



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

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
APLICADO EN LA EMPRESA PETROLEOS DE VENEZUELA S.A
(P.D.V.S.A.), DISTRITO PUERTO LA CRUZ, DURANTE EL PERÍODO
JULIO- DICIEMBRE 2011**

Asesor Académico:
Prof. Julissa Ortiz

Autora:
Br. Mercedes Figueroa
C.I. 16.486.501

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de
Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos**

Cumaná, Julio 2012



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

Lcda. Julissa Ortiz
Asesor

Lcda. Yoyli Guzmán
JURADO

Lcda. Luisa Álamo
JURADO

Este Trabajo fue evaluado con la categoría de:

Cumaná, Agosto 2012

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



**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
APLICADO EN LA EMPRESA PETROLEOS DE VENEZUELA S.A
(P.D.V.S.A.), DISTRITO PUERTO LA CRUZ, DURANTE EL PERÍODO
JULIO- DICIEMBRE 2011**

JURADO CALIFICADOR:

El jurado hace constar que se asignó a la presente tesis la calificación de:

APROBADO

Lcda. Yoyli Guzmán

(JURADO)


FIRMA

Lcda. Luisa Álamo

(JURADO)


FIRMA

Cumaná, Agosto 2012

DEDICATORIA

Este trabajo es la recompensa del empeño, dedicación, esfuerzo y sacrificio de todos aquellos que me brindaron su apoyo, y otros a los que de una u otra forma espero servirle de ejemplo seguir, a ellos va dedicado.

A Dios, por iluminarme y acompañarme siempre en cada uno de los pasos que doy.

A mi Abuelo Ramón Figueroa, quien en todo momento ha estado desde el cielo cuidándome, bendiciéndome y reconfortándome cada día de mi vida.

A mis padres, Gladis Marcano y Ernesto Figueroa, por cuidarme, apoyarme y repetirme incansablemente que no me rindiera; llegando hasta el punto de tomar las riendas en conjunto conmigo para alcanzar esta meta, son un tesoro incalculable de valor, que con su amor y comprensión incondicional han logrado hacer de mí lo que hoy soy.

A mi hermana, Gabriela Figueroa (Nía), por brindarme su cariño y dejarme ser ese ejemplo de persona que quiere ser en el futuro.

A mis Abuelos Mamá Pillan y Topocho, quienes cada día hacen sentir lo orgullosos que están de mí, y en quienes siempre me ha apoyado para ser una mejor persona.

A mi novio, Amigo y Compañero, Antonio Urbina, por ser parte de mi vida desde hace 7 siete años y convertirse en uno de esos pilares fundamentales para no dejarme rendir.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso y a Paito, quienes desde el cielo Bendicen cada uno de mis pasos y me acompañan en todo momento.

A mis padres, Gladis Marcano y Ernesto Figueroa, una vez más por ser mis pilares fundamentales para triunfar en la vida y seguir adelante.

A mi Tía, Yolanda Marcano, por sus orientaciones y apoyo incondicional en todo momento sin dudar de mi gran fortaleza para triunfar en la vida.

A mis Tías Omaira y Camucha, las cuales han formado parte de mi vida día a día y me han brindado ese calor de familia que reconforta y de seguridad.

A mi Tutora y Amiga, Julissa Ortiz, por todo el apoyo prestado, gracias por los consejos, asesorías y el tiempo empleado para la culminación de mi Trabajo de Grado.

Al personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos Refinación Oriente, gracias por toda la colaboración e información suministrada, sin su apoyo este trabajo no hubiese sido realidad.

A todos ustedes Mil Gracias

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	v
INDICE GENERAL.....	vi
INDICE DE CUADROS.....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I.....	16
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.2.1 Objetivo General	25
1.2.2 Objetivos Específicos.....	25
1.3 JUSTIFICACIÓN	26
CAPÍTULO II	28
MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
2.2 BASES TEÓRICAS.....	31
2.2.1 La Organización	31
2.2.2. Administración de Recursos Humanos	32
2.2.3 Reclutamiento de Personal.....	33
2.2.4. Tipos de Reclutamiento.....	34
2.2.4.1 Reclutamiento Interno.....	35
2.2.4.2 Reclutamiento Externo.....	36
2.2.4.3 Reclutamiento Mixto.....	38
2.2.5. Pasos del Proceso de Reclutamiento.....	38
2.2.5.1 Requisición o Solicitud de Personal.....	38

2.2.5.2 Políticas de Personal	39
2.2.5.3 Análisis de Puestos.....	39
2.2.6 Fuentes y Estrategias del Reclutamiento	39
2.2.7. Selección de Personal.....	40
2.2.8 Técnicas de Selección de Personal.....	42
2.2.9 Pasos del Proceso de Selección de Personal	43
2.2.10 Aspectos Importantes para una Buena Selección de Personal.	45
2.2.11 Proceso de Captación y Selección llevado a cabo por la Empresa .	46
2.3 BASES LEGALES	53
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	53
2.3.2 La Ley Orgánica del Trabajo	54
2.4. MARCO ORGANIZACIONAL	54
2.4.1 Breve Reseña Histórica de la Organización.....	54
2.4.1.1 Refinería Puerto La Cruz	56
2.4.1.2 Misión y Objetivos de la Empresa	57
2.4.2 Descripción de la Estructura Organizativa de la Empresa (Anexo 1)....	58
2.4.3 Misión y Objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos	58
2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	60
CAPÍTULO III	62
MARCO METODOLÓGICO.....	62
3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	62
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	63
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	64
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	66
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	66
3.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	68
CAPÍTULO IV	70
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	70
4.1 DATOS DEMOGRÁFICOS REFERENCIALES	70

4.2 DATOS RELACIONADOS CON EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	74
CAPÍTULO V	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1 CONCLUSIONES	85
5.2 RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS	94

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1. Distribución absoluta y porcentual en relación al género del personal.	70
CUADRO N° 2. Distribución absoluta y porcentual acerca de la de la edad del personal	71
CUADRO N° 3. Distribución absoluta y porcentual respecto al nivel de formación formalmente alcanzado por el personal.....	72
CUADRO N° 4. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a la antigüedad en la empresa.	73
CUADRO N° 5. Distribución absoluta y porcentual en relación si conoce las fuentes internas, externas y mixtas de reclutamientos empleados por la empresa... ..	74
CUADRO N° 6. Distribución absoluta y porcentual acerca de los siguientes medios externos de reclutamiento que se utilizan en la empresa para el ingreso de personal.	75
CUADRO N° 7. Distribución absoluta y porcentual respecto a la frecuencia en el uso de avisos de prensa como medio para atraer personal.	76
CUADRO N° 8. Distribución absoluta y porcentual en relación a cual de los siguientes pasos están presentes en el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo en la empresa.....	77
CUADRO N° 9. Distribución absoluta y porcentual respecto a cuál de las siguientes fuentes internas de reclutamiento se emplean con mayor frecuencia en la empresa para movilizar personal.	78
CUADRO N° 10. Distribución absoluta y porcentual con respecto a las técnicas de selección empleadas por la empresa.....	79

CUADRO N° 11. Distribución absoluta y porcentual con relación a cual de las técnicas mencionadas, es la principal técnica de selección empleada en la empresa...
..... 80

CUADRO N° 12. Distribución absoluta y porcentual con respecto a cuantas entrevistas le realizaron a usted antes de ingresar a la empresa..... 81

CUADRO N° 13. Distribución absoluta y porcentual en relación a si se le aplicó a usted alguna prueba durante el proceso de reclutamiento y selección llevado a cabo en la empresa..... 82

CUADRO N° 14. Distribución absoluta y porcentual con respecto a cuál de los siguientes pasos cumplió para el proceso de selección en la empresa..... 82

CUADRO N° 15. Distribución absoluta y porcentual con respecto a si los proceso de reclutamiento y selección del personal responden a los requerimientos de la empresa.....80



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

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
APLICADO EN LA EMPRESA PETROLEOS DE VENEZUELA S.A
(P.D.V.S.A.), DISTRITO PUERTO LA CRUZ, DURANTE EL PERÍODO
JULIO- DICIEMBRE 2011**

Asesor Académico:
Prof. Julissa Ortiz

Autora:
Br. Mercedes Figueroa
C.I. 16.486.501

RESUMEN

La administración de recursos humanos no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales. Dentro de la administración de recursos humanos existe la función de Reclutamiento y Selección, destinado a proveer de manera oportuna y a un costo adecuado de personal calificado a una organización. Atendiendo a estos planteamientos la presente investigación tuvo como objetivo general: Conocer el proceso de reclutamiento y selección aplicado en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.D.S.A.), Distrito Puerto La Cruz, durante el período Julio-Diciembre 2011. La metodología aplicada fue: Nivel de investigación descriptiva, diseño de investigación de campo, población y muestra, fuentes de informaciones primarias y secundarias, técnicas de procesamiento y análisis de datos mediante métodos manuales; los datos se presentaron en cuadros y gráficos para el análisis estadístico. La principal conclusión fue: Un elevado porcentaje de los trabajadores no han culminado sus estudios universitarios y son mayormente técnicos superiores universitarios, mientras que un porcentaje menor no han culminado su formación académica como licenciados. La principal recomendación fue: La presencia de un personal relativamente joven es un indicativo que muchas de estas personas pueden adaptarse a distintos contextos, con una alta capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. El uso de

avisos en la prensa para reclutar el personal más idóneo que debe ingresar a la empresa es una técnica útil al momento de seleccionar el mejor recurso humano.

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos no dispone de leyes ni de principios universales; toda vez, que esta es contingencial, puesto que depende de la situación organizacional, del ambiente, la tecnología empleada por la empresa, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

Además, la administración de recursos humanos no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas alcancen los objetivos individuales. Es por ello que, resulta necesario e indispensable la realización de un adecuado reclutamiento y selección del personal más idóneo que demanda una organización.

El proceso de reclutamiento parte del hecho que antes de encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores deben conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir; tal especificación del puesto debe incluir la licenciatura con especialidad en la administración de recursos humanos; años de experiencia en evaluación y compensación de empleados o en el reclutamiento y selección; experiencia en el desarrollo y mejoramiento de las compensaciones relativas al puesto y en procedimientos e instrumentación de pruebas.

Con respecto a la selección, además de las especificaciones del puesto, los gerentes y supervisores utilizarán las descripciones del puesto vacante para

seleccionar y orientar a los empleados. De allí que una descripción del cargo es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades que implica un puesto.

La administración de recursos humanos abarca diversos procesos o actividades, que incluyen además del reclutamiento y selección, la planificación de los recursos humanos, socialización, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y los movimientos de personal. (Stoner, Freeman y Gilbert, 2006, 412 – 413).

La problemática que se planteó en esta investigación estuvo relacionada con el análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A (P.D.V.S.A.). El propósito de realizar esta investigación, surgió de la inquietud de analizar y conocer cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección del personal que labora en la mencionada empresa.

Los soportes teóricos en que se sustentó esta investigación se ubican en el Capítulo II o Marco Teórico Referencial; y los aspectos metodológicos que se utilizaron fueron: el nivel de investigación descriptivo, el diseño de investigación de campo, la población y muestras, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de procesamiento y análisis de datos. El alcance del estudio abarca al personal de la Gerencia de Recursos Humanos y en particular a los que se encargan del reclutamiento y selección de las personas que aspiran a un cargo vacante en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A.), Distrito Puerto La Cruz, Municipio Sotillo del estado Anzoátegui. Por lo demás, la investigación quedó estructurada del modo siguiente:

Capítulo I: El Problema y sus Generalidades

Capítulo II: Marco Teórico Referencial

Capítulo III: Marco Metodológico

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Referencias Bibliográficas

Anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

Este primer capítulo contiene el planteamiento del problema, mediante el cual se ubica la problemática objeto de estudio dentro de un determinado contexto teórico y organizacional. De igual modo, se establecen los objetivos, tanto el general como los específicos y la justificación del estudio.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otros individuos y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en una continua interacción con sus semejantes. De allí, que, debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben constituir organizaciones o empresas que les permitan el logro de algunos objetivos que no podían alcanzar a través del esfuerzo individual.

A tal efecto, una organización o empresa es considerada como un sistema de actividades que de manera consciente están coordinadas, formada por dos o más individuos cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Por lo tanto, una organización sólo existe cuando hay personas que están en capacidad de comunicarse, dispuestas a actuar de manera conjunta, y que desean alcanzar un objetivo común.

En tal sentido, la disposición de contribuir mediante la acción quiere decir, ante todo, la disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento, en beneficio

de la organización. Con el transcurrir del tiempo, tal disposición de participar y contribuir con la empresa llega a variar de una persona a otra, y aún en la misma persona. Lo cual indica que el sistema total de contribuciones resulta inestable, toda vez, que el aporte individual tiende a cambiar, no sólo en función de las diferencias individuales de los participantes, sino también del sistema de recompensas que otorga la organización para incrementar las contribuciones.

A tal efecto, existen diversas clases de necesidades que las organizaciones pueden contribuir a satisfacer en lo emocional, espiritual, intelectual, económica, entre otras. En síntesis, las empresas u organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que de manera individual no podrían lograr, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se conforman para superar tales limitaciones. De allí que en las empresas, la capacidad intelectual y física no son propiamente las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de ciertas habilidades para compartir el trabajo con otras personas de manera eficaz.

Las empresas u organizaciones, ya sean grandes o pequeñas, públicas o privadas, vienen a jugar un papel esencial en la sociedad actual, puesto que es la forma clásica mediante la cual el hombre organiza sus esfuerzos para alcanzar los objetivos que trasciende su capacidad individual. En tal sentido, Velaz – Rivas (1996, 14) define la empresa como un “conjunto de personas que en posesión de los medios adecuados, coordinan sus esfuerzos en orden a unos fines económicos”.

Toda empresa puede verse como un sistema abierto que tiene características en común con un organismo biológico. Dicho sistema sólo existe, si intercambia materiales con su ambiente, es decir, recibe materiales, los transforma mediante procesos, toma parte de estos productos transformados para su sostenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia los resultados para lograr

nuevos insumos, incluidos los recursos adicionales necesarios para sostenerse. Esos procesos de importación – conversión – exportación representan el trabajo que la empresa debe realizar para poder existir.

A tal efecto, Chiavenato (2003, 8) señala que existe una gran variedad de organizaciones:

Empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, universidades, hospitales, tránsito entre otras), organizaciones militares, públicas (ministerios), que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos), o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control del tránsito).

Todas las organizaciones influyen en la vida de los individuos, y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, satisface sus necesidades. Es por ello, que la influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental; la manera como estas viven, se alimentan, sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una gran influencia desde las organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

En el mismo orden de ideas, para lograr sus objetivos, las empresas necesitan de un eficiente desempeño de los recursos humanos con los cuales cuentan; toda vez que en última instancia son las personas quienes se encargan de realizar las actividades que posibilitan la vida o existencia de la organización. De allí que el éxito y la productividad de cualquier establecimiento empresarial depende fundamentalmente de la calidad de los recursos humanos que se

desempeñan en éste. Al respecto, Villegas (1998; 230), sostiene que “los recursos humanos constituyen el activo más valioso para las organizaciones”.

Se interpreta que las personas planifican, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin la participación de estas no existe organización. Esta última está compuesta por individuos de los cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad en cuanto a su funcionamiento. El estudio de las personas viene a constituir la unidad básica de las organizaciones, en especial, de la Administración del Recurso Humano. Esta tiene diversas vertientes para el estudio de las personas; las cuales están dotadas de características propias de personalidad e individual, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales, dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional.

En este sentido y de manera muy particular, para la administración de recursos humanos no hay leyes ni principios universales, toda vez, que esta es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. Es por ello que, en la medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización. (Chiavenato, 2003, 152).

De ahí surge el carácter contingencial o situacional de la administración de los recursos humanos, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino más bien altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Por otro lado, un modelo de administración de recursos humanos que tiene éxito al momento de aplicarlo a una organización en determinada época, quizás no lo tenga en otra

empresa, puesto que todo cambia, debido a que las necesidades experimentan alteraciones; por lo que debe tenerse en cuenta que estos cambios constantes ocurren en las organizaciones y en sus ambientes.

Además, la administración de recursos humanos no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales. Es por ello que, resulta necesario e indispensable la realización de un adecuado reclutamiento y selección del personal más idóneo que demanda la organización.

Con respecto al proceso de reclutamiento, Bohlander, Snell y Sherman (2001, 86) exponen que:

Antes de encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo. La especificación del puesto incluye: Licenciatura con especialidad en administración de recursos humanos; tres a cinco años de experiencia en evaluación y compensación de empleados o en reclutamiento y selección. Dos años de experiencia en el desarrollo y mejoramiento de las compensaciones relativas al puesto, y en procedimientos e instrumentación de pruebas.

El análisis que se desprende de la cita anterior, es que debido a que las especificaciones del puesto establecen las aptitudes requeridas para una vacante, deben cumplir una función decisiva en la función de reclutamiento. Por lo general, estas aptitudes son incluidas en los avisos de vacantes, ya sea que se coloquen en los tableros de avisos de la organización, en el periódico o en las listas de las agencias de

colocación, las especificaciones del puesto proporcionan una base para atraer solicitantes calificados y desalentar a los aspirantes no calificados.

En lo que se refiere a la selección, además de las especificaciones del puesto, los gerentes y supervisores utilizarán las descripciones del puesto vacante para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto. De allí que una descripción del puesto es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades que implica un puesto.

En el pasado, las especificaciones del puesto que se utilizaban como base para la selección, a veces tenían poca relación con las tareas que se realizarán conforme la descripción del puesto vacante. Este tipo de especificaciones servían para discriminar a miembros de ciertas clases protegidas, muchos de las cuales fueron excluidos de tales puestos.

A tal efecto, cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un cargo y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, brinda pistas respecto a las necesidades de capacitación. De igual modo, el desarrollo profesional como parte del proceso de capacitación tiene que ver con la debida preparación de los empleados para poder ser promovidos a puestos en que sus capacidades puedan ser aprovechadas al máximo. De allí que, los requerimientos formales de aptitudes que se establecen para optar a cargos de alto nivel, también sirven para detectar la cantidad y calidad de capacitación y desarrollo que se requiere para los empleados escalen hasta tales puestos.

La presente investigación centró su atención en las actividades de reclutamiento y selección, concibiéndolas como fases de un solo proceso que va desde la aparición del puesto vacante hasta la decisión del sujeto que va a ocuparlo. En tal sentido, muchas organizaciones invierten gran parte de sus esfuerzos y

recursos para localizar y disponer de individuos con capacidad que les permitan un desempeño exitoso en el cumplimiento de sus funciones. Por ello, cuando una organización requiere de personal para cubrir una vacante, efectúa un proceso de reclutamiento y selección para la escogencia de la persona que mejor cumpla con los requisitos exigidos por el cargo.

