cargo
- 18.3 ( ) El Presidente de la empresa
- 18.4 ( ) Un analista de personal
- 18.5 ( ) Otros: (Especifique: \_\_\_\_\_)

19. Si usted fue entrevistado, ¿cómo se sintió en la primera entrevista?

- 19.1 ( ) Muy Incómodo
- 19.2 ( ) Incómodo
- 19.3 ( ) Medianamente Cómodo
- 19.4 ( ) Cómodo
- 19.5 ( ) Muy Cómodo

20. ¿En el proceso de selección le fue aplicado algún tipo de prueba?

- 20.1 ( ) Si
- 20.2 ( ) No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta N° 22

21. De ser positivo, ¿qué tipos de pruebas le fueron aplicadas?

21.1 ( ) Pruebas de conocimientos generales y del puesto

21.2 ( ) Pruebas psicométricas

21.3 ( ) Pruebas de personalidad

21.4 ( ) Técnicas de simulación

21.5 ( ) Otras (Especifique: \_\_\_\_\_)

22. ¿Fue sometido a algún examen médico?

22.1 ( ) Si

22.2 ( ) No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta N° 24

23. Si su respuesta es afirmativa, indique cual (es) fue (ron) esos exámenes.

---

24. ¿Le notificaron oficialmente lo (s) resultado (s) de la (s) entrevista (s), prueba (s) y/o examen (es) realizados a Usted en el proceso de Selección?

24.1 ( ) Si

24.2 ( ) No

25. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de selección aplicado por la organización?

25.1 ( ) Excelente

25.2 ( ) Bueno

25.3 ( ) Regular

25.4 ( ) Malo

25.5 ( ) Pésimo 26. De acuerdo a su respuesta, indique las razones

---

---

---

#### **IV INDUCCION DE PERSONAL**

27. Al momento de su incorporación a la empresa SUMIMACA, ¿le informaron sobre la misión y visión de esta?

27.1 ( ) Si

27.2 ( ) No

28. Al momento de su incorporación a la empresa SUMIMACA, ¿le informaron acerca de los beneficios laborales, normas y procedimientos de la empresa?

28.1 ( ) Si

28.2 ( ) No

29. Al momento de su incorporación a la empresa SUMIMACA, ¿le dieron a conocer la estructura organizativa de la empresa y las funciones de la dependencia a la cual ingreso?

29.1 ( ) Si

29.2 ( ) No

30. Al momento de su incorporación a la empresa SUMIMACA, ¿le hicieron la presentación formal de su jefe inmediato y compañeros de trabajo?

30.1 ( ) Si

30.2 ( ) No

31. Al momento de su incorporación a la empresa SUMIMACA, ¿le suministraron la información sobre las funciones inherentes a su cargo y como debían ejecutarlas?

31.1 ( ) Si

31.2 ( ) No

32. Al momento de su incorporación a la empresa SUMIMACA, ¿le notificaron los riesgos a los que usted estaba expuesto en su trabajo?

32.1 ( ) Si

32.2 ( ) No

33. Al momento de su incorporación a la empresa SUMIMACA, ¿utilizaron algún procedimiento para instruirle en la ejecución de sus funciones?

33.1 ( ) Si

33.2 ( ) No

De ser negativa pase a la pregunta 35

34. Si es positivo ¿Qué tipo de técnica aplicaron?

34.1 ( ) Formación en el Puesto

34.2 ( ) Formación en Aula

34.3 ( ) Otros (Especifique: \_\_\_\_\_)

35. ¿Quién(es) fue (ron) lo(s) responsable(s) de proporcionar la información de la empresa, del cargo y de sus funciones?

35.1 ( ) Un miembro del Departamento de Recursos Humanos

35.2 ( ) El supervisor inmediato

35.3 ( ) Un compañeros de trabajo

35.4 ( ) Otro (Especifique: \_\_\_\_\_)

36. Al momento de su incorporación a la empresa SUMIMACA, ¿le suministraron algún material con información concerniente a la misma?

36.1 ( ) Manual de Bienvenida

36.2 ( ) Folletos

36.3 ( ) Trípticos

36.4 ( ) Reglamento Interno

36.5 ( ) Ninguno

36.6 ( ) Otro (Especifique: \_\_\_\_\_)

37. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de Inducción aplicado por la organización?

37.1 ( ) Excelente

37.2 ( ) Bueno

37.3 ( ) Regular

37.4 ( ) Malo

37.5 ( ) Pésimo

38. De acuerdo a su respuesta, indique las razones

---

---

---

---

**INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS  
(ENTREVISTA)**

**GUIA DE ENTREVISTA PARA SER APLICADA AL PERSONAL DEL**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA  
SUMINISTRO INDUSTRIALES MARVAL, C.A (SUMIMACA)**

**RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

**1.- ¿Poseen alguna planificación previa cuando se produce una vacante o sólo reaccionan cuando ésta surge?**

-----  
-----  
-----  
-----

**2.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento de Personal?**

-----  
-----  
-----  
-----

**3.- ¿Quiénes aplican el proceso de Reclutamiento de Personal? Especifique el cargo**

-----  
-----  
-----  
-----

**4.- ¿Qué tipo de medios y técnicas utilizan para llevar a cabo el Reclutamiento**

**de Personal?**

-----  
-----  
-----  
-----

**5.- ¿Cuáles son los mecanismos que utilizan para evaluar los resultados de el proceso de Reclutamiento de Personal?**

-----  
-----  
-----

**1.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Selección de Personal?**

-----  
-----  
-----

**2.- ¿Quiénes aplican el proceso de Selección de Personal? Especifique el cargo**

-----  
-----  
-----  
-----

**3.- ¿Cuáles son las técnicas que aplican en el proceso de Selección de Personal?**

-----  
-----  
-----  
-----

**4.- ¿Cuál es el criterio base para la selección de los candidatos?**

-----  
-----  
-----  
-----

**4.- ¿Cuáles son los mecanismos que utilizan para evaluar los resultados de el proceso de Selección de Personal?**

-----  
-----  
-----  
-----

**INDUCCIÓN DE PERSONAL**

**1.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Inducción de Personal?**

-----  
-----  
-----  
-----

**2.- ¿Quiénes aplican el proceso de Inducción de Personal? Especifique el cargo**

-----  
-----  
-----  
-----

**3.- ¿Cuál es el contenido de la Inducción de Personal?**

-----  
-----  
-----  
-----

**4.- ¿Cuál es el lapso utilizado para la aplicación de este proceso y la distribución del mismo?**

-----  
-----  
-----

**5.- ¿Cuál es el criterio que utilizan para la aplicación del proceso de Inducción de Personal?**

-----  
-----  
-----  
-----

**6.- ¿Cuáles son los mecanismos que utilizan para evaluar los resultados de el proceso de Inducción de Personal?**

-----  
-----  
-----  
-----

CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN  
DE DATOS (CUESTIONARIO)

## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	PROCESOS DECAPTACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA SUMINISTROS INDUSTRIALES MARVAL C.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2009.
<b>Subtítulo</b>	

#### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Prada Marval, Carlos Alejandro</b>	<b>CVLAC</b>	<b>14.815.021</b>
	<b>e-mail</b>	<b>carlospradamarval@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Rivas Salazar, Lorena Carolina</b>	<b>CVLAC</b>	<b>15.360.540</b>
	<b>e-mail</b>	<b>lcrivas@seniat.gob.ve</b>
	<b>e-mail</b>	

#### Palabras o frases claves:

<b>procesos, reclutamiento, selección e inducción de personal</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
CIENCIAS SOCIALES	PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

### Resumen (abstract):

Las organizaciones necesitan de personal idóneo para el logro eficiente de sus objetivos, de donde deriva la importancia de la administración de recursos humanos, sobre todo de los procesos iniciales a través de los cuales se atrae, se escoge y adapta el individuo a las organizaciones. La presente investigación tuvo como objetivo analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicados en la empresa Suministros Industriales Marval C.A (SUMIMACA). El estudio fue desarrollado con un diseño de campo de nivel descriptivo. Para la recolección de la información se administró un cuestionario contentivo de 38 preguntas tanto abiertas como cerradas, a una población de 17 empleados. Adicionalmente, se aplicó una entrevista semi-estructurada al personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos. Los resultados indican que existen deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal aplicados en la empresa, pues las técnicas y procedimientos usados no son los más idóneos ni han sido aplicados a la totalidad del personal.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
COLMENARES, BERNA	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.900.218
	e-mail	
	e-mail	
MATA, OLY	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	12.272.667
	e-mail	
	e-mail	
SALAZAR, ANA	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

**Fecha de discusión y aprobación:**

**Año      Mes      Día**

--	--	--

**Lenguaje:** SPA

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>TEISIS_Carlos Prada y Lorena Rivas.doc</b>	<b>APPLICATION/WORD</b>

**Alcance:**

**Espacial :** \_\_\_\_\_ **(Opcional)**

**Temporal:** \_\_\_\_\_ **(Opcional)**

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

**LICENCIADOS EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

---

**Nivel Asociado con el Trabajo:** \_\_\_\_\_ **LICENCIATURA**

**Área de Estudio:**

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

---

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

---

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de  
Ascenso – 5/5

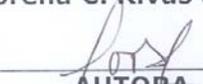
Derechos:

**Nosotros, Carlos Alejandro Prada Marval y Lorena Carolina Rivas Salazar, portadores de las Cédulas de identidad N° 14.815.021 y 15.360.540 respectivamente autorizamos a la Universidad de Oriente a publicar nuestro trabajo de investigación intitulado PROCESOS DE CAPTACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA SUMINISTROS INDUSTRIALES MARVAL C.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2009**

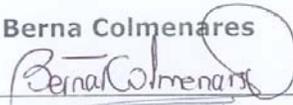
**Carlos A. Prada M.**

  
AUTOR

**Lorena C. Rivas S.**

  
AUTORA

**Berna Colmenares**

  
ASESORA

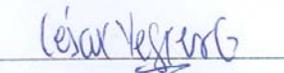
**Ana Salazar**

  
JURADO 1

**Oly Mata**

  
JURADO 2

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

  
César Vezquez