Durante la fase de reclutamiento, la empresa procura atraer el mayor número de posibles potenciales candidatos, con credenciales suficientes como para optar a los cargos vacantes. Es por ello, que una vez atraídos los individuos en cantidad y con la calidad requerida por la empresa, se procede a dar inicio a la fase de selección del personal. La cual puede definir como una serie de pasos específicos que se emplean para decidir cuáles solicitantes pueden ser elegidos para ser contratados. (Werther y Davis, 2004, 180).

La fase de selección es quizás la más importante del proceso de escogencia del personal, toda vez que es en este punto donde la empresa toma las decisiones acerca de sus recursos humanos; por cuanto una elección equivocada o tomada a la ligera puede llegar a significar un gasto incalculable o problema emocional tanto para el individuo como para la organización.

En la actualidad, existen una serie de procedimientos que posibilitan la realización de un proceso de reclutamiento y selección de manera más objetiva y sistemática, a través de la aplicación de técnicas y estrategias de carácter científico mediante las cuales las empresas pueden verificar el potencial de los candidatos requeridos para ocupar los cargos. Sin embargo, aún quedan en muchas empresas modernas venezolanas la aplicación de procedimientos ya superados para la incorporación del personal, que están basados en el nepotismo, la simpatía, las recomendaciones y otros criterios que en modo alguno no garantizan la idoneidad del nuevo personal.

En tal sentido, además, de los criterios subjetivos antes mencionados, es posible que dentro de la empresas puedan presentarse ciertos inconvenientes que en ocasiones pueden obstaculizar la realización de un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal. Algunos de estos inconvenientes son las restricciones de orden presupuestario, la falta de especialistas en el manejo de recursos humanos y las fallas en la aplicación de las técnicas y estrategias de reclutamiento y selección del personal. Estas deficiencias generan problemas tanto para el individuo como para las organizaciones.

Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A.), Distrito Puerto La Cruz, tiene la responsabilidad de manufacturar productos derivados del petróleo, que cumplen requerimientos de calidad exigidos por los diferentes sectores consumidores, ya sea transporte, residencial, comercial, industrial y eléctrico. Esta misión se cumple a través de la operación eficiente, segura, transparente y comprometida con la protección ambiental y el desarrollo social del país. Lógicamente, esta organización realiza un proceso de reclutamiento y selección de personal ajustado a sus características particulares, con el propósito de obtener el capital humano requerido para el desarrollo de sus actividades y mantener la continuidad operativa de las diferentes instalaciones de refinación; así como la requerida para nuevos desarrollos y/o proyectos.

De lo antes expuesto, surgió la inquietud de analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A.), Distrito Puerto La Cruz, inicialmente, se realizó un pre-diagnóstico sobre la base de entrevistas no estructuradas a algunos trabajadores y analistas de R.R.H.H., en el cual se pudo observar que en el proceso de reclutamiento y selección efectuado por la empresa, se obvian algunos procedimientos técnicos necesarios para atraer a los solicitantes mejor calificados

para ocupar vacantes, de igual forma se pudo detectar que algunos trabajadores no reúnen el perfil exigido para ejercer el cargo que ocupan, en otros casos, aún cuando se ha realizado un completo proceso de reclutamiento, al momento de efectuar la selección no se toma en cuenta los resultados obtenidos, sino que más bien se elige al candidato que de una u otra forma tiene relaciones personales con alguno de los trabajadores pertenecientes a la gerencia solicitante, o que comparte nexos familiares con algún miembro de la empresa.

La situación problema que se plantea en esta investigación está relacionada con la realización del análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal que no cumple con el perfil requerido por la organización. El tiempo que se destina para la realización de este proceso debe ser valorativo, operativo y funcional; a los fines de lograr la eficiencia y efectividad del mismo; así como el mantener los criterios de objetividad al momento de la toma de decisiones con respecto al proceso.

Considerando que el problema que se plantea en este trabajo de investigación y que está relacionada con la realización del proceso de reclutamiento y selección del personal que no cumple con el perfil de preparación y capacitación requerido por la organización, se procede a la formulación de las interrogantes siguientes:

- ¿Cuáles son las políticas internas que rigen el proceso de reclutamiento y selección del personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A), Distrito Puerto La Cruz, durante el período Julio- Diciembre 2011?
- ¿Cuáles son los pasos del proceso de reclutamiento llevado a cabo por la empresa?
- ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento empleados por la empresa?

- ¿Cuáles son las etapas del proceso de selección utilizadas por Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A.)?

- ¿Cuáles son las técnicas que se aplican para realizar la selección del personal?

Las respuestas a estas interrogantes sirvieron de guía a la investigadora y posibilitaron el desarrollo de esta investigación para culminar de manera satisfactoria este estudio.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación estuvo fundamentada en el cumplimiento de los siguientes objetivos.

1.2.1 Objetivo General

Conocer el proceso de reclutamiento y selección del personal aplicado en la Empresa Petróleos de Venezuela S.A. (P.D.V.S.A.), Distrito Puerto La Cruz, durante el período Julio- Diciembre 2011.

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.2.1. Describir las políticas internas que rigen el proceso de reclutamiento y selección del personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. período de Julio- Diciembre 2011.

1.2.2.2. Analizar los pasos del proceso de reclutamiento llevado a cabo por la empresa.

1.2.2.3. Determinar las etapas del proceso de selección utilizadas por petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A.).

1.2.2.4. Describir las técnicas de selección empleadas por la empresa.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, son muchos los avances que se han alcanzado en el campo de la gerencia, específicamente en relación con la administración de los recursos humanos en las organizaciones. Las formas de atraer y escoger al personal también han evolucionado de manera significativa, con la aplicación de nuevas técnicas y procedimientos que posibilitan la captura y selección más idónea del trabajador que requiere una empresa.

En este sentido, el reclutamiento y selección constituyen una parte importante de un mismo proceso, el cual está dirigido a la dotación del recurso humano a las organizaciones. Tal proceso es de gran relevancia por cuanto determina la cantidad y calidad de las personas que desarrollan actividades dentro de una determinada empresa. De allí el interés por analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal aplicado en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A.), Distrito Puerto La Cruz, durante el período Julio- Diciembre 2011.

El responsable de Recursos Humanos o de la función de empleos, según las diferentes estructuras organizacionales, deberá tener información sobre una amplia serie de temas, no sólo saber manejar bien una entrevista. En tal sentido, Alles (2006, 101) expone que:

Si el responsable de recursos humanos no sabe sobre todo lo necesario, deberá tener la humildad de reconocer aquello que no

conoce y pedir ayuda, la cual podrá ser proporcionada por un superior, por el cliente interno o un consultor externo, según sea el caso.

Muchas personas piensan que hacer una selección las coloca en una posición de preeminencia respecto de otras personas; algo así como que ellos están otorgando algo, en este caso, un trabajo, y no es así. Un consultor sólo realiza un trabajo profesional, que consiste en aplicar una serie de conocimientos y herramientas para que luego otro tome la mejor decisión a la hora de contratar a un trabajador.

Es por ello, que es importante aprovechar la capacidad profesional de un consultor en el sentido de disponer de los conocimientos y herramientas que posibilitarán la toma de decisiones acertadas en el momento de realizar la contratación de un determinado trabajador.

Por otro lado, el desarrollo de esta investigación tiene su justificación en la importancia que representa el poder contar con trabajadores que reúnen el perfil que garanticen el normal funcionamiento de una empresa.

Además, desde la perspectiva de esta investigación, se justifica su desarrollo, toda vez, que lo que se persigue es el beneficio que se le aporta al trabajador cuando es ubicado dentro de la organización en el puesto donde éste aplica sus conocimientos y capacitación en procura de que la empresa mantenga su nivel de productividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollaron los fundamentos teóricos y legales que sustentan la investigación y se describió la empresa en la cual se desarrolló el estudio. Se inicia este capítulo con la reseña de algunos antecedentes de la investigación, luego se exponen los aspectos teóricos y conceptuales relacionados con el tema de estudio, las bases legales que sustentan el trabajo investigativo y el marco organizacional donde esta tuvo lugar. Al final se presenta la definición de los principales términos involucrados en la investigación.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta parte de la investigación tiene por finalidad reseñar algunos trabajos realizados por otros autores acerca del proceso de reclutamiento y selección del personal.

González (2002) realizó un trabajo de investigación titulado "Estudio del proceso de reclutamiento y selección aplicado en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Siderúrgica del Orinoco, C.A. (SIDOR) ubicada en la ciudad de Puerto Ordaz, Estado Bolívar, julio 2001", el cual presentó para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. Esta investigación condujo, entre otras, a las siguientes conclusiones:

- El proceso de reclutamiento se lleva a cabo mediante la difusión en los medios de comunicación de información de las vacantes con las características y clasificaciones requeridas.

- Los rasgos de los aspirantes tomado en consideración por SIDOR, C.A son: responsabilidad, puntualidad, presencia, compañerismo y cooperación.
- Las técnicas de selección aplicadas por el Departamento de Recursos Humanos son: entrevista de selección, pruebas de conocimiento y pruebas psicométricas (p.p. 81 – 82).

El trabajo de González evidencia un proceso de reclutamiento que contempla el cumplimiento de disposiciones reglamentarias, además se destaca la aplicación de las fuentes y técnicas propias de un buen proceso de reclutamiento y selección; garantizando la calidad del personal seleccionado.

Por su parte, Patiño (2003), desarrolló una investigación titulada: "Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo, Enfermería y Mantenimiento de la Empresa Policlínica Carúpano C.A. para el año 2002", presentada como requisito para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. Entre las conclusiones a las que arribó destacan las siguientes:

- La organización no utiliza un proceso de reclutamiento adecuado propiamente estructurado y permanente.
- Se detectó que el medio de reclutamiento más utilizado en el proceso de dotación de candidatos para su escogencia proviene de los propios trabajadores de la empresa.
- No se tomaron en cuenta los rasgos de los aspirantes para su selección, sino que la misma se basó en intereses partidistas y el amiguismo. (p.p. I 15 - I 19).

A diferencia de la investigación anterior, en esta se aprecia que no se emplean las técnicas de selección adecuadas, que garanticen el candidato que cumpla con las exigencias del puesto requerido, además, una vez más se evidencian algunos vicios de las instituciones propias de Estado, como lo son los empleos por recomendaciones y amiguismo.

Perdomo (2004) realizó trabajo intitulado "Evaluación de los mecanismos de ingreso del personal administrativo adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente, período 1990-1998, el cual presentó para optar al título de Licenciado en Trabajo Social en la Universidad de Oriente. Entre sus conclusiones se mencionan las siguientes:

- No se cumplió con todos los requisitos técnicos y contractuales de ingreso establecidos en el Reglamento de Personal Administrativo y en el convenio de trabajo.
- No se realizaron los eventos que normalmente se efectúan para hacer una selección técnicamente apropiada, como son las entrevistas de selección, las pruebas de capacitación, las pruebas de personalidad y los exámenes médicos.
- La dirección de personal durante el período 1990 – 1998, solo se limitó a la revisión de documentos y a la tramitación administrativa de los contratos del personal asignado a un cargo (pp. 75-76).

La investigación de Perdomo refleja lo que es el proceso de reclutamiento y selección en muchos organismos de la administración pública, en los cuales se obvia el cumplimiento de algunas disposiciones reglamentarias, y en las cuales los departamentos de personal se convierten en meros tramitadores de decisiones de incorporación tomadas por los directivos sin apego a criterios que garanticen la calidad de la selección.

Pino (2006) desarrolló un trabajo de investigación titulado: “Análisis de los Procesos de Reclutamiento y Selección ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Bermúdez, Carúpano Estado Sucre durante los años 2002-2003”, para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. El autor arribó, entre otras, a las siguientes conclusiones:

- Para seleccionar personal, la Alcaldía se basó fundamentalmente en los aspectos referenciales de terceras personas, es decir, personal que laboraba en la institución y otros aspectos de carácter político y de amiguismo.
- El proceso de reclutamiento de personal en la organización se llevó a cabo a través de amiguismos.
- Se aplican distintas técnicas de selección entre las que se pueden resaltar: entrevistas, pruebas de conocimientos, entre otros (p.61).

Al igual que en la investigación anterior, el trabajo de Pino refleja viejos vicios de la administración pública venezolana en materia de manejo de personal, al destacar las recomendaciones, consideraciones políticas y amiguismo, como elementos esenciales del reclutamiento, quedando la selección como un simple trámite para legitimar las decisiones de incorporación.

Para fundamentar esta investigación, a continuación se plantean una serie de definiciones que dan claridad y solidez al proceso de investigación.

2.2 BASES TEÓRICAS

Los aspectos teóricos que a continuación se exponen sustentan la presente investigación. Los mismos surgieron de la revisión bibliográfica efectuada para recopilar información acerca del tema seleccionado. Los conceptos y relaciones aquí desarrolladas orientan la recolección de datos y la interpretación de los resultados, lo que permitió dar respuesta a las interrogantes del problema planteado.

2.2.1 La Organización

Las empresas constituyen un tipo particular de organización que está orientada por fines económicos. Por ello es necesario iniciar esta parte aclarando de lo que se entiende por organización.

Stoner, Freeman y Gilbert (2006, 6) definen la organización como: "Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas".

Robbins (2004, 4) define la organización como : "Unidad coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una o varias metas comunes". Este autor introduce el carácter deliberado del esfuerzo y la continuidad del mismo.

Chiavenato (2003, 7) por su parte, agrega el carácter sistémico en su definición, cuando concibe la organización como: "Un sistema de actividades consecuentemente coordinados, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella"

Estos autores coinciden en que una organización es un sistema, el cual está conformado por personas que trabajan coordinadamente para el logro de objetivos comunes. Para efectos de esta investigación se consideró a la organización como un sistema constituido por personas que emplean recursos de distinta naturaleza con el propósito de garantizar el logro de los objetivos a través del esfuerzo coordinado.

El logro de los objetivos organizacionales va de depender del uso adecuado de los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos de los que disponga la organización, muy especialmente, de la forma como se gerencia el capital humano.

2.2.2. Administración de Recursos Humanos

El capital humano de las empresas es gestionado a través de la Administración de Recursos Humanos, la cual puede ser definida según Sánchez (2003, 30) como:

El conjunto racional y armónico de funciones, políticas y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y las aspiraciones de los trabajadores.

La administración de recursos humanos tiene varias funciones, subprocesos, actividades o procedimientos. Sánchez (2003, 30), plantea que los procedimientos técnicos de la administración de recursos humanos son reclutamiento y selección, inducción, capacitación y entrenamiento, higiene y seguridad industrial, descripción de cargos, evolución de desempeño y administración de salarios.

Puede observarse que entre los procedimientos el autor incluye el reclutamiento y selección de personal. El reclutamiento implica atraer a la empresa candidatos con suficientes competencias para llenar las vacantes que se presenten, mientras que la selección es la acción de escoger, entre varias, a la persona que mejor calce con la vacante disponible y con la organización. Con el tiempo, el reclutamiento selección ha dejado de ser un proceso empírico y altamente subjetivo para incorporar procedimientos y normas que lo hacen más técnico y racional.

2.2.3 Reclutamiento de Personal

El reclutamiento implica atraer nuevo personal a la empresa para facilitar la escogencia de quien ingresará a la empresa. Chiavenato (2003,208) define el reclutamiento como: "Un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificado y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". Obsérvese que este autor considera que el reclutamiento es un conjunto de "técnicas y procedimientos" cuya finalidad es atraer a la empresa candidatos calificados para ocupar la vacante. Esta definición no incluye algunos

aspectos importantes que sí son tomados en cuenta por otros autores, como se verá de inmediato.

Milkovich (1997, 131), define el reclutamiento como “el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a algunos para recibir los ofrecimientos de empleo”. Esta definición es algo más completa, pues el autor, a diferencia del anterior, estima que el reclutamiento es un "proceso", es decir, una sucesión de pasos orientados a unos fines específicos, así mismo, la definición deja clara la relación entre el reclutamiento y la selección.

En este orden de ideas, Guth-Aguirre (2004, 15), define el reclutamiento como: "el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección”. En esta definición el autor hace referencia que el reclutamiento es un "proceso permanente", es decir una serie de pasos continuos y dinámicos, destinados a ofrecer oportunamente y a un costo razonable aspirantes calificados entre los cuales se realizará la selección. Además, al igual que el autor anterior deja ver la relación del reclutamiento con la selección.

A partir de las definiciones presentadas, la investigadora asume la siguiente definición de reclutamiento de personal: es un proceso dinámico, que realiza la empresa para atraer oportunamente un número suficiente de candidatos con las competencias necesarias para ocupar los cargos vacantes.

2.2.4. Tipos de Reclutamiento

Existen básicamente dos tipos de reclutamiento, según Chiavenato (2003, 221 – 225), el reclutamiento interno y el externo.

2.2.4.1 Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa, a través de transferencias, promociones y ascensos, los cuales pueden estar vinculados a los programas de desarrollo personal.

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o ascensos. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideren calificados soliciten la vacante. En consecuencia, el reclutamiento interno se basa en datos tales como: resultados de evaluación de desempeño; análisis y descripción del cargo actual y del futuro; planes de carrera y condiciones de ascenso del candidato.

En relación con lo anteriormente planteado, Castillo (2006, 112), afirma que: "El reclutamiento interno ofrece a los trabajadores la posibilidad de ascender dentro de la empresa, motivando de esta manera a sus colaboradores. De igual forma aprovecha las inversiones realizadas por la empresa en entrenamiento de su personal".

Según Alles (2006, 179), en el reclutamiento interno se evidencian una serie de ventajas, entre las más importantes. Señala que:

- Es más económico.
- Es más rápido.
- Es más seguro en cuanto los resultados finales.
- Permite motivar a los empleados.

- Es un retomo de la inversión de la organización en formación de personal.

Esto implica que, cuando se aplica este tipo de reclutamiento se está ahorrando tiempo y dinero; ya que no hace falta una inducción profunda, ni un proceso de integración que amerite una dedicación exclusiva a ese trabajador. Asimismo, este proceso va de la mano con los programas de reconocimiento y motivación, ya que el empleado se siente tomado en cuenta, viendo así sus posibilidades de progresar en la empresa.

En cuanto a las desventajas del reclutamiento, interno, Guth-Aguirre (2004, 174), señalan que el mismo presenta las siguientes:

- Puede provocar frustración en los empleados que no reúnen las condiciones para progresar dentro de la organización.
- La promoción y los cambios generan vacantes que por lo general son ocupados por personas ajenas a la organización.
- Las oportunidades de crecimiento en la organización pueden crear una actitud negativa en aquellos empleados que no demuestren condiciones para acceder a ellos.

Al mismo tiempo que se observa una parte positiva, también se tiene otra negativa; si la empresa no tiene bien definidas las políticas de promoción y ascenso, es posible que esto se vea reflejado en los empleados, creando en ellos un cuadro de apatía y frustración con respecto a su trabajo.

2.2.4.2 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. Varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de una variedad de técnicas, entre las que Chiavenato (2003, 226) menciona:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o de otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por otros empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios colocados en la portería de la empresa.
- Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Anuncios en radio, televisión, periódicos y revistas.
- Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua.
- Agencias de reclutamiento.

Alles (2006, 180), señala que el reclutamiento externo brinda las siguientes ventajas:

- Renueva los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha inversiones en formación y desarrollo profesional efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes.

Mediante el reclutamiento externo, se puede absorber un capital humano sin vicios y con ideas nuevas (candidatos sin experiencia, pero con habilidades), gente competitiva, hábil e innovadora.

En relación al reclutamiento externo, Guth-Aguirre (2004, 160), plantea que en él están presentes las siguientes desventajas:

- Tarda más que el interno por cuanto a mayor nivel del cargo mayor es el período de ejecución.
- Es más costoso y menos seguro que el interno, ya que los candidatos son desconocidos.
- Afecta a la política salarial de la empresa.
- Puede ser percibido por los empleados como una política desleal de la empresa hacia su personal.

Igual que el reclutamiento interno, el externo también tiene sus pro y sus contras; cuando se recurre a este tipo de reclutamiento deben identificarse los conocimientos y habilidades que no se encuentran en la empresa, para orientar las

actividades de entrenamiento de personal. En conclusión, ambos tipos de reclutamiento tienen sus ventajas y desventajas, pero no son excluyentes entre sí. Esto quiere decir que las empresas pueden optar por reclutamiento mixto.

2.2.4.3 Reclutamiento Mixto

El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos. Para garantizar la práctica combinada de las dos opciones de reclutamiento, se puede establecer una norma según la cual toda vacante generada por razón de la promoción de un trabajador, se cubrirá por medio del reclutamiento externo. En fin, su éxito va a depender del tipo de vacante a cubrir y de la oferta existente de profesionales en el mercado.

2.2.5. Pasos del Proceso de Reclutamiento

Rodríguez (2007, 148), considera que el proceso de reclutamiento abarca los pasos siguientes:

2.2.5.1 Requisición o Solicitud de Personal

Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto. Sirven para notificar al Departamento de Personal que se necesitan empleados con ciertas características en determinadas fechas. La requisición de personal, suele estar las políticas de personal, de acuerdo al caso.

2.2.5.2 Políticas de Personal

Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales. Las políticas de personal establecen la extrema importancia que concede la dirección superior al contratar personal competente mediante una guía adecuada para las acciones. Por ejemplo: edad mínima y máxima, preparación indispensable, entre otros. Todas estas características son detalladas cuando se suministra el Análisis de puestos.

2.2.5.3 Análisis de Puestos

El análisis de puestos es una técnica que comúnmente se usa para obtener una comprensión de un puesto, su importancia radica en que este documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal, pero también permite comparar las características que debe poseer el solicitante y las que posee realmente.

2.2.6 Fuentes y Estrategias del Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento es el lugar en el que se buscan los candidatos para cubrir un puesto. Para obtener el número requerido de candidatos idóneos para un cargo se debe explorar las fuentes adecuadas de acuerdo a los recursos y políticas de la empresa y con las condiciones de los aspirantes que se buscan. A continuación se describen algunas de las fuentes más utilizadas:

- **El Propio Personal:** Constituye en este caso una fuente interna, la empresa pueden encontrar los candidatos capacitados entre sus propios trabajadores, que estén interesados en dichos puestos.

- **Sindicato:** Para algunas empresas, por razones convencionales, sus sindicatos constituyen una fuente de reclutamiento, espacialmente de personal no calificado.
- **El archivo de solicitantes:** Es quizás la fuente más utilizada, especialmente en aquellas empresas cuya buena imagen atraen a las personas que buscan ocupación; lo conveniente es diseñar, implementar y depurar constantemente un archivo de solicitudes que incluye los siguientes rubros: tipos de puestos, fechas, sexo y edad.
- **Agencias de empleos:** Su misión es suministrar candidatos que reúnan los requisitos mínimos establecidos por las empresas solicitantes.
- **Las organizaciones educativas.** Las escuelas, institutos y universidades ofrecen la oportunidad de entrar en contacto con personas que han adquirido formación técnica y profesional, listos para ingresar al mercado laboral. Opera generalmente para plazas que no requieren experiencia laboral.
- **Las asociaciones profesionales.** Constituyen una fuente de reclutamiento adecuado para el personal técnico y universitario. Existen asociaciones gremiales de ingenieros, administradores, contadores, técnicos entre otros. (Bohlander, Snelly y Sherman, 2001, 101).

2.2.7. Selección de Personal

Una vez que se dispone de un grupo calificado de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una

serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

Werther y Davis (2004, 180), definen la selección como: “Una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados”. Se puede apreciar que el autor considera que la selección es una serie de “pasos”, que se aplican con el fin de tomar la decisión de quienes serán contratados. Esta definición obvia algunos aspectos significativos que son tomados en cuenta por otros autores, que se nombran a continuación.

Chiavenato, (2003, 238) define la selección: “Es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. Esta definición a diferencia de la anterior abarca otros aspectos importantes, ya que no sólo se trata de decidir quiénes serán los candidatos escogidos; sino que el autor hace referencia a “los más adecuados”, así mismo deja claro el interés de “mantener o aumentar” la eficiencia y desempeño personal y organizacional.

Guth-Aguirre, (2004, 35) define la selección como: “El proceso mediante el cual características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización”. Esta definición es algo más completa, pues el autor a diferencia de los anteriores, considera que la selección es un “proceso”, una serie de pasos que conducen a unos fines determinados, entre los cuales se encuentra la comparación de características y cualidades de cada candidato, además del fin principal, que es elegir al mejor para cubrir la vacante.

2.2.8 Técnicas de Selección de Personal

Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto, se contrata los servicios de una persona especializada en selección de personal para las fases iniciales.

En este sentido, Jiménez (2007, 129) considera que las técnicas de selección son: “Un conjunto de procedimientos y métodos que permiten diagnosticar habilidades, conocimientos y, estructura de personalidad de un individuo para la toma de decisión en el proceso”. El mismo autor señala las siguientes técnicas de selección:

a) Pruebas de selección de personal: La decisión sobre el tipo de pruebas más adecuadas está mediatizada por las exigencias particulares del puesto a cubrir y de la organización, por lo que durante la planificación del proceso de selección habrá que determinar qué pruebas se adecuan mejor a cada situación, si realmente se quiere que éstas sean útiles y válidas. Estas se pueden dividir en:

Pruebas de conocimientos técnicos (pruebas profesionales): Se trata de realizar ejercicios que simulen las condiciones reales de trabajo.

Pruebas Psicotécnicas: A través de estas, se intenta ver desde distintas perspectivas, las habilidades del candidato para ocupar el puesto.

Pruebas Situacionales: Son pruebas de naturaleza conductual, en ello divergen de las estrictamente profesionales.

b) La entrevista: Se considera como la fase clave de la selección, se define como un proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistadores y uno o varios candidatos.

c) Técnicas de Presión: Son aquellos mecanismos que pueden ser utilizados por el entrevistador, al efecto de situar al candidato, en un determinado contexto y bajo unos determinados condicionamiento. Entre ellos cabe destacar: presión del tiempo, técnica de la confrontación directa y centrar el problema.

2.2.9 Pasos del Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección incluye una serie de etapas en las que se aplican diferentes técnicas para evaluar las competencias del individuo en comparación con la especificación de cargos. En relación con este asunto, Villegas (1998, 234), plantea: “El proceso de selección dependerá, tanto de su complejidad, como en lo relativo a las consecuencias de sus pasos, de las exigencias establecidas por la organización y de las dificultades que se confronten para satisfacer las diversas necesidades”.

Si bien no existen criterios estandarizados para el proceso de selección, desde hace tiempo se han venido usando modelos que proporcionan una idea bastante clara de cada uno de los pasos que normalmente se incluyen en el mismo.

Así, Rodríguez (2007, 157) señala los pasos de este proceso:

- **Recepción de solicitantes:** Conformar el primer contacto que se tiene con un candidato potencial, y para saber si se procede al llenado de una pre solicitud o bien una solicitud formal. La manera en que se maneje esta recepción inicial es importante, porque influiría en la opinión de la empresa que se formen los candidatos.

- **Entrevista preliminar:** Es un procedimiento que consiste en obtener información básica sobre los candidatos potenciales y ayuda al departamento de personal a excluir a los candidatos claramente inadecuados. Con esta entrevista ya se puede ir depurando la base de datos, a fin de ir considerando quienes pueden pasar al siguiente paso.
- **Revisión de solicitudes:** Estas son las hojas de datos personales, en las que se anotan los antecedentes laborales, escolares y de otros tipos, los cuales le permiten al reclutador conocer las características, habilidades y rendimiento del candidato. En esta etapa se deben seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historial de salarios.
- **Prueba de empleo:** Las pruebas de empleo son dispositivos que permiten evaluar la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto. Las pruebas psicológicas permiten además determinar la personalidad. Las de conocimiento son más fidedignas porque proporcionan información al respecto. Las pruebas de desempeño evalúan la capacidad de los candidatos para desempeñar las tareas del trabajo al que aspiran.
- **Entrevista:** A través de ella se pueden obtener una percepción directa y personal del candidato, así como valorar objetivamente determinados parámetros aptitudinales como reacción a distintos eventos y situaciones.
- **Investigación de la historia anterior:** Durante esta etapa se suele hacer una investigación para evaluar al candidato de manera más objetiva. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección. La verificación de los datos abarca tres categorías de referencias: las personales, las académicas y las de empleos anteriores.
- **Selección preliminar en el departamento de personal:** Aquí se realiza la selección preliminar con base en toda la información aportada por las pruebas de empleo y la verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores.
- **Selección final por el supervisor de línea:** En esta etapa se acostumbra que el jefe del departamento que tiene el o los puestos

vacantes entrevista a los candidatos que el departamento de recursos humanos seleccionó en forma preliminar. Los jefes o superiores deben participar en la decisión final de selección.

- **Examen médico:** Después de que el candidato ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren un examen médico, el cual se realiza no sólo para determinar la correcta elección del solicitante con respecto al seguro de vida de grupo de salud y de invalidez, sino también para determinar si tiene la capacidad para desempeñar el puesto.

2.2.10 Aspectos Importantes para una Buena Selección de Personal.

La implementación del proceso de selección es de tal importancia en la vida de las organizaciones, que la misma no puede dejarse al libre albedrío de las personas, sin establecimiento previo de requisitos básicos que deben tomarse en consideración en cada una de sus fases. (Villegas, 1998, p. 231).

Para este autor, algunos de dichos requisitos son:

- Definir políticas claras sobre requerimientos en la aplicación de los mecanismos de selección, haciéndolas conocer a la mayoría de las personas que sean responsables de ponerlos en práctica.
- Se debe enfatizar en la importancia del papel desempeñado por el departamento de personal, así como la del apoyo directo que éste debe recibir de los departamentos de línea y de los ejecutivos de alto nivel de la organización, para adelantar el proceso de selección.
- El programa de selección deberá estar adecuado a las necesidades de la organización.
- Contar con un análisis de puesto que permita una selección técnica. La especificación del puesto indica los requisitos del mismo, sólo con esto puede determinarse quiénes lo cumplen.

Para Villegas, el encargado de realizar el proceso de selección debe ser sensible a las limitaciones de éste. Tales limitaciones son impuestas por la

organización, el seleccionador y el medio externo. Para elegir al mejor candidato se debe tomar en cuanto lo siguiente:

- **Requerimientos de la organización:** El proceso de selección es un medio que le permite a la empresa contratar personal eficiente para lograr sus objetivos. Desde luego, la empresa imponen restricciones al proceso, tales como presupuesto, políticas y normas, que pueden ser limitantes. Estos elementos pueden contribuir al largo plazo a la efectividad de la selección.
- **Normas éticas:** Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos con agencias de colocación y los sobornos son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas en la selección del personal.
- **Oferta de trabajo:** Es necesario tener un grupo grande y apropiado de personas de entre las cuales se pueda escoger a los candidatos adecuados. Sin embargo algunos puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante.

2.2.11 Proceso de Captación y Selección llevado a cabo por la Empresa

Es clave para la Empresa mantener un programa de Captación, Selección y Empleo de Personal cónsono con sus necesidades actuales y futuras, originadas por su desarrollo estratégico y sostenido, a través de un Plan de Empleo que exprese las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, por proceso, actividad y tarea de cada Negocio o Filial.

El Plan de Empleo, se alinearé con las Políticas de Estado y Planificación Corporativa y, en tal sentido, su estimación se hará por el lapso contemplado para el Plan del Negocio, susceptible de revisión y ajuste según las estrategias, necesidades propias, existentes o sobrevenidas, y los ajustes del Plan maestro. Así mismo, se tendrá siempre de soporte la estructura organizativa debidamente aprobada.

2.2.11.1 Sub-proceso de Captación: Las fuentes de Atracción de Talento, en función del Plan de Empleo, serán:

- **Internas**, tendentes a cubrir vacantes con personal propio, a través de los siguientes mecanismos:

- *Programa de Desarrollo*; es un mecanismo de desarrollo que permite identificar aquellos trabajadores elegibles mediante la comparación del perfil requerido por la posición y el nivel de dominio de esas competencias por parte del implicado

- *Autopostulación*, es un mecanismo de desarrollo, dirigido por el trabajador, mediante el cual es posible su postulación a la oferta de sucesión de posiciones vacantes ofrecidas por la empresa, acorde con su perfil de educación, experiencia y oportunidades de carrera. mediante los movimientos administrativos que apliquen en cada caso; la Nómina Contractual puede hacerlo mediante el escalafón y promociones, mientras que la Nómina No Contractual solo se permitirán por transferencias, promociones o planes de carrera.

Estos candidatos previamente pasaron por entrevistas de selección interna, programas de formación y/o adiestramiento y fueron apreciados sus resultados, en armonía con sus planes de carrera y cuadros de reemplazo.

- **Externas**, tendentes a cubrir vacantes con candidatos externos, a través de:

- *Programa de Captación Anticipada*; Es la fuente de captación por excelencia de potenciales aspirantes a empleo, mediante el cual se efectúa la detección temprana, desde nivel básico hasta universitario y aprendices, en carreras, especialidades y oficios de interés para el País y la Empresa,

coadyuvando en su formación académica y ciudadana, a través de los diferentes Programas:

- a) Formación de Profesionales
- b) Pasantes y Tesistas
- c) Becas Terceros y,
- d) Programa Nacional de Aprendizaje (INCES)

El propósito es utilizar esta fuente de captación para cubrir un alto porcentaje de las necesidades reales de empleo así como también identificar futuros candidatos para su formación profesional, y por ende contribuir con la Política de Estado en materia de Educación y Empleo.

- *Programa de Captación Convencional de Candidatos Externos*; Es la fuente de captación de candidatos con experiencia, conocimiento y/o habilidades que no dispone la Empresa; es clave buscar en el contexto laboral de manera precisa y eficaz para llegar y atraer a los candidatos objeto de la búsqueda, en función del Plan y de las competencias claramente definidas en los perfiles requeridos.

Este proceso debe ser continuo e ininterrumpido, y la Empresa deberá estar atenta a revisar y mantener actualizado el Registro de Elegibles, en atención a los Planes de Empleo definidos en función de los Planes de Negocios, a los fines de garantizar los candidatos oportunamente, en términos de calidad y cantidad.

2.2.11.2. Estrategias y Técnicas de Medición y Evaluación

El proceso de medición y evaluación supone claridad en la información del cargo y perfil expresado en términos de competencias técnicas, en adición al perfil de competencias ciudadanas y genéricas corporativo.

La Empresa proveerá, un sistema automatizado e instrumentos impresos, a las distintas unidades de Captación, Selección y Empleo, como herramientas de pre-selección a los fines de garantizar transparencia, objetividad, rapidez y eficacia. Es indispensable asegurar la identificación de aspirantes, a través de sus competencias predictoras de éxito para la Corporación, bajo los estándares de logro colectivo sobre el individual, por lo que la estrategia de selección debe asegurar:

- Brindar a todos los aspirantes igualdad de oportunidades y condiciones.
- Medir y Evaluar a todos los aspirantes sobre la base de los mismos criterios y herramientas, para lograr confiabilidad.
- Inferir conductas asociadas a las competencias del Perfil Ciudadano, como evaluación complementaria
- Expresar cuantitativamente y cualitativamente los resultados.
- Compilar elementos de convicción o resultados

Técnicas de Medición: Permiten identificar las características personales, del candidato a través de muestras de comportamiento; caracterizadas por los atributos de rapidez y confiabilidad, constituyendo así un mecanismo idóneo de predicción del desempeño futuro del candidato en el cargo, en función de los resultados alcanzados una vez sometido a la técnica que se decidió aplicar. Esta validez predictiva se determina una vez que se cruza con el resultado de la medición de resultados de los candidatos, una vez admitidos.

La Empresa adopta la combinación de más de una técnica por tratarse de una ciencia humana, a los fines de disminuir el margen de error, en este sentido se eligen las que se listan a continuación:

- a) *Pruebas Psicométricas*: constituye una medida que pretende hacer más objetivo el proceso de selección, basadas en mediciones estandarizadas de una muestra de comportamiento, focalizadas en las aptitudes, o predisposición natural hacia determinada actividad o trabajo, a fin de determinar en que medida están presentes en cada persona, con el propósito de prever su comportamiento futuro. Estas se basan en las diferencias individuales y su variación con respecto a las estadísticas de los resultados obtenidos en las muestras, tenemos las Prueba de Personalidad y Prueba de Habilidad y/o Conocimiento.
- b) *Pruebas de Grupo (Método de casos)*: se refieren a tratamiento en grupo y sustituyen el método verbal o de ejecución individual por la acción social, es decir se basa en la simulación y constituye una técnica de dinámica de grupo y pretende medir las Competencias Ciudadanas o Sociales, mediante la participación en grupo, para ser observados por otros, previamente entrenados y que mediante un acuerdo entre ellos, al finalizar la actividad, medirán y evaluarán muestras de conductas en función de las dimensiones anticipadamente establecidas en relación con competencias ciudadanas (Vocación de Patria, Solidaridad, Convivencia, Responsabilidad Social, Igualdad, etc.)
- c) *Entrevista por Competencias*: se observan muestras de conductas relacionadas con competencias genéricas preestablecidas, abordadas en seis áreas Autopercepción, Educación, Experiencia Laboral, Familia, Sociedad, Deseos de trabajar en PDVSA. Se registra la observación en base a experiencias pasadas y presentes; igualmente se mide y evalúa. A tal efecto, se dispondrá de Formato de Entrevista, Guía de Preguntas sugeridas para y Formato de Registro de evidencias de comportamiento.
- d) *Entrevista Técnica*: la línea supervisoria de la organización contratante, será responsable de medir los niveles de dominio de las competencias técnicas,

léase aplicabilidad de Conocimientos, Fortaleza Técnica, Excelencia, Solución de Problemas, entre otras. Se observan muestras de conductas relacionadas con competencias Técnicas preestablecidas en los perfiles, referidas a: Solidez Técnica en el área de competencia, Aplicabilidad de Conocimiento, Solución de Problemas, Excelencia, Toma de Decisiones, Orientación vocacional, Interés y desarrollo en determinada área de conocimiento, Experiencia laboral relacionada, Trabajo de Tesis, Pasantía, materias electivas, entre otros.

Se registrará la observación con base en experiencias pasadas y presentes, Se brindará inducción a los entrevistadores técnicos y sugerirá en esa ocasión distintas metodologías de abordaje en función de la naturaleza de la actividad: adicionalmente se dispondrá, de un Formato de Registro de Evidencias de comportamiento.

2.2.11.3. Selección, Análisis y Decisión Final

La Empresa adopta el modelo de selección de candidatos, es decir el concurso de varios para una vacante, en contraposición al modelo de admisión forzosa, o lo que es lo mismo un candidato para una vacante, asegurando igualdad de oportunidades en igualdad de condiciones y el justo equilibrio entre lo humano y lo técnico a nivel del perfil seleccionado.

En tal sentido, la Organización requirente dispondrá de una terna de candidatos mínimo por cada posición en función del perfil. El análisis de los candidatos a empleo, concluye con la decisión de la Organización requirente, en términos de aceptación o no; decisión esta que se apoya en los resultados de las herramientas y técnicas y en función del perfil, basados en los criterios de elegibilidad.

2.2.12. Políticas de Captación y Empleo de la Empresa

Según información suministrada por la Superintendencia de Servicios Organizacionales, estas son algunas de las políticas para la captación y empleo del personal:

- El proceso de captación y empleo estará orientado a la búsqueda de aspirantes comprometidos con los valores, principios, deberes y derechos, reconocidos y consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Se asegurará la captación de personal con experiencia y jóvenes talentos, con miras a desarrollar los puestos y formar cuadros de relevo, apoyándonos en el uso de mecanismos disponibles en materia de convenios alianzas que promueva el Ejecutivo a nivel Nacional e Internacional.
- La empresa se obliga a lo que respecta a los puestos que se consideran amparados por la Convención Colectiva, a considerar aspirantes a empleo postulados por las Organizaciones Sindicales, siempre que se encuentren en igualdad de condiciones con otros aspirantes en cuanto a los requisitos exigidos por los cargos.
- La empresa tiene el derecho de contratar a la persona que considere reúne el perfil, para desempeñar la posición o cargo vacante provenientes del Sistema de Democratización de Empleo (SISDEM).
- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su planificación de carrera, siempre que este reúna los requisitos y exigencias del cargo.

2.3 BASES LEGALES

El proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado, ya sea en una organización pública o en una privada, se rige por un conjunto de normas legales que orientan sus procedimientos, y políticas. Entre los instrumentos jurídicos en los cuales se sustentan el proceso de reclutamiento y selección del presente estudio están la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del Trabajo.

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece el trabajo como un derecho y un deber de todo ciudadano en los siguientes términos:

Artículo N° 86: Toda persona tiene el derecho y el deber de trabajar. El estado adoptará las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener una ocupación productiva que le proporcione una existencia digna y la garantice el pleno ejercicio de este derecho.

El artículo citado compromete al Estado a crear las condiciones para que toda persona pueda obtener un empleo que le permita satisfacer sus necesidades básicas y llevar una existencia digna.

La propia Constitución anuncia la ley que regirá la gestión de los recursos humanos en la administración pública:

Artículo N° 144: La ley establecerá el estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios de la administración pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y los requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

La ley fijará, entre otras cosas, todo lo relacionado con el ingreso de los funcionarios y funcionarias de la administración pública, determinando sus funciones y requisitos que han de cumplir para el ejercicio de sus cargos.

2.3.2 La Ley Orgánica del Trabajo

Artículo 2: El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

Se interpreta que es precisamente el Estado quien deberá proteger y amparará la dignidad del trabajador; para ello, ha de dictar las normas que garanticen el total cumplimiento de su función como factor de desarrollo del individuo, bajo la inspiración de la justicia social y de equidad.

2.4. MARCO ORGANIZACIONAL

2.4.1 Breve Reseña Histórica de la Organización

Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (P.D.V.S.A) es una empresa estatal venezolana que se dedica a la exploración, producción, refinación, petroquímica, mercadeo y transporte del petróleo venezolano. Fue creada el 1º de enero de 1976. P.D.V.S.A es catalogada en 2005 como la tercera empresa petrolera a nivel mundial y clasificada por la revista internacional Fortune como la empresa número 35 entre las 500 más grandes del mundo. Actualmente P.D.V.S.A es la Petrolera con mayores reservas petrolíferas del mundo, alcanzando una suma total de 3,1 billones (trillones en EE.UU.) de barriles y fue catalogada como la segunda petrolera más poderosa del planeta.

La totalidad de acciones de Petróleos de Venezuela le pertenecen al Estado Venezolano y se encuentra adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo. En la Constitución de 1999 la empresa permanece con el monopolio total de los recursos que se encuentren en el subsuelo venezolano (Petróleo, Gas, entre otros) y de igual manera la Constitución establece que las acciones de la empresa no pueden ser vendidas a particulares, aunque la empresa se puede asociar y entregar concesiones para cualquiera de los servicios con los productos. Hasta hace 10 años P.D.V.S.A a través de algunas empresas también pertenecientes al estado, tenían el monopolio de la venta, mercadeo y transporte de todo producto y derivado petrolero hasta que en 1996 por medio de la llamada “apertura petrolera” se permitió que empresas como Shell, BP o Texaco comercializaron los productos, ajustados a las limitaciones, como el precio de la gasolina que aún está fuertemente controlado y no fluctúa con el mercado y se encuentran regulados.

En el 2005 dejó de producir para su mercado interno la gasolina con plomo a fin de proteger el medio ambiente. Entre sus mayores activos internacionales están las refinerías Citgo en los Estado Unidos de América de la cual es propietaria en un 100% la Ruhr Oíl en Alemania, la cual posee en un 50% y la Nynas en Suecia en la cual es propietaria equitativamente con una empresa petrolera de Finlandia.

P.D.V.S.A, cuenta con trabajadores comprometidos con la defensa de la nación de la soberanía energética y el deber de agregar el mayor valor posible al mercado, guiados por los principios de: unidad, de comando, trabajo en equipo, colaboración espontánea y uso eficiente de los recursos.

En la división Oriente se encuentra la Refinería de Puerto La Cruz, encargada de suplir la demanda interna y externa. Por su parte, la Gerencia de Recursos Humanos Refinación Oriente, en línea con la filosofía corporativa de dar respuesta a los trabajadores, tiene especial interés de asegurar la calidad y disponibilidad

oportuna del capital humano como fuente primaria productora de valores y potenciar la contribución individual y colectiva al éxito de la empresa.

2.4.1.1 Refinería Puerto La Cruz

La historia del Distrito Puerto La Cruz comienza a partir de 1948, cuando la Venezuela Gulf Company inicia la construcción de una Refinería ubicada en el área cercana a la ciudad de Puerto La Cruz, la cual comienza sus operaciones a mediados de 1950. En sus comienzos, la instalación de la Venezuela Gulf Company (Actualmente, Refinería área Puerto La Cruz), contaba con una capacidad de procesamiento de 44 mil barriles de crudo por día.

Actualmente el Distrito Puerto La Cruz está formado por un Complejo Refinador, el cual comprende las instalaciones de la antigua Refinería de la Venezuela Gulf Company, ahora Refinería P.D.V.S.A., área El Chaure y la Refinería P.D.V.S.A área San Roque. Todas estas instalaciones han permitido que el Distrito Puerto La Cruz posea una capacidad de procesamiento de doscientos mil barriles de crudo por día, el cual es utilizado para cubrir la demanda del mercado interno de la región Sur-Oriental del país, mientras que el excedente de productos es colocado en el mercado de exportación.

Por su ubicación estratégica, la Refinería Puerto La Cruz cumple tres funciones principales:

- Atención de la demanda del Mercado Interno de la región Sur-Oriental del país.
- Colocación de los productos excedentes en el mercado de exportación.
- Manejo y distribución de crudo del Oriente del País.

La Refinería área Puerto La Cruz está ubicada en la Costa Nor-Oriental del país, al este de la ciudad de Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui. Ella posee una ubicación que le permite facilidades para la distribución de sus productos a todo el

país y al extranjero, mediante el cabotaje interno y externo del Mar Caribe, además está conectada, por medio de oleoductos a los principales campos de producción de crudo del Sur Oriente de País.

2.4.1.2 Misión y Objetivos de la Empresa

Misión de Refinación Oriente: Según información suministrada por la Superintendencia de Planificación, la misión de la empresa es la siguiente:

Impulsar e intervenir en el desarrollo armónico del país, maximizando y reafirmando el uso soberano de los recursos energéticos, a través de la ejecución y evaluación continua de los procesos de recepción, almacenamiento, refinación y distribución de hidrocarburos y derivados, garantizando el suministro confiable de productos de alto valor comercial y en armonía con el ambiente, gestión que se apoya en un recurso humano calificado, comprometido con el Desarrollo Endógeno del país, como medio para minimizar la pobreza y combatir la exclusión social, procurando una calidad de vida digna para todos los ciudadanos en nuestras áreas de influencia; todo ello enmarcado en el Modelo Socialista impulsado por el Gobierno Bolivariano.

Objetivos: De igual forma la Superintendencia de Planificación suministró la información referida a los objetivos de Refinería Oriente:

- Manufacturar productos derivados del petróleo, que cumplan requerimientos de calidad exigidos por los diferentes sectores consumidores, ya sea transporte, residencia, comercial, industrial y eléctrico.
- Operar de forma eficiente, segura, transparente y comprometida con la protección ambiental y el desarrollo social del país.
- Impulsar e intervenir en el desarrollo armónico del país, reafirmando el uso soberano de los recursos energéticos, potenciando el desarrollo endógeno sustentable y propiciando una existencia digna y provechosa para el pueblo venezolano, propietario absoluto de la riqueza del subsuelo nacional y único dueño de la nueva P.D.V.S.A.

2.4.2 Descripción de la Estructura Organizativa de la Empresa (Anexo 1)

P.D.V.S.A., es una empresa propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, la cual se encuentra regida por la Ley Orgánica que reserva al Estado, la Industria y el Comercio de los Hidrocarburos. Coordinada y dirigida por una Junta Directiva que dirige las unidades de Negocios, Gas, Bariven, Intevep, Petro, Exploración y Producción, Refinación Comercio y Suministros (Petróleo); la cual cumple las funciones siguientes:

- a) Centro Refinador Paraguaná (CRP)
- b) Refinería el Palito (REP)
- c) Refinería Puerto la Cruz (RPLC)
- d) Planificación
- e) PDV Marina
- f) PDV Naval
- g) DELTAVEN
- h) Distribución Venezuela
- i) Entes otros

2.4.3 Misión y Objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos, como una parte más que conforma la empresa, también posee su misión y objetivos, enmarcados dentro de las líneas estratégicas del negocio de refinanciación oriente. Esta información fue suministrada por la Superintendencia de Planificación.

Misión

Asegurar la calidad y disponibilidad oportuna de los Recursos Humanos que requiere la Corporación, con el nivel de competencias adecuado, mediante la

conducción de los procesos humanos y organizacionales, que contribuyan a fortalecer la competitividad de los Negocios y Filiales de P.D.V.S.A, además de coadyuvar a garantizar el desarrollo sostenible de las poblaciones adyacentes, como medio para minimizar la pobreza y combatir la exclusión social procuran una calidad de vida digna para todos.

Objetivos

- Anticipar los requerimientos de fuerza laboral necesaria para mantener la continuidad operativa de las diferentes instalaciones de Refinación; así como la requerida para nuevos desarrollos y/o proyectos.
- Garantizar que el personal empleado, esté acorde a las competencias mínimas requeridas para cada posición. Igualmente debe garantizar que la asignación salarial, sea justa y enmarcada dentro de la estructura salarial interna de Refinación.
- Garantizar que se cumpla el programa de evaluación del desempeño del personal, así como las asignaciones salariales estipuladas. Igualmente debe garantizar las sucesiones del personal en puestos críticos para el negocio.
- Garantizar que la fuerza laboral, tanto propia como contratada, no exceda los presupuestos aprobados, para determinado período. Igualmente debe presentar alertas, planes, en materia de desgaste de nómina, reconversión del personal entre otros.
- Asegurar que los trabajadores puedan oportunamente hacer uso de los diferentes beneficios tales como: Planes de Salud, económicos, integrados y de Jubilación; de acuerdo a las Normativas de la empresa.

- Contribuir a afianzar la paz laboral, a través de la aplicación oportuna y correcta de la contratación colectiva, control de contratistas, administración del SISDEM, inspecciones a las instalaciones, apoyo a las operaciones y paradas de plantas, entre otros.
- Garantizar la democratización del empleo (Equidad) en trabajos eventuales, a través de la correcta administración del SISDEM.
- Garantizar que los trabajadores cierren sus brechas de conocimiento técnico, social, político y supervisorio gerencial. Igualmente que se cumpla el Plan de Certificación anual, de acuerdo a los Oficios y áreas críticas contempladas.
- Propiciar la integración Empresa – Trabajador – Familia, a través del cumplimiento del Plan de recreación y deportivo, de calidad de vida.

2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Administración de Recursos Humanos: “Sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrolle un máximo potencial laboral dentro de las organizaciones” (Castillo, 2006, 6).

Cargo: “Es la posición jerárquica de un conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama” (Chiavenato, 2003, 292).

Competencias: “Son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal de una misma función o categoría laboral” (Kochanski, 1998, 11).

Entrevista: “Procedimiento de observación que se cumple, mediante la comunicación directa con el solicitante del empleo, y que tiene como finalidad la evaluación de sus características personales” (Dessler, 2001, 678).

Organización: “Unidad coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una o varias metas comunes” (Robbins, 2004, 4).

Reclutamiento: “Proceso de identificar y atraer un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo” (Alles, 2006, 101).

Selección: “Proceso de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización” (Alles, 2006, 103).

Solicitud de empleo. “Constituye una entrevista escrita, impersonal y rígida, que condensa la información en un formato preestablecido” (Llanos, 2005, 15).

Técnicas de Selección: “Conjunto de procedimientos y métodos que permiten diagnosticar habilidades, conocimientos y estructura de personalidad de un individuo para la toma de decisión en el proceso” (Jiménez, 2007, 129).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo contiene los elementos metodológicos que se utilizaron para desarrollar el presente estudio, los cuales son los siguientes: Nivel y diseño de la investigación, población y muestra, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, aplicación de instrumentos y el proceso de conteo y tabulación

3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con las características de la investigación, la misma se desarrolló en base al nivel descriptivo.

El nivel de investigación descriptivo, según Tamayo y Tamayo (2006, 46) es aquel que:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

El uso de investigación descriptiva supone exponer el fenómeno estudiado, realizando una descripción detallada de sus características, de manera tal, que los resultados que se obtengan estén relacionados con dos niveles de análisis, que dependen del fenómeno y del propósito de la investigadora. Es así como desde un nivel más elemental, se pudo clasificar la información en función de los rasgos más comunes de la realidad estudiada y, de un nivel más sofisticado en el cual se propone

una relación entre los elementos observados y de este modo se obtuvo una descripción más precisa.

Mediante el uso de la investigación descriptiva, fue posible realizar una amplia descripción del fenómeno o realidad objeto de estudio; el cual está relacionado con un análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal que fue aplicado por la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A.), Distrito Puerto La Cruz, Municipio Sotillo del Estado Anzoátegui, durante el período Julio - Diciembre 2011.

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación consiste en el plan de trabajo o la estrategia que servirá para lograr los objetivos de estudio que se realizó.

A tal efecto, para la realización de esta investigación, se utilizó el diseño de campo; el cual es definido por Arias (2006, 28) de la manera siguiente:

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 variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

El uso de este tipo de diseño de investigación, amerita que la investigadora recolecte la mayor cantidad de datos primarios directamente de la realidad o personas objeto de reclutamiento y selección que se estudiaron y cuyo valor radica en que los datos obtenidos se pueden verificar de acuerdo a las condiciones en que obtuvieron y en el caso que surjan dudas, los mismos pueden ser revisados y modificados.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Una característica del conocimiento científico es la generalidad, de allí que la ciencia se preocupe por extender sus resultados de manera tal que éstos sean aplicables, no sólo a uno o a pocos casos, sino que sean aplicados a muchas realidades similares. En este sentido, una investigación puede llegar a tener como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos e inclusive documentos.

A tal efecto, Tamayo y Tamayo (2006, 176) 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 características, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación.

A los fines de desarrollar esta investigación, la población o universo objeto de estudio estuvo conformada por setenta y cinco (75) trabajadores, los cuales participaron en un proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa; procediéndose a su elección para ocupar cargos en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A.) en el período comprendido entre Julio – Diciembre de 2011.

Cabe señalar que esta población es completamente heterogénea, toda vez que la misma está conformada por personas que presentan diferentes edades y niveles de formación académicas. Los cargos para los cuales fueron postulados estos candidatos en su momento fueron los siguientes:

Cargo	Tipo de Nómina	N° de Vacantes	Nivel Académico Requerido
Ingeniero de Planta Termoeléctrica	No Contractual	08	Universitario
Administrador de Contratos	No Contractual	12	Universitario
Analista de Relaciones Laborales	No Contractual	12	Universitario
Operador de Planta	Contractual	05	Técnico Superior
Analista Comunicaciones	No Contractual	08	Universitario
Ingeniero de Proyectos	No Contractual	10	Universitario
Analista de Control y Gestión	No Contractual/ Contractual	15	Universitario
Planificador	No Contractual	05	Universitario
TOTAL		75	

Respecto a la muestra, cuando por diversas causas o razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población accesible, se recurre a la selección de una muestra.

En este sentido, Hernández y Otros (2000, 207) definen la muestra como se expone a continuación: “La muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto definido en sus características al que llamamos población”. De allí que una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido.

Considerando que la población o universo que fue objeto de estudio no supera las cien (100) unidades de población, en la cual se ubican las personas que participaron en el proceso de reclutamiento y selección por el personal de la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA.) y que resultaron elegidos para ocupar un

cargo en la mencionada empresa, no fue necesario el cálculo de una muestra representativa de la población objeto de estudio.

Generalmente, este proceso se realiza cuando la muestra es mayor de cien (100) elementos; para ello se debe aplicar una ecuación estadística que posibilita un cálculo probabilístico aceptado.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información que se requirió para desarrollar la investigación, se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Según Arias (2006, 27), “Las fuentes primarias son aquellas obtenidas originalmente por el investigador; y las secundarias son las extraídas de la obra de otros investigadores”.

En el caso particular, las fuentes primarias las constituyeron el especialista de recursos humanos de la empresa y los setenta y cinco (75) individuos que fueron seleccionados, los cuales aportaron datos relevantes acerca del proceso de reclutamiento y selección del personal que se aplicó en la empresa.

En lo que se refiere a las fuentes de información secundarias, las mismas están representadas por todos aquellos documentos físicos y electrónicos objeto de consulta para obtener la información relacionada con el tema de estudio, tales como: libros, textos, tesis de grado, expedientes de los trabajadores consultados y páginas de internet, entre otros documentos.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para obtener la información necesaria acerca del proceso de reclutamiento y selección del personal a ingresar a la organización objeto de estudio, se utilizó la

técnica de la entrevista estructurada o formal, la cual según Arias (2006, 73) es la que se realiza:

A partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video.

La entrevista se caracteriza por su profundidad, es decir, indaga de forma amplia en gran cantidad de aspectos y detalles, mientras que la encuesta oral, aborda de forma muy precisa o superficial uno o muy pocos aspectos. Por otra parte, la entrevista tiene un menor alcance en cuanto a la cantidad de personas que pueden ser entrevistadas en un período determinado, es decir, se abarcan menos personas. Esta se aplicó a los especialistas en el área de recursos humanos de la empresa.

La recolección de la información requirió de la elaboración de un instrumento tipo cuestionario con la finalidad de recoger la mayor cantidad de datos que fueron necesarios para desarrollar esta investigación. Al respecto Tamayo y Tamayo (2006, 124) señala que el cuestionario: “Contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite además, aislar ciertos problemas que no interesan principalmente; reduce la realidad o cierto número de datos esenciales y precisar el objeto de estudio”.

Para la elaboración de un cuestionario destinado a la recolección de información valiosa que se requiere para desarrollar la investigación, resulta necesario tener un conocimiento previo del fenómeno o realidad que se pretende estudiar. Posteriormente, al contacto directo con la realidad que se desea investigar y se tienen precisados sus aspectos más relevantes, es el momento de determinar el tipo de preguntas que se harán y que conducirán a la verificación de la hipótesis.

El instrumento requirió ser validado, para lo que se sometió a una revisión por parte de dos (2) profesionales expertos en la elaboración de este tipo de instrumento y con suficiente experiencia en el campo de la elaboración de instrumentos de recolección de información primaria.

En relación al instrumento que se empleó para la recolección de los datos, se elaboró un formulario impreso en el cual se registraron las respuestas de las personas consultadas. Dicho instrumento constó de una serie de quince (15) ítems y que fue aplicado a las setenta y cinco (75) personas que fueron seleccionados por la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A, (PDVSA), para ocupar cargos vacantes una vez llevado a cabo el proceso de reclutamiento y selección en tal empresa.

3.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez recopilados los datos obtenidos por medio de la aplicación del instrumento diseñado para tal fin, y revisado los expedientes de los trabajadores que participaron en el proceso, fue necesario procesarlos, es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitieron arribar a conclusiones en relación con el problema planteado.

A tal efecto, Arias Galicia (2003, 61) señala que: “No basta con recolectar datos ni cuantificarlos adecuadamente. Es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos de manera que realmente lleven a cabo la confirmación o al rechazo de la hipótesis”. El procesamiento de datos, mediante métodos manuales, hoy en día es realizado por computadoras electrónicas, las cuales han eliminado en gran parte el trabajo matemático y estadístico que antes se realizaba.

La tabulación es una parte del proceso técnico en el análisis estadístico de los datos. Finalmente, los datos se presentaron en cuadros estadísticos con frecuencia

simple y distribuidos en forma absoluta y porcentual para su posterior análisis e interpretación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados que se lograron obtener mediante la aplicación del instrumento (cuestionario, **Anexo 2**) que se elaboró para tal situación; por lo tanto, los datos recolectados fueron procesados, tabulados y luego se vaciaron en cuadros estadísticos de doble entrada absoluta y porcentual para realizarle su análisis e interpretación posterior, en relación con los indicadores considerados. A continuación se presentan los cuadros siguientes con sus análisis respectivos:

4.1 DATOS DEMOGRÁFICOS REFERENCIALES

En esta primera parte se presentan algunos datos personales de la población objeto de estudio, con la finalidad de tener una idea del perfil socio demográfico de los informantes

CUADRO N° 1. Distribución absoluta y porcentual en relación al género del personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela PLC.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
Masculino	58	77
Femenino	17	23
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

El cuadro N° 1 muestra los resultados siguientes: el 77% de las personas consultadas son de género masculino; mientras que el 23% son personal del sexo femenino.

De acuerdo con estos resultados, del personal consultado que labora en Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), Distrito Puerto La Cruz, son mayormente individuos del género masculino.

CUADRO N° 2. Distribución absoluta y porcentual acerca de la de la edad del personal

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
2.1 Entre 23 y 27 años	52	69
2.2 Entre 27 y 32 años	10	13
2.3 Entre 32 y 37 años	0	0
2.4 Entre 37 y 42 años	08	11
2.5 Entre 42 y 47 años	05	7
2.6 48 o más años	0	0
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

Los resultados del cuadro N° 2, son los siguientes: el 69% de las personas objeto de consulta presentan edades que oscilan entre 23 y 27 años; un 13% se ubican en el rango entre 27 y 32 años; el 11% abarca a empleados con edades entre 37 y 42 años; y el 7% de éstos se encuentran entre 42 y 47 años de edad.

Según los resultados antes descritos, un porcentaje significativo del personal consultado que ingreso en el lapso estudiado posee edades que oscilan entre 23 y 27 años, es decir, son relativamente jóvenes. Lo cual puede garantizar el poder contar con un recurso humano con versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada, logrando la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz; facilitándole a la empresa la oportunidad de evaluar las competencias que estos poseen en función de lo que se pretenderá de estos en el futuro.

CUADRO N° 3. Distribución absoluta y porcentual respecto al nivel de formación formalmente alcanzado por el personal

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
3.1 Educación Básica Incompleta	0	0
3.2 Educación Básica Completa	0	0
3.3 Ciclo Diversificado Incompleto	0	0
3.4 Ciclo Diversificado Completo	0	0
3,5 Estudios Universitarios Incompletos	48	64
3.6 Estudios Universitarios Completos	27	36
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

El cuadro N° 3 muestra los resultados siguientes: el 64% de los trabajadores consultados han realizado estudios universitarios incompletos; mientras que el 36% de ellos presentan un nivel de formación académica de estudios universitarios completos.

De acuerdo con estos resultados, el personal consultado que labora en la Refinería del, Distrito Puerto La Cruz, en su mayoría no poseen estudios universitarios completos; mientras que un porcentaje menor de los encuestados completaron sus estudios universitarios.

Cabe destacar que para este estudio los cargos para los que fueron postulados estos trabajadores era los siguientes: Ingeniero de Planta Termoeléctrica (08), Administrador de Contratos (12), Analista de Relaciones Laborales (12), Operador de Planta (05), Analista de Comunicaciones (08), Planificador (05), Ingeniero de Proyectos (10), Analista de Control y Gestión (15). Los mismos según el perfil del cargo requieren un nivel académico Universitario salvo los cinco (05) operadores de planta que requieren un perfil de TSU.

Se deduce que un elevado porcentaje del personal consultado que trabaja en la mencionada refinería no completó sus estudios universitarios, lo que pone en evidencia que no se cumplen con las Políticas de Captación y Empleo establecidas por la Empresa. Por lo que la Gerencia de Recursos Humanos debe estimular a dicho personal a completar su formación académica universitario en beneficio personal y de la organización; así como debe velar por hacer cumplir los lineamientos en materia del perfil del cargo al momento de realizar el reclutamiento y selección de personal.

CUADRO N° 4. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a la antigüedad en la empresa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
4.1 Entre 0 y 3 años	75	100
4.2 Entre 3 y 7 años	0	0
4.3 Entre 7 y 11 años	0	0
4.4 Entre 11 y 15 años	0	0
4.5 Entre 15 y 20 años	0	0
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

El cuadro N° 4 muestra en sus resultados que el 100% de los empleados objeto de consulta tienen una antigüedad en la empresa entre 0 y 3 años.

Estos resultados demuestran que la totalidad de los trabajadores consultados de la mencionada empresa presentan una antigüedad que oscila entre 0 y 3 años, estos resultados se dan, ya que ese personal es recién contratado.

Esta investigación se realizó en un período corto y sólo se tomó como muestra algunos trabajadores que habían ingresado el año anterior, producto de un proceso de Reclutamiento Externo y Selección reciente realizado por la empresa.

4.2 DATOS RELACIONADOS CON EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

En este punto se analizarán los resultados obtenidos en relación con el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en la empresa, información que fue recolectada directamente del personal que allí labora y complementada con los datos suministrados por el Analista de Personal de la Gerencia de Recursos Humanos.

CUADRO N° 5. Distribución absoluta y porcentual en relación si conoce las fuentes internas, externas y mixtas de reclutamientos empleados por la empresa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
5.1 Si	07	9
5.2 No	68	91
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

Los resultados que contiene el cuadro N° 5 son los siguientes: el 91% de los empleados de la empresa manifestó que no conocen las fuentes de reclutamiento aplicadas por la empresa; en tanto que el 9% de los trabajadores si conocen las fuentes de reclutamiento que se emplean para reunir a los posibles candidatos a ocupar una vacante en Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), Según el cuestionario se les solicitó que indicaran cuáles eran las fuentes que sí conocían alguna, y este 9% solo conocen las fuentes internas de reclutamiento por experiencias de conocidos que allí laboran. Según información suministrada por los analistas de recursos humanos, la procedencia de estos trabajadores fue por reclutamiento externo.

En concordancia con los resultados arriba descritos; para la gran mayoría de los encuestados no conocen las fuentes internas, externa o mixtas de reclutamientos;

en este sentido según lo señala Chiavenato en el Marco Teórico de esta investigación: “Existen dos tipos de reclutamientos, el interno y el externo” (p. 221 – 225).

Puede deducirse que la gran mayoría del personal encuestado no conocen las fuentes internas, externas o mixtas de reclutamiento.

CUADRO N° 6. Distribución absoluta y porcentual acerca de los siguientes medios externos de reclutamiento que se utilizan en la empresa para el ingreso de personal.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
6.1 Periódicos	0	0
6.2 Internet	20	27
6.3 Radio y tv	0	0
6.4 Gremios	48	64
6.5 Revistas	0	0
6.6 Puntos de compra	0	0
6.7 Universidades	07	9
6.8 Todas las anteriores	0	0
6.9 Ninguna de las anteriores	0	0
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

El cuadro N° 6 muestra en sus resultados que el 64% de las personas consultadas respondieron que los medios externos de reclutamiento que se utilizaron en la empresa para su ingreso de personal fueron los gremios; el 27% señalaron que el medio que se utilizó fue el Internet; y el 9% respondieron que corresponde a las Universidades. Pero la mayoría de los consultados manifestaron no saber que este tipo de ingreso se les conoce como “medios de reclutamiento externo”.

Según los resultados antes descritos, un elevado porcentaje de los empleados consultados consideran que los medios externos de reclutamiento que más se utiliza para el ingreso del personal se basa en los gremios, esto viene dado como parte de algunas de las políticas de Captación y empleo que tiene la empresa, además de dar cumplimiento en lo que les sea posible a las cuotas sindicales que por contratación colectiva corresponden; sin embargo, Chiavenato define el reclutamiento como: “Un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (p. 208).

Se deduce que un alto porcentaje del personal consultado ingresó a la empresa a través de los gremios sindicales.

CUADRO N° 7. Distribución absoluta y porcentual respecto a la frecuencia en el uso de avisos de prensa como medio para atraer personal.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
7.1 Siempre	0	0
7.2 Casi siempre	0	0
7.3 Algunas veces	66	88
7.4 Nunca	09	12
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

Los resultados del cuadro N° 7 indican que el 88% de las personas encuestadas consideran que algunas veces la empresa utiliza los avisos de prensa como medio para atraer personal, en tanto que el 12% respondieron que nunca la organización se vale de los avisos de prensa para atraer personal.

Según los resultados arriba descritos, un alto porcentaje de los consultados perciben que algunas veces se hace uso de los avisos de prensa como un medio para atraer el personal; de allí que Chiavenato expone en el Marco Teórico de esta

investigación que el reclutamiento se realiza a través de una variedad de técnicas tales como: “Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente, candidatos presentados por otros empleados de la empresa, anuncios en radios, televisión y, periódicos” (p. 226).

Puede deducirse que el proceso de reclutamiento del personal de esta empresa no se realiza en base a la consulta de anuncios que aparecen en periódicos y revistas.

CUADRO N° 8. Distribución absoluta y porcentual en relación a cual de los siguientes pasos están presentes en el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo en la empresa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
8.1 Necesidad de cubrir vacante	12	16
8.2 Solicitud de personal	50	67
8.3 Descripción de puesto y especificación	0	0
8.4 Decisión de realizar búsqueda interior	0	0
8.5 Definición de fuente externas	03	04
8.6 Recepción de candidatos postulados	10	13
8.7 Todas las anteriores	0	0
8.8 Ninguna de ellas	0	0
Total		100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

Los resultados del cuadro n° 8 muestran que el 67% de los encuestados respondieron que uno de los pasos que están presentes en el proceso de reclutamiento es la solicitud de personal; mientras que el 16% hacen uso de la necesidad de cubrir una vacante; el 13% considera que son la recepción de candidatos que están presentes en el proceso de reclutamiento; y el 4% respondieron que los pasos a seguir es la definición de fuentes internas en dicho proceso.

Estos resultados demuestran la variedad de pasos que se consideran en el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo en la empresa; a tal efecto; Rodríguez

considera en el Marco Teórico de esta investigación que dicho proceso abarca los pasos siguientes: “Requisición o solicitud de personal, políticas de personal y el análisis de puestos” (p. 148).

Se deduce que los trabajadores consultados desconocen si están presentes los pasos de Descripción de puesto, necesidad de cubrir una vacante y solicitud de personal porque son procesos internos de Recursos Humanos. el paso que más se utiliza en el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo en PDVSA es la solicitud de personal.

CUADRO N° 9. Distribución absoluta y porcentual respecto a cuál de las siguientes fuentes internas de reclutamiento se emplean con mayor frecuencia en la empresa para movilizar personal.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
9.1 Sindicato	0	0
9.2 Programa de Desarrollo	0	0
9.3 Autopostulación	0	0
9.4 Todas las anteriores	75	100
9.5 Otras		
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

El cuadro N° 09 muestra los resultados siguientes: el 100% de los individuos consultados acerca de las fuentes internas de reclutamiento que se emplean con mayor frecuencia en la empresa para movilizar personas contestaron que fue la opción todas las anteriores (sindicato, programa de desarrollo, autopostulación), esto pone en evidencia que en ambos tipos de nómina de la empresa se emplean las fuentes internas de reclutamiento establecidas por la Gerencia Corporativa de Captación.

Según los resultados arriba descritos, las fuentes de reclutamiento que mayormente se emplean son Sindicato, Programa de Desarrollo y Autopostulación. En este sentido, Bohlander, Snell y Sherman señalan que las fuentes de información más utilizadas son: “El propio personal, sindicato, el archivo de solicitantes, agencias de empleos, las organización educativas y las asociaciones profesionales” (p. 101).

CUADRO N° 10. Distribución absoluta y porcentual con respecto a las técnicas de selección empleadas por la empresa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
10.1 Entrevista	27	36
10.2 Pruebas de selección de personal	32	44
10.3 Pruebas psicotécnicas	12	16
10.4 Pruebas de presión	04	4
10.5 Todas las anteriores		
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

Los resultados que contiene el cuadro N° 10 muestran que el 36% de las personas consultadas respondieron que a ellos se les realizó entrevista de empleo; el 44% respondieron que han aplicado pruebas de selección, otro 16% indicaron la aplicación de pruebas psicotécnicas y un 4% manifestó la aplicación de técnicas de presión.

Los resultados indican que un porcentaje bastante alto de los consultados si le aplicaron técnicas de selección como fueron las entrevistas, pruebas de selección, psicotécnicas y la técnica de presión empleadas por la empresa. Puede deducirse que la empresa en base a su proceso interno de Captación y Empleo, suministra las respectivas técnicas de selección en la organización de acuerdo a sus requerimientos.

CUADRO N° 11. Distribución absoluta y porcentual con relación a cual de las técnicas mencionadas, es la principal técnica de selección empleada en la empresa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
11.1 Entrevista	68	91
11.2 Otras	07	9
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

El cuadro N° 11 indica en su resultado que el 91% de los consultados consideran que la entrevista es la principal técnica de selección que se emplea en la empresa; en tanto que el 9% de los encuestados respondieron que se emplean otras técnicas de selección en la organización. Para este resultado a los encuestados se les mencionaron las Técnicas de Selección empleadas en la pregunta N° 10.

De acuerdo con los resultados antes descritos, las personas consultadas consideran que la técnica de la entrevista es la más utilizada para seleccionar el personal; de allí que Jiménez señala en el Marco Teórico de esta investigación que la técnica de la entrevista: “Se considera como la fase clave de la selección, se define como un proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistadores y uno o varios candidatos” (p. 129).

La Empresa adopta la combinación de más de una técnica por tratarse de una ciencia humana, a los fines de disminuir el margen de error, en este sentido la entrevista forma parte de este grupo de técnicas de medición. Se deduce que la entrevista es la técnica de selección de personal, es clave en dicho proceso y el colectivo consultado que labora en esta empresa la considera como la técnica principal de selección del recurso humano.

CUADRO N° 12. Distribución absoluta y porcentual con respecto a cuantas entrevistas le realizaron a usted antes de ingresar a la empresa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
12.1 Una	60	80
12.2 Dos	08	11
12.3 Tres o más	0	0
12.4 Ninguna	07	9
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

Los resultados que muestra el cuadro N° 12 indican que el 80% de las personas consultadas respondieron que fueron entrevistadas una sola vez antes de ingresar a la empresa; el 11% respondió que fueron entrevistados en dos oportunidades; y el 9% respondió que ninguna vez fueron entrevistadas antes de ingresar a la empresa.

De acuerdo con estos resultados, el personal que ingresa a la empresa son entrevistados una sola vez; lo cual indica que el personal encargado de seleccionar a las personas que formará parte de la organización consideran que éstos reúnen las condiciones y exigencias de la institución.

Se puede deducir que el personal de la Gerencia de Recursos Humanos que se encarga de seleccionar al personal que debe ingresar a la empresa considera que los candidatos no ameritan de varias entrevistas. Sin embargo, según el proceso de Captación y Empleo de la empresa, es necesario la aplicación de dos entrevistas (entrevista técnica y por competencias).

CUADRO N° 13. Distribución absoluta y porcentual en relación a si se le aplicó a usted alguna prueba durante el proceso de reclutamiento y selección llevado a cabo en la empresa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
13.1 Si	48	65
13.2 No	27	36
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

Los resultados del cuadro N° 13 muestran que el 65% de las personas consultadas respondieron que si se les aplicó una prueba durante el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en la empresa; en tanto que el 36% respondieron que en ningún momento se les aplicó prueba alguna durante tal proceso.

Los resultados indican que un alto porcentaje del personal consultado fueron objeto de la aplicación de una prueba durante el proceso de reclutamiento y selección que se realiza en la empresa.

CUADRO N° 14. Distribución absoluta y porcentual con respecto a cuál de los siguientes pasos cumplió para el proceso de selección en la empresa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
14.1 Llenado de solicitud	08	11
14.2 Entrevista inicial	60	80
14.3 Prueba de empleo	48	65
14.4 Investigación de antecedentes	0	0
14.5 Examen médico	38	51
14.6 Decisión de contratación	0	0
14.7 Selección preliminar por RRHH	0	0
14.8 Todas la anteriores	0	0
Total		100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

Los resultados que contiene el cuadro N° 14 muestran que el 80% de las personas consultadas respondieron que a ellos si le realizaron una entrevista inicial suministrada por la empresa, el 11% respondieron que si han llenado una solicitud de empleo, el 65% contestaron que si presentaron una prueba de empleo antes de su ingreso; y el 51% señalaron que se les realizó examen médico pre-empleo,

Los resultados indican que un porcentaje bastante alto de los consultados le realizaron una entrevista previa y además cumplieron con otros pasos (llenado de solicitud de empleo, examen médico pre-empleo y prueba de empleo) para el procesos de selección de la empresa. Obviamente, desconocen si se cumplió con los pasos de: decisión de contratación, selección preliminar por RRHH e investigación de antecedentes ya que esos son pasos y procesos propios de la organización de Recursos Humanos.

Puede deducirse que la empresa abarca algunos de los pasos que deben estar presentes en un proceso de selección, pero debe velar por que se cumpla en un 100% el proceso de Captación y Empleo para que este sea confiable y transparente, además de dar cumplimiento a las Políticas de personal establecidas.

Cuadro N° 15. Distribución absoluta y porcentual con respecto a si los proceso de reclutamiento y selección del personal responden a los requerimientos de la empresa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentual
14.1 Si	10	13
14.2 No	65	87
Total	75	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Distrito Puerto La Cruz. Año 2011.

Los resultados que contiene el cuadro N° 15 indican que el 87% de los individuos objeto de consulta respondieron que los proceso de reclutamiento y selección del personal no responden a los requerimientos de la empresa; mientras que el 13% si consideran que los proceso de reclutamiento y selección del personal responden a los requerimientos de la organización.

Es indispensable asegurar la identificación de aspirantes, a través de sus competencias predictoras de éxito para la Corporación, por lo que la estrategia de reclutamiento y selección debe asegurar a todos los aspirantes igualdad de oportunidades y condiciones, medir y evaluar a todos los aspirantes sobre la base de los mismos criterios y herramientas para lograr la confiabilidad

Según los resultados obtenidos, un alto porcentaje del personal consultado no considera el proceso de reclutamiento y selección como el más indicado que responda a los requerimientos de la empresa. Se deduce que los procesos de reclutamiento y selección del personal que aspira ingresar a la empresa debe ser revisado en el sentido de cumplir con los requerimientos de la organización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo contiene las conclusiones que se derivan del desarrollo de la investigación; así como las recomendaciones que a modo de sugerencia pueden ayudar en la solución del problema planteado en este estudio que está relacionado con el análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal aplicado en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), Distrito Puerto La Cruz, durante el período Julio – Diciembre 2011.

5.1 CONCLUSIONES

En la medida que se fue desarrollando la investigación y dando cumplimiento a los objetivos planteados en la misma, se pudo evidenciar la importancia que representa el proceso de reclutamiento y selección del personal que aspira ingresar a la Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), Distrito Puerto La Cruz.

A manera de conclusiones, se señalan las siguientes:

- La mayoría del personal consultado para esta investigación de la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) son del género masculino, y el personal que participó en el proceso son mayormente joven, que se ubican en el rango entre 23 y 27 años.

- Un porcentaje significativo de los trabajadores consultados que están ingresando a la Empresa, no han culminado sus estudios universitarios y son mayormente técnicos superiores universitarios, mientras que un

porcentaje menor no han culminado su formación académica de tercer nivel.

- La mayoría del personal consultado no conocen las fuentes internas, externas y mixtas de reclutamiento que emplea la empresa para reunir a los posibles candidatos que pueden ocupar una vacante en la organización.
- Los medios externos de reclutamiento que más se utilizan en la empresa para el ingreso del personal son los gremios, el internet y las universidades. Y los trabajadores consultados señalan no saber que ese tipo de ingreso se les conoce como “medios de reclutamiento”.
- La empresa utiliza algunas veces el tipo de reclutamiento basado en el uso de avisos de prensa con la finalidad de atraer el personal que requiere la empresa para su normal funcionamiento.
- Los pasos que más están presentes en el proceso de reclutamiento del personal son la necesidad de cubrir una vacante, solicitud de personal recepción de los candidatos y fuentes externas.
- Las fuentes internas y externas de reclutamiento que con mayor frecuencia se utiliza para movilizar el personal son el Desarrollo de Personal, el sindicato y la Autopostulación.
- La casi totalidad del personal consultado manifiesta que la entrevista es la principal técnica de selección que se emplea en la organización.

- Un elevado porcentaje del personal se les realizó una sola entrevista antes de ingresar a la empresa.
- A casi la totalidad del personal se les aplicó alguna prueba durante el proceso de reclutamiento y selección que se realiza en la empresa.
- Los pasos cumplidos para el proceso de reclutamiento y selección en la empresa fueron la entrevista inicial, el llenado de solicitud y examen médico.
- Los procesos de reclutamiento y selección del personal no cumplen con los requerimientos de la empresa, ya que son pocas las políticas de Captación y Empleo que se hacen cumplir, lo que pone en evidencia una falta de control y transparencia en algunas decisiones al momento de seleccionar al personal.

5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que ha modo de sugerencia se realizan, son las siguientes:

- Se recomienda que debe haber una mayor presencia del personal femenino en las actividades de la empresa. Asegurar la inclusión y la igualdad de condiciones, para los aspirantes a empleo, ya que de acuerdo al perfil de los cargos requeridos el género no es una limitante para ocupar el puesto.
- La presencia de un personal relativamente joven es un indicativo que muchas de estas personas pueden adaptarse a distintos contextos, con una alta capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados

objetivos cuando surgen dificultades. Esto le facilita a la empresa la oportunidad de evaluar las competencias y pericias que éstos poseen, y poder ir definiendo lo que se pretende con ellos.

- Se recomienda que la empresa implemente políticas dirigidas a estimular en el personal la culminación de su formación académica, y se adapte a las Políticas de Reclutamiento y Selección de acuerdo al perfil del cargo.
- La empresa y en particular la Gerencia de Recursos Humanos debe implementar políticas informativas para que el personal que ingrese tenga conocimiento acerca de las fuentes de reclutamiento que emplea la organización para seleccionar a las personas que pueden ocupar una vacante.
- La Gerencia de Recursos Humanos a los fines de dar cumplimiento con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, debe asegurar un proceso de igualdad de oportunidades y condiciones, sin discriminación alguna; partiendo de la base del perfil requerido para cada posición vacante, el manual de políticas, normas y procedimientos, apuntando al justo equilibrio entre lo humano y lo técnico
- Los pasos que deben seguirse en el proceso de reclutamiento no sólo debe basarse en el registro, sino que también se haga uso de la requisición y de la descripción y especificación del cargo.
- Las fuentes de reclutamiento de Programa de Desarrollo, el sindicato y Autopostulación para efectuar la movilización del personal son importantes, siempre y cuando prevalezcan criterios técnicos al momento del reclutamiento del recurso humano. Considerando como fuente primaria

la identificación de candidatos que laboren en la empresa, para cubrir esas vacantes o necesidades específicas, mediante las figuras de transferencias internas, asignaciones y promociones, como acciones singulares o conjuntas. Reconociendo así el talento, el desarrollo y los resultados en armonía con sus aspiraciones individuales.

- La técnica de selección de la entrevista debe estar acompañada de otras técnicas de selección que hagan más idóneo el proceso de selección del personal.
- El personal debe ser objeto de varias entrevistas y no sólo de una, porque de ese modo pueden compararse los diversos criterios de los entrevistadores para una mejor selección del personal que ingrese a la organización.
- El personal a reclutar y seleccionar debe ser objeto de una prueba escrita como una política de la empresa.
- Durante el proceso de selección deben cumplirse todos los pasos y no uno o tres específicamente, y así mejorar la calidad de ingreso del personal.
- El proceso de reclutamiento y selección del personal a ingresar a la empresa debe responder a los requerimientos de la organización. Es clave para la empresa mantener un Programa de Captación y Selección de Personal cónsono con sus necesidades actuales y futuras, originadas por su desarrollo estratégico y sostenido, a través de un Plan de Empleo que exprese las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

ALLES, M. (2006). **Selección por Competencia**. Buenos Aires: Granica, S.A.

ARIAS, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. (6ta ed.) Caracas: Episteme.

ARIAS, Galicia, F. (2003). **Introducción a la Técnica de la Investigación en Psicología**. México: Trillas.

BOHLANDER, G; Snell, S. y Sherman, A. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. (12ª ed.). Bogotá: Quebecor.

CASTILLO, J. (2006). **Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad** (2ª ed.). Bogotá: Ecoe.

CHIAVENATO, I. (2003). **Administración de Recursos Humanos** (5ª ed.) Bogotá: Mc Graw – Hill.

DESSLER, G. (2001). **Administración de Personal** (8ª ed.) México: Pearson.

GUTH, A. (2004). **Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos**. México: Trillas.

HERNÁNDEZ, R. y Otros. (2000). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill.

- JIMENEZ, D. (2007). **Manual de Recursos Humanos**. Madrid: Esic.
- KOCHANSKY, J. (1998). **El Sistema de Competencias**. Madrid: Limusa.
- LLANOS, J. (2005). **Cómo Entrevistar para la Selección de Personal**. México: Pax.
- MILKOVICH, g. (1997). **Dirección y Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw – Hill.
- ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional** (10° ed.). México: Pearson.
- RODRÍGUEZ, J. (2007). **Administración Moderna de Personal** (7ª ed.) México: Cengage Learning.
- SÁNCHEZ, F. (2003). **Técnicas de Administración de Recursos Humanos** (3ª ed.) México: Limusa.
- STONER, J; Freeman, E y Gilbert, D. (2006). **Administración** (6ª ed.). México: Prentinice - Hall.
- TAMAYO y Tamayo, M. (2006). **El Proceso de la Investigación Científica**. México: Limusa.
- VELAZ, J. (1996). **Motivos y Motivación en la Empresa**. Madrid: Díaz de Santos.
- VILLEGAS, S. (1998). **Administración de Recursos Humanos**. México: Trillas.

WERTHER, W y Davis, K. (2004). **Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw – Hill.

Trabajos de Grado

GONZÁLEZ, M. (2002). **Estudio del Proceso de Reclutamiento y Selección Aplicado en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Siderúrgica del Orinoco, C.A. (SIDOR) ubicada en la ciudad de Puerto Ordaz, Estado Bolívar, (julio 2001)**. Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. Carúpano. No publicada.

PATIÑO, (2003). **Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo, Enfermería y Mantenimiento de la Empresa Policlínica Carúpano C.A. para el año (2002)**. Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. Carúpano. No publicada.

PERDOMO, M. (2004). **Evaluación de los Mecanismos de Ingreso del Personal Administrativo Adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente, período (1990 – 1998)**. Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciado en Trabajo Social en la Universidad de Oriente. Cumaná. No publicada.

PINO, L. (2006). **Análisis de los Procesos de Reclutamiento y Selección Ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Bermúdez, Carúpano Estado Sucre durante los años (2002 – 2003)**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. Carúpano. No publicado.

Documentos Jurídicos

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 5.453. Caracas, 24 de marzo de 2000.

Ley Orgánica del Trabajo (2011). Gaceta Oficial N° 39.666. Caracas, 4 de mayo de 2011.

Fuentes Electrónicas

PDVSA. Página web en línea disponible en: <http://www.pdvsa.com>

ANEXOS



CONSTANCIA

Quien suscribe, la Profesora **Nuvia Lisboa R.**, titular de la Cédula de Identidad N° V- 8.650.418, instructora en la Universidad de Oriente, hago constar por medio de la presente que he leído el instrumento de recolección de datos propuesto por la Bachiller **Mercedes Figueroa** para su trabajo titulado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO EN LA EMPRESA PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA), DISTRITO PUERTO LA CRUZ, DURANTE EL PERÍODO JULIO - DICIEMBRE 2011", con la finalidad de revisarlo; encontrando que dicho instrumento es válido en cuanto a su rango, contenido y criterio.

En fe de lo antes señalado, suscribo la presente constancia, a solicitud de la parte interesada, en Cumaná a los ocho días del mes de agosto del año 2011.



Profesora: **Nuvia Lisboa R.**



CONSTANCIA

Quien suscribe, el Profesor **Daniel Milano**, titular de la Cédula de Identidad N° V- 3.733.982, instructor en la Universidad de Oriente, hago constar por medio de la presente que he leído el instrumento de recolección de datos propuesto por la Bachiller **Mercedes Figueroa** para su trabajo titulado: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO EN LA EMPRESA PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A. (PDVSA), DISTRITO PUERTO LA CRUZ, DURANTE EL PERÍODO FEBRERO - JULIO 2011, con la finalidad de revisarlo; encontrando que dicho instrumento es válido en cuanto a su rango, contenido y criterio.

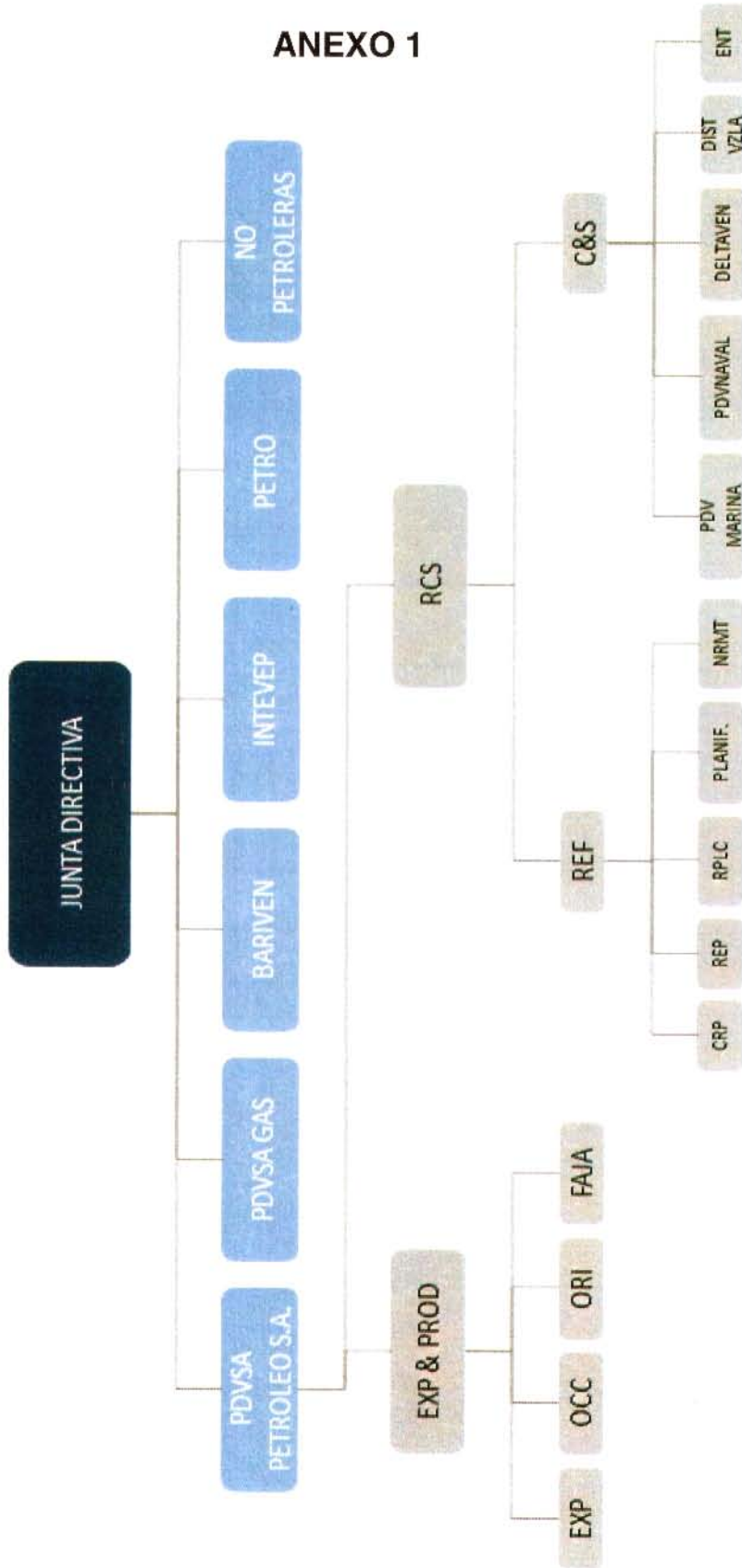
En fe de lo antes señalado, suscribo la presente constancia, a solicitud de la parte interesada, en Cumaná a los ocho días del mes de agosto del año 2011.

Profesor: **Daniel Milano**



ESTRUCTURA DE PETROLEOS DE VENEZUELA S.A.

ANEXO 1





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

**CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL**

Para el personal de Petróleos de Venezuela S.A., Distrito Puerto la Cruz Año
2011

El cuestionario que a continuación se presenta servirá para recoger información relacionada con el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que se lleva a cabo en la empresa Petróleos de Venezuela S.A., Distrito Puerto la Cruz, información que permitirá introducir mejoras en dicho proceso. El Trabajo es realizado por la Br. Mercedes Figueroa, y le permitirá elaborar su Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos otorgado por la Universidad de Oriente.

La información que usted va a suministrar es completamente confidencial y anónima, y sólo será utilizada para los fines de esta investigación. No será divulgada ninguna respuesta individual, por lo tanto, se le agradece que al responder las diferentes preguntas sea lo más sincero posible

Agradecemos su valiosa colaboración en la receptividad que pueda tener al responder las preguntas, para garantizar el éxito de esta investigación.

BR. MERCEDES FIGUEROA MARCANO

I. Datos Demográficos Referenciales

1. Género

1.1 () Masculino

1.2 () Femenino

2. Edad

2.1 () Entre 23 y 27 años

2.2 () Entre 27 y 32 años

2.3 () Entre 32 y 37 años

2.4 () Entre 37 y 42 años

2.5 () Entre 42 y 47 años

2.6 () 47 o más...

3. Nivel de Formación Formalmente Alcanzado

3.1 () Educación Básica Incompleta

3.2 () Educación Básica Completa

3.3 () Ciclo Diversificado Incompleto

3.4 () Ciclo Diversificado Completo

3.5 () Estudios Universitarios Incompletos

3.6 () Estudios Universitarios Completos

4. Antigüedad en la Empresa

4.1 () Entre 0 y 3 años

4.2 () Entre 3 y 7 años

4.3 () Entre 7 y 11 años

4.4 () Entre 11 y 15 años

4.5 () Entre 15 y 20 años

5.5 () 20 o más años

II. Datos Relacionados Con El Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal

5. ¿Conoce usted las fuentes internas, externas y mixtas de reclutamiento empleadas por la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. Distrito Puerto La Cruz, para reunir posibles candidatos a ocupar una vacante?

5.1 () Si

5.2 () No

En caso afirmativo indique cual

6. ¿Cuál de los siguientes medios externos de reclutamiento se utilizan en la empresa para el ingreso de personal?

6.1 () Periódicos

6.2 () Internet

6.3 () Radio y tv

6.4 () Gremios

6.5 () Revistas

6.6 () Puntos de compra

6.7 () Universidades

6.8 () Todas las anteriores

6.9 () Ninguna de las anteriores

7. ¿Con qué frecuencia utiliza la empresa avisos de prensa como medio para atraer personal?

7.1 () Siempre

7.2 () Casi siempre

7.3 () Algunas veces

7.4 () Nunca

8. ¿Cuál de los siguientes pasos está presente en el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A., Distrito Puerto La Cruz?

8.1 () Necesidad de cubrir una vacante

- 8.2 () Solicitud de personal
- 8.3 () Descripción de puesto y especificación
- 8.4 () Decisión de realizar búsqueda interior
- 8.5 () Definición de fuente externa
- 8.6 () Recepción de candidatos postulados
- 8.7 () Todas las anteriores
- 8.8 () Ninguna de ellas

9. ¿Cuál de las siguientes fuentes interna o externas de reclutamiento se emplean con mayor frecuencia en la empresa para movilizar personal?

- 9.1 () Sindicato
- 9.2 () Escalafón
- 9.3 () Traslados
- 9.4 () Todas las anteriores
- 9.5 () Otras

Especifique _____

10. ¿Cuáles son las técnicas de selección empleadas por la empresa?

- 10.1 () Entrevista
- 10.2 () Pruebas de selección de personal
- 10.3 () Pruebas Psicotécnicas
- 10.4 () Técnicas de Presión
- 10.5 () Todas las anteriores
- 10.6 () Ninguna de ellas

11. De las técnicas mencionadas ¿cuál considera Ud. Que es la más empleada en la empresa? Especifique.

12. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa?

- 12.1 () Una
- 12.2 () Dos

12.3 () Tres o más

12.4 () Ninguna

13. ¿Se le aplicó a usted alguna prueba durante el proceso de reclutamiento y selección en la empresa?

13.1 () Si

13.2 () No

En caso afirmativo indique

cual _____

14. ¿Cuál de los siguientes pasos cumplió para el proceso de selección en la empresa?

14.1 () Llenado se solicitud

14.2 () Entrevista inicial

14.3 () Prueba para el empleo

14.4 () Investigación de antecedentes

14.5 () Examen médico

14.6 () Decisión de contratación

14.7 () Selección preliminar en el departamento de recursos humanos

14.8 () Todas las anteriores

15. ¿Cree usted que los procesos de reclutamiento y selección de personal responden a los requerimientos de la empresa?

15.1 () Si

15.2 () No

¿Porque?

ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

APELLIDO Y NOMBRE:	C.I.:
---------------------------	--------------

AREA EDUCATIVA								
IDENTIFICAR			PREGUNTAR					
COMPETENCIA	TIPO	PRIORIDAD	PREGUNTAS SUGERIDAS	CALIFICACION				
ORIENTACION AL LOGRO	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Qué logros ha alcanzado en materia educativa? 2) ¿Qué cosas relevantes aprendió? 3) ¿Qué o cuáles materias le agradaron? 4) ¿Qué o cuáles materias le agradaron menos? ¿Por qué? 5) ¿En cuáles se destacó y en cuáles no? 6) ¿Recuerda alguna situación en las que obtuvo satisfacción e insatisfacción? ¿Por qué? 7) ¿Está satisfecho con el nivel de desempeño estudiantil? ¿Por qué? ¿Explique? 8) ¿Hubo algún esfuerzo adicional al de estudio que quisiera compartir en este momento?	1	2	3	4	5
LIDERAZGO/ RELACIÓN ANTE FIGURAS DE AUTORIDAD	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Fue tutor o preparador de alguna materia? 2) ¿Lideró algún grupo? -Describa su experiencia. 3) ¿Representó a su grupo, carrera, institución en algún evento curricular o extracurricular? 4) ¿Cómo fue su relación con los profesores, tutores, preparadores, facilitadores de aprendizaje?	1	2	3	4	5
TRABAJO EN EQUIPO/ TRANSFERENCIA CONOCIMIENTO	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Durante su experiencia de aprendizaje tendió a estudiar individualmente o en grupo? 2) ¿Cómo considera mas fructífera la actividad? 3) ¿Estudió siempre con un mismo grupo o compartió con varios? 4) ¿Su trabajo de tesis fue individual o grupal? Narre su experiencia. 5) ¿Se hace comprender y sabe asociar al equipo a las decisiones? 6) Compartió conocimiento, facilitó, propició?	1	2	3	4	5
RESPONSABILIDAD/ MORAL/ETICA Y HONESTIDAD	Genérica Persona Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Cómo financió su educación? 2) ¿Cómo administró los recursos? 3) ¿Postergó alguna de sus metas por diversión? 4) ¿Mantuvo el control de los obstáculos y sus metas? 5) ¿Se tituló en el tiempo previsto, antes o después?	1	2	3	4	5
MANEJO DE CONFLICTOS	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) En su experiencia estudiantil estuvo involucrado en alguna situación donde tuviera que manejar algún conflicto? Explique 2) Qué postura asumió? 3) Resolvió el conflicto solo o involucró a otros?	1	2	3	4	5
RELACIONES INTERPERSONALES	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Cómo fue la relación con sus compañeros, profesores, personal administrativo, de servicios? 2) ¿Conserva amistades de su época estudiantil? 3) ¿Establece relaciones con facilidad y duraderas en el tiempo?	1	2	3	4	5
CALIFICACIÓN FINAL								

1 Ausencia/No se observa

Nivel de Dominio	Escala y guías para establecer/definir conductas observables y niveles de dominio
2 Básico	Requiere supervisión técnico-operacional de profesionales de mayor nivel en la integración de sus resultados a los de otras especialidades relacionadas. Posee conocimiento teórico prácticos generales que aplica en el mantenimiento de rutinas relacionadas con sus procesos de trabajo.. Identifica, reconoce y selecciona información pertinente. Clasifica, ubica información. Procesa y/o genera productos a partir de información básica. de baja autonomía. Actúa en escenarios con riesgo y/o incertidumbre mínima. Es visto como un trabajador en etapa inicial de aprendizaje, en la competencia.
3 Sólido	Requiere supervisión técnico-operacional puntual y aprobación al concluir las actividades. Posee conocimientos teórico prácticos específicos que adaptar e introducir mejoras en los métodos de trabajo. Apoya a profesionales de menor nivel. Tiene habilidad para diagnosticar mediante la interpretación, análisis y evaluación de información. Ermite juicios y recomendaciones técnicas. De autonomía mediana. Actúa en escenarios de riesgos y/o incertidumbre manejable. Es observado como un trabajador con solidez técnica/operacional/confiabilidad y consistencia.
4 Avanzado	Requiere apoyo técnico-operacional especializado solo en situaciones de alto riesgo y/o incertidumbre. Posee conocimientos integrales y genera acciones que conlleven a mejoras sustanciales de las tecnologías, estableciendo nuevos estándares. Es reconocido como autoridad en su especialidad dentro de la corporación. Tiene habilidad para anticipar y predecir problemas potenciales errores y/o desviaciones difíciles de identificar. Produce resultados en escenarios nuevos o no convencionales. Autonomía Alta. Actúa en escenarios con alto riesgo y/o incertidumbre. Es visto como Asesor/Tutor.
5 Especializado	Brinda apoyo técnico-operacional a nivel interno y externo. Posee conocimientos profundos que le permiten promover, dirigir y/o ejecutar acciones que conducen al desarrollo de nuevas metodologías/tecnologías. Es reconocido como máxima autoridad en su especialidad a nivel nacional y/o internacional. Tiene habilidad para innovar, generar nuevas aplicaciones, introducir tecnologías de punta. Impulsar el direccionamiento estratégico en áreas relacionadas con la competencia. Interactuar con otros especialistas en ámbitos externos a la corporación. Posee autonomía Total. Actúa en escenarios con muy altos niveles de riesgo y/o incertidumbre. Es visto como la máxima autoridad o exponente del conocimiento.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

AREA LABORAL										
IDENTIFICAR			PREGUNTAR			CALIFICAC				
COMPETENCIA	TIPO	PRIORIDAD	PREGUNTAS SUGERIDAS			CALIFICAC				
ORIENTACION AL LOGRO	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Cuáles fueron sus logros? Impacto organizacional? Satisfacción personal? Qué le gusto mas? Qué menos? 2) ¿Qué experiencia tiene en relación con el puesto ofertado? duración y resultados concretos? 3) ¿Tiene alguna experiencia adicional relacionada? 4) ¿Cuál ha sido la causal de su rotación en el trabajo?			1	2	3	4	5
LIDERAZGO	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Qué nivel de responsabilidad ha tenido? ¿Cuál ha sido su posición frente a figuras de autoridad? 2) ¿Influenció, rediseñó procesos, procedimientos? Aplicó el uso y la costumbre?, Organizó, lideró alguna actividad, tarea o proceso de trabajo? 3) ¿Pertenece o pertenece a algún grupo en el que haya representado a sus compañeros ante la empresa? Describa su experiencia.			1	2	3	4	5
RESPONSABILIDAD/ MORAL / ETICA Y HONESTIDAD	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Ha orientado su ejercicio profesional sobre la base de principios morales propios, universales? Comente. 2) ¿Está claro en su código de valores? 3) ¿Ha cambiado en el tiempo? son acomodaticios/circunstanciales? 4) ¿Estan en sintonía con los valores de las organizaciones para las que ha trabajado? 5) ¿Siente que su hacer ha sido congruente con su escala de valores personales/sociales? 6) ¿De su escala de valores con cuál se identifica mas? 7) ¿Donde ubicaría el valor de la responsabilidad? 8) ¿Señale un caso particular donde su responsabilidad haya quedado de manifiesto? Explique			1	2	3	4	5
TRABAJO EN EQUIPO / RELACIONES INTERPERSONALES	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Cómo se siente mas cómodo, trabajando solo o en equipo? Por qué? 2) ¿Forma parte de alguna comunidad de conocimiento, colegio profesional o red de intercambio de información profesional, cultural? Está suscrito a 3) ¿Cuáles han sido los mecanismos de comunicacion - formales e informales - con sus supervisados, supervisores y/o compañeros? 4) ¿Se considera Ud. leal y respetuoso con los demás? ejemplifique 5) ¿Se integra con facilidad a grupos?			1	2	3	4	5
AUTODESARROLLO/ DESARROLLO DE OTROS	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Qué aprendió en sus experiencias anteriores de trabajo, qué desaprendió, qué aprendizaje facilitó a otros? Comente 2) Si hiciere un balance de su ejercicio profesional ¿Como lo definiría con una palabra? 3) ¿Ha sido su desarrollo ascendente, a nivel de jerarquía de posiciones, a nivel conocimiento, experiencia? 4) ¿Se ha desplazado de una organización/puesto a otro(a)? 5) ¿Considera que ha tenido suficientes oportunidades? ofertadas/facilitadas o creadas por otros, por usted.?			1	2	3	4	5
MANEJO DE CONFLICTOS	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) En su experiencia laboral estuvo involucrado en alguna situación donde tuviera que manejar algún conflicto? Explique 2) ¿Qué postura asumió? 3) ¿Resolvió el conflicto solo o involucró a otros?			1	2	3	4	5
CALIFICACIÓN FINAL										

AUSENCIA 1 BÁSICO 2 SÓLIDO 3 AVANZADO 4 ESPECIALIZADO 5

ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

AREA FAMILIAR								
IDENTIFICAR			PREGUNTAR					
COMPETENCIA	TIPO	PRIORIDAD	PREGUNTAS SUGERIDAS	CALIFICAC				
VALORES FAMILIARES / PERSONALES	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Cuáles son los valores claves para Ud. en su núcleo familiar? 2) ¿Cuáles no son claves / prioritarios? 3) ¿Se siente bien, cómodo con sus valores o siente que les fueron impuestos? 4) ¿Considera Ud. que los ha transmitido a su familia y que les son observables en conductas y comportamientos coherentes con estos? Se siente cómodo al transmitirlos? Los modela? 5) ¿Cómo los ha transmitido? 6) ¿Ocurrió en un momento puntual o continuo? 7) ¿Cómo fue la recepción en su familia de origen? son los mismos valores?	1	2	3	4	5
PERCEPCION FAMILIAR	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Cómo lo percibe su familia? Comente 2) ¿A juicio de su familia, cuáles son sus áreas de mejora? 3) ¿A juicio de su familia, cuáles son sus fortalezas? 4) ¿Cómo reacciona frente a la crítica? Explique alguna experiencia 5) ¿Cómo recibe el juicio familiar? 6) ¿Ud. hace algún esfuerzo por cambiar de actitud, comportamiento? Hay reflexión y cambio?	1	2	3	4	5
APOYO FAMILIAR	Genérica Persona Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Qué opinión tiene su familia sobre la posibilidad de que comience a trabajar con nosotros? 2) ¿Cuál es su posibilidad de viajar en ocasión del trabajo? 3) ¿Cuál es su participación en la logística familiar? 4) ¿Es importante para Ud. el apoyo de su familia? Cómo lo valora?	1	2	3	4	5
RESPONSABILIDAD FAMILIAR	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Cómo organiza los compromisos familiares, laborales y sociales? 2) ¿Controla los imprevistos / obstáculos ante la imposibilidad de incumplir con los compromisos familiares? Cómo los maneja? 3) ¿Hace esfuerzos superiores o justo lo necesario para cumplir? 4) ¿Si el esfuerzo no implica gratificación inmediata lo pospone? No lo hace?	1	2	3	4	5
SOLUCION DE PROBLEMAS	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Cuál es su patrón para enfrentar los obstáculos / problemas? 2) ¿Cómo es su aproximación / abordaje de los problemas? 3) ¿Jerarquiza los problemas? ¿Con qué criterios? 4) ¿El análisis está presente como paso previo a la solución? 5) ¿El análisis lo lleva a la decisión? 6) ¿Los problemas afectan su estabilidad emocional? Familiar? 7) ¿Se siente confiado en la solución que le da a los problemas? 8) ¿Una vez resuelto el problema lo olvida? Aprende de él? 9) ¿Si tuviera que definir un problema con una palabra que diría?	1	2	3	4	5
AJUSTE EMOCIONAL/SOCIAL	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Considera Ud. que tiene control de sus emociones? 2) ¿Ha logrado balancear la emoción y la razón? Describa en términos de experiencia. 3) ¿Se considera un protagonista consciente de su vida? Razone. 4) ¿Se considera responsable consigo mismo y frente otros? Familia/Comunidad/Colectivo/Pais? Describa. 5) ¿Tiene confianza en si mismo y en otros? Explique 6) ¿Tiene dominio y/o control de si mismo y lo proyecta? 7) ¿Se considera vulnerable o no ante situaciones conflictivas? Controla sus emociones, ansiedad, nervios? ¿Cómo lo controla?	1	2	3	4	5
CALIFICACIÓN FINAL								

AUSENCIA 1

BÁSICO 2

SÓLIDO 3

AVANZADO 4

ESPECIALIZADO 5

ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

AREA SOCIAL									
IDENTIFICAR			PREGUNTAR						
COMPETENCIA	TIPO	PRIORIDAD	PREGUNTAS SUGERIDAS	CALIFICAC					
VALORES PERSONALES / SOCIALES	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Considera Ud. que sus valores personales están alineados con los valores nacionales, patrios? Explique cuáles y por qué? 2) ¿Que importancia le da a la dimensión ética en su vida? ¿Cómo la relaciona con la coyuntura de nuestro país? 3) ¿Qué grado de importancia tiene la responsabilidad para Ud.? 4) ¿Que significado tiene para Ud. un ciudadano socialmente responsable? 5) ¿Pasa del pensamiento a la acción? Ejemplifique. 6) ¿La honestidad la concibe solo como un valor individual o también como un valor social? 7) ¿Considera Ud. que el cumplimiento de normas en cualquier ámbito es una conducta descriptora de honestidad? Explique.	1	2	3	4	5	
UTILIZACION DEL TIEMPO LIBRE / RECURSOS Y ENERGIA	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿A qué dedica el tiempo libre? Pasatiempos, hobbies? 2) ¿La frecuencia con la cuál lo hace es de manera sistemática u ocasionalmente? 3) ¿Considera Ud. que disfruta de su tiempo libre? en escala cómo lo definiría? 4) ¿Está plenamente consciente de sus intereses y los cultiva? Cede su tiempo libre a otros, parcialmente, totalmente? 5) ¿Utiliza su tiempo libre para completar actividades laborales o de otra índole?	1	2	3	4	5	
RELACIONES / INTERÉS / AMPLITUD SOCIO-CULTURAL	Genérica Persona Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Qué opinión le merece el intercambio social? 2) ¿Mantiene red de relaciones que le permite obtener información y apoyo? 3) ¿Cómo son sus relaciones con otras personas? ¿Respeto su autoestima y la de otras personas? 4) ¿Participa en actividades sociales, culturales, con qué frecuencia y de qué tipo?	1	2	3	4	5	
CONVIVENCIA / TOLERANCIA / RESPETO / SOLIDARIDAD	Genérica Persona Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Tiene Ud. posturas personales rígidas o por el contrario flexibles? 2) ¿Confronta ideas, inclusive las propias? 3) ¿Propone o convoca ideas de otros? 4) ¿Es Ud. asertivo a la hora de defender sus derechos personales sin transgredir los derechos de los demás? 5) ¿Qué siente al expresar lo que piensa, lo que siente o lo que desea? 6) ¿Puede comunicarse abiertamente en cualquier ambiente, inclusive ante desconocidos o amigos? Y así mismo acepta la confrontación de ideas por parte de otras personas? 7) ¿Busca zaherir o descalificar a sus interlocutores? Garantiza para si el derecho a comunicarse como persona sin ataduras emocionales? 8) Considera Ud. que tien derecho a decir NO, a expresar desacuerdo, oponerse, expresar sentimientos negativos y a ser consecuente con sus creencias? 9) ¿Se sensibiliza con el otro en momentos difíciles? Ofrece ayuda, apoyo? Respaldo moral, psicológico, material? 10) ¿Es sensible al dolor ajeno, la aflicción, el estado de necesidad de otras personas?	1	2	3	4	5	
CALIFICACIÓN FINAL									

AUSENCIA 1 BÁSICO 2 SÓLIDO 3 AVANZADO 4 ESPECIALIZADO 5

ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

AREA AUTOPERCEPCIÓN										
IDENTIFICAR			PREGUNTAR			CALIFICAC				
COMPETENCIA	TIPO	PRIORIDAD	PREGUNTAS SUGERIDAS			CALIFICAC				
VALORES / CUALIDADES PERSONALES/ AUTOESTIMA/ CONCIENCIA DE HABILIDADES Y LIMITACIONES	Genérica Persona Técnica	Alta Media Baja	1) Hableme de Ud. Cómo es? Cómo se definiría? 2) ¿Cómo percibe que lo ven otras personas? Qué cualidad, debilidad, 3) ¿Cuáles considera son sus puntos fuertes y cuáles débiles? 4) ¿Cree que son mejorables? Cómo? 5) ¿Esas áreas a mejorar cree Ud. que le han impedido, dificultado o facilitado algún logro en particular?			1	2	3	4	5
APERTURA / FLEXIBILIDAD / OPTIMISMO / ENERGIA / ORIENTACION ÉXITO	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) Ha adoptado alguna vez posturas / comportamientos que a menudo son considerados opuestos? 2) ¿Ha sido duro y compasivo a la vez? 3) ¿Ha dirigido y se ha dejado dirigir? 4) ¿Se considera abierto al cambio? 5) ¿Ante situaciones de cambio cómo ha actuado? Cómo relaciona, es abierto o reacio?			1	2	3	4	5
RELACIONES INTERPERSONALES	Genérica Persona Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Cómo definiría sus relaciones interpersonales? 2) ¿Qué importancia le da a la comunicación en su vida? 3) ¿Le resultan familiares los conceptos de sensibilidad, armonía, concordia, consenso, ganar - ganar, colaborar, ceder para ganar? Cuáles y			1	2	3	4	5
INICIATIVA	Genérica Persona Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Acomete acciones de modo propio o por el contrario necesita impulso de otras personas? 2) ¿Su hacer se ha caracterizado por iniciativas traducidas en acción? 3) Considera, ¿qué sus iniciativas han estado centradas en el campo personal, social, familiar? o bajo un enfoque global? Comente.			1	2	3	4	5
MADUREZ	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Considera Ud. que controla sus emociones aún en situaciones de presión? 2) ¿Recibe, acepta juicios y actúa en consecuencia? 3) ¿Tiende a enmendar / corregir errores? 4) ¿Actúa por impulsos o plenamente consciente de la situación y sus consecuencias? 5) ¿Cómo asume las consecuencias? Explique.			1	2	3	4	5
CALIFICACIÓN FINAL										

AUSENCIA 1 BÁSICO 2 SÓLIDO 3 AVANZADO 4 ESPECIALIZADO 5

ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

AREA RAZONES PARA TRABAJAR EN PDVSA								
IDENTIFICAR			PREGUNTAR					
COMPETENCIA	TIPO	PRIORIDAD	PREGUNTAS SUGERIDAS	CALIFICAC				
TALENTOS / HABILIDADES	Genérica Persona Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Qué características, cualificaciones de Ud. considera serán útiles para esta Organización? 2) ¿Qué aportes cree puede darnos? 3) ¿Qué aspiraciones tiene en relación a su inserción / integración a este equipo? 4) De las competencias descritas por Ud. en el Registro de Empleo, cuál considera Ud. es la marcadora?	1	2	3	4	5
CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN / SECTOR PETROLERO / ENERGETICO / CONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Qué conoce Ud. de nuestra Organización? De la actividad petrolera? Del sector energético? Contexto Nacional e Internacional. Comente. 2) ¿Conoce Ud. la Política del sector, de las Leyes que regulan la materia petrolera? 3) ¿Podría comentar sobre la cadena de valor del Negocio? 4) ¿Tiene algún conocimiento sobre las condiciones de trabajo / beneficios que ofrece nuestra Organización? 5) ¿Cuál(es) de las condiciones / beneficios le parece razonablemente, atractivo y cónsono con la realidad país? 6) ¿Cuál(es) de las condiciones / beneficios no le parece razonablemente atractivo y cónsono con la realidad país? 7) ¿Cuál razón considera Ud., es la primera / principal que le induce a seleccionar a nuestra empresa para ofrecernos sus competencias?	1	2	3	4	5
VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	Genérica Persona Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Ha escuchado sobre los valores de la Corporación? 2) ¿En función de resultados, dimensiones, importancia de la Industria, cuál sería la inferencia lógica sobre los valores Organizacionales? Comente. 3) ¿Tiene Ud. la disposición de integrarse rápidamente a la familia PDVSA? 4) ¿Se siente identificado a priori con la Empresa? Razone.	1	2	3	4	5
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Genérica Personal Técnica	Alta Media Baja	1) ¿Le resulta familiar el concepto de Responsabilidad Social? ¿Qué comentarios le merece? 2) ¿Qué conoce de la Responsabilidad Social de PDVSA? ¿Qué comentarios le merece? 3) ¿Participa o ha participado en alguna actividad de corte social? Mencione. Estaría dispuesto a invertir horas de su tiempo libre en actividades / acciones de tipo social / comunitario? 4) ¿Se identifica con este tipo de actividades? ¿Cuál considera sería su aporte concreto?	1	2	3	4	5
CALIFICACIÓN FINAL								

AUSENCIA 1

BÁSICO 2

SÓLIDO 3

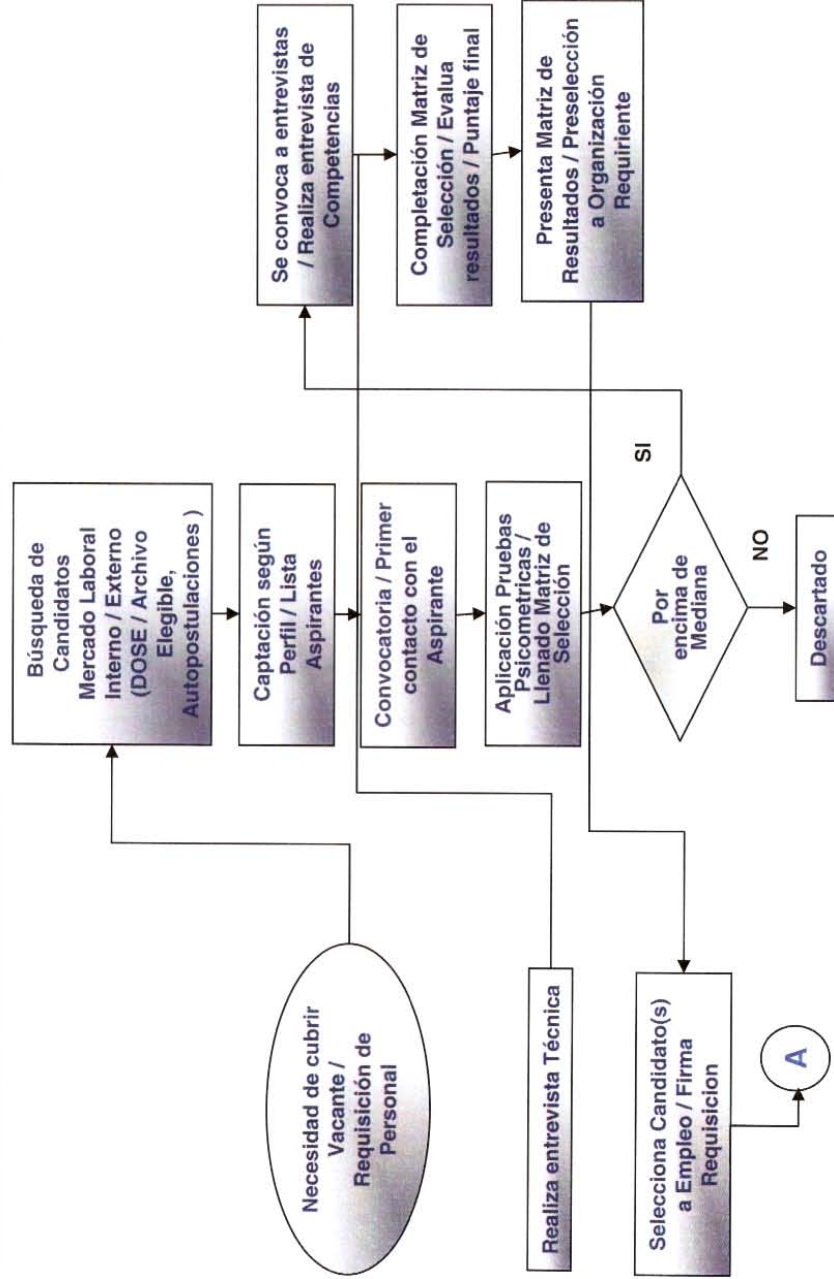
AVANZADO 4

ESPECIALIZADO 5

MAPA DEL PROCESO DE CAPTACIÓN

ORGANIZACIÓN REQUIRIENTE

RECURSOS HUMANOS



ANEXO 4

Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos / Captación, Educación y Desarrollo



PDVSA

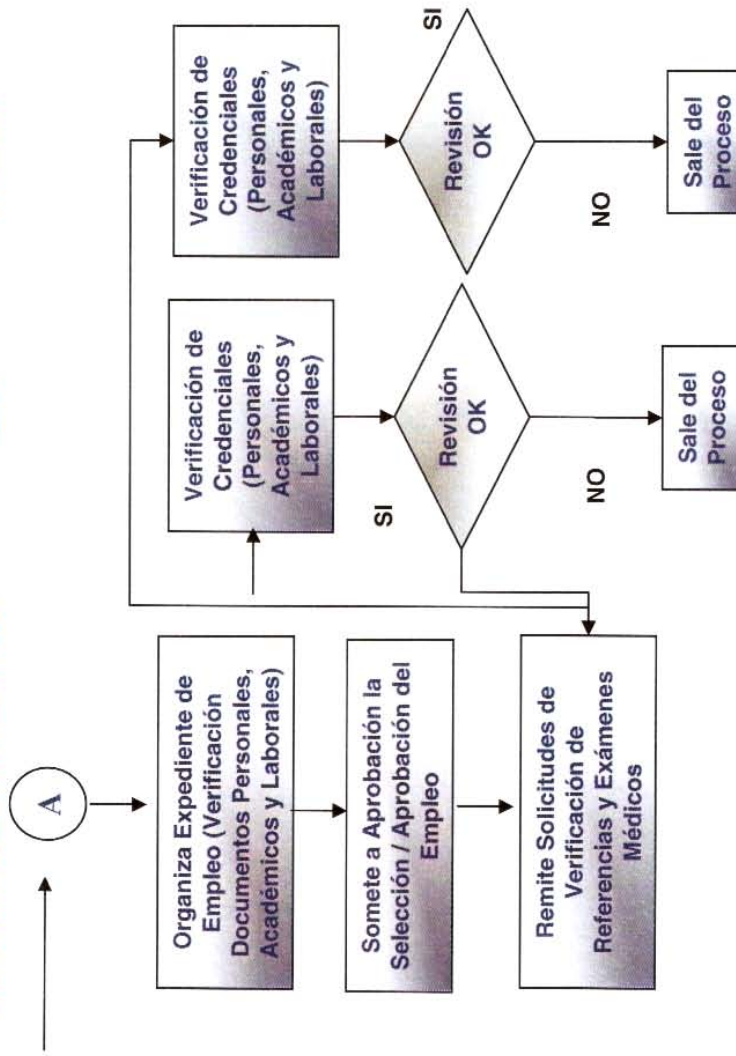
MAPA DEL PROCESO DE CAPTACIÓN

RECURSOS HUMANOS

PCP

SALUD

ORGANIZACIÓN REQUIRIENTE

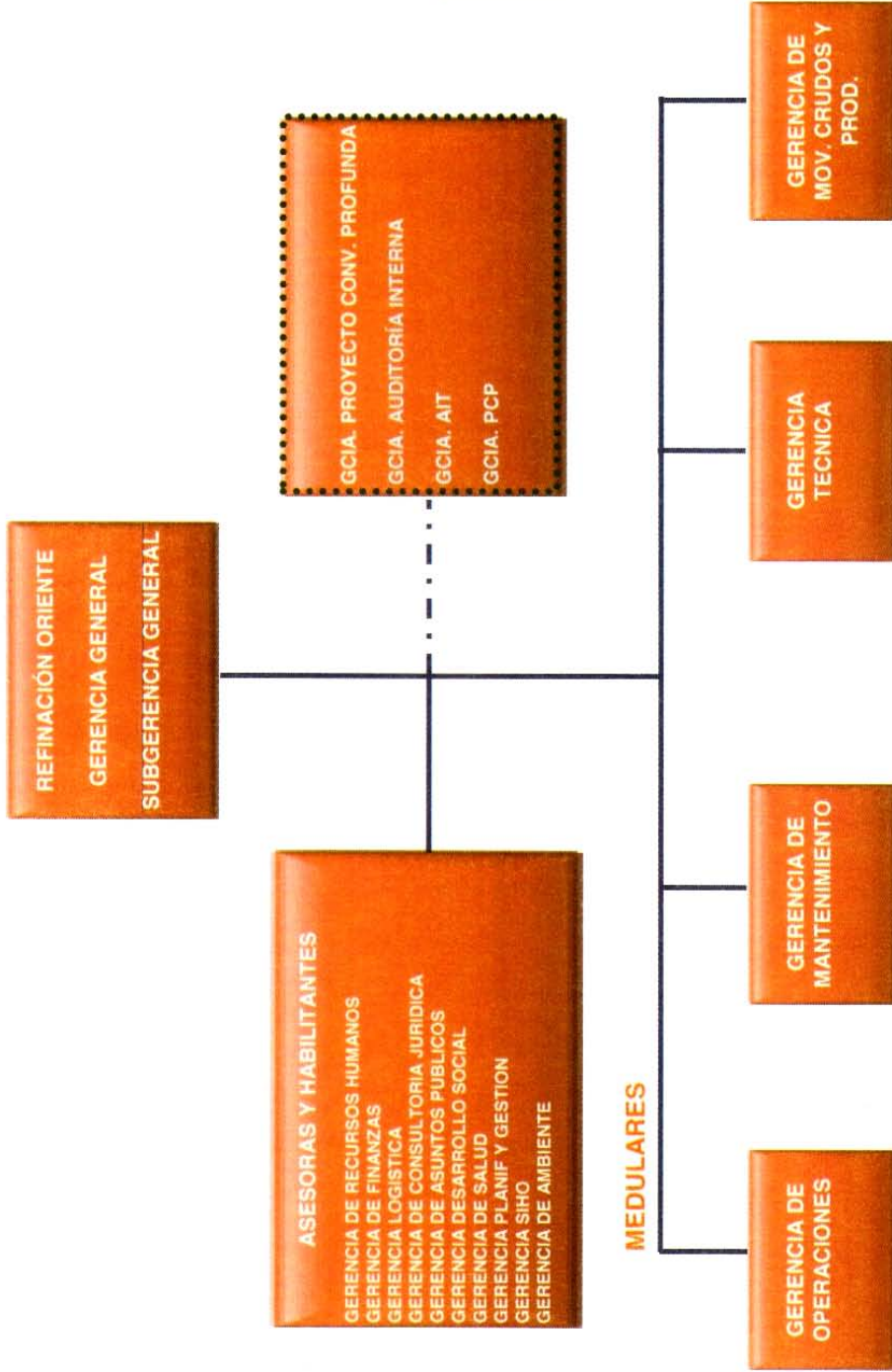


Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos / Captación, Educación y Desarrollo



REFINACIÓN ORIENTE

ANEXO 5



Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal aplicado en la empresa Petróleos de Venezuela s.a. (PDVSA), Distrito Puerto la Cruz, durante el período julio-diciembre 2011
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
		CVLAC
Figuroa Marcano Mercedes José	e-mail	figuroamj@cantv.net
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	

Palabras o frases claves:

Administración de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, fuentes de reclutamiento, técnicas de selección.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Gerencia de Recursos Humanos

Resumen (abstract):

La administración de recursos humanos no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales. Dentro de la administración de recursos humanos existe la función de Reclutamiento y Selección, destinado a proveer de manera oportuna y a un costo adecuado de personal calificado a una organización. Atendiendo a estos planteamientos la presente investigación tuvo como objetivo general: Conocer el proceso de reclutamiento y selección aplicado en la Empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.D.S.A.), Distrito Puerto La Cruz, durante el período Julio-Diciembre 2011. La metodología aplicada fue: Nivel de investigación descriptiva, diseño de investigación de campo, población y muestra, fuentes de informaciones primarias y secundarias, técnicas de procesamiento y análisis de datos mediante métodos manuales; los datos se presentaron en cuadros y gráficos para el análisis estadístico. La principal conclusión fue: Un elevado porcentaje de los trabajadores no han culminado sus estudios universitarios y son mayormente técnicos superiores universitarios, mientras que un porcentaje menor no han culminado su formación académica como licenciados. La principal recomendación fue: Se recomienda que la empresa implemente políticas dirigidas a estimular en el personal la culminación de su formación académica, y se adapte a las Políticas de Reclutamiento y Selección de acuerdo al perfil del cargo.

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Ortiz Marcano Julissa	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	16.702.433
	e-mail	julissajose.ortizmarcano@hotmail.com
	e-mail	
Guzmán Yoyli	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	13.539.251
	e-mail	
	e-mail	
Álamo Luisa	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.795.335
	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
2012	08	09

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TesisPDVSAMF.doc	Application/word

Alcance:

Espacial : _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

_____ Licenciada 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 – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR <i>[Firma]</i>
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,
[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja De Metadatos Para Tesis De Trabajo De Ascenso – 6/6

Derechos:

La autora garantiza a la Universidad de Oriente (UDO) el derecho de archivar y difundir por cualquier medio de el contenido de esta tesis. Dicha difusión será con fines científicos y educativos. La autora se reserva los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos y beneficios que pudieran derivarse de patentes



**Mercedes Figueroa
AUTOR 1**



**Lcda. Julissa Ortiz
Asesor**



**Lcda. Yoyli Guzmán
JURADO 1**



**Lcda. Luisa Álamo
JURADO**

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:
