



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO- MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RRHH**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
PDVSA REFINERÍA SAN ROQUE S.A.SANTA  
ANA ESTADO ANZOÁTEGUI (2018- 2019)**

**Trabajo De Grado, Modalidad Tesis Presentado Como Requisito Parcial Para  
Optar Por El Título De Licenciada En Gerencia De Recursos Humanos**

**Tutora:**

**Lcda. Fuentes Cleudines**

**Autores:**

**Salcedo C. Anabel K. CI. 22.707.109**

**Valdez G. Ashly D J. CI. 22.852.693**

**Maturín, Diciembre 2019**

# ACTA DE APROBACIÓN



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-GRH-2019

MODALIDAD: TESIS DE GRADO

ACTA N° 1840

En Maturín, siendo las 10:30 (am) del día 12 de diciembre del 2019 reunidos en la sala "LUZ MARINA RUIZ", Campus Los Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores CLEUDINES FUENTES (Asesor Académico), VICTOR MONTAÑO (Jurado), LUIS GASCÓN (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por Reglamento de Trabajo de Grado, vigente, para obtener el Título de Licenciado en Gerencia De Recursos Humanos, se procedió a la presentación del Trabajo de Grado, titulado: "ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE PDVSA REFINERÍA SAN ROQUE S.A. SANTA ANA EDO. ANZOATEGUI (2018-2019)" Por la Bachiller: Salcedo Calzadilla Anabel Katerin C.I N° 22.707.109. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como:

Aprobado

Anabel  
Salcedo Calzadilla Anabel Katerin  
C.I: 22.707.109

Bachiller

Victor Montano  
MSc. Victor Montano  
C.I: 5.908.404

Jurado

Joanna  
MSc. Joanna Márquez  
C.I: 12.539.855

Sub-Comisión de Trabajo de Grado

Cleudines Fuentes  
MSc. Cleudines Fuentes  
C.I: 13.358.942  
Asesor Académico

Luis Gascón  
MSc. Luis Gascón  
C.I: 15.322.793  
Jurado

Carmen  
MSc. Carmen Córdova  
C.I: 10.516.528  
Jefe de Departamento

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente.\*NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N°XXX del XX° libro de Actas de Trabajos de Grado del Departamento de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Av. Universidad, Campus Los Guaritos, Maturín Estado Monagas, Apartado Postal N° 6201.  
Teléfono 0291-3004010 <http://www.monagas.udo.edu.ve/>



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MARGARITA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

CTG-CEL-GRS-2019

MODALIDAD: TESIS DE GRADO

ACTA N° 1842

En Margarita, estado del 18-MARZO del día 12 de diciembre del 2019 reunidos en la sala "LIZ MARINA RUIZ", Campus Los Guatines del Núcleo de Margarita de la Universidad de Oriente, los miembros del comité evaluador CEUDINES FUENTES (Jefa del Comité Evaluador), VICTOR MONTAÑO (Jefe del Comité Evaluador), LUIS GARCÓN (Jefe del Comité Evaluador). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos, en presencia de la presentación del Trabajo de Grado titulado: "ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE PDVSA REFINERÍA SAN ROQUE S.A. SANTA ANA EDO. ANZOÁTEGUI (2018-2019)". Por la Rectoría: Yolber Guzmán Arbelo De Jesús, C.I. N° 27.852.695. El grado, luego de la lectura del mismo acordamos calificarlo como: Aprobado

Yolber Guzmán Arbelo De Jesús  
C.I. 27.852.695  
Rector

Victor Montaña  
C.I. 2.908.404  
Jefe del Comité Evaluador

Ceudines Fuentes  
C.I. 12.539.853  
Sub-Comisión de Trabajo de Grado

Yolber Guzmán Arbelo De Jesús  
C.I. 27.852.695  
Rector

Victor Montaña  
C.I. 2.908.404  
Jefe del Comité Evaluador

Ceudines Fuentes  
C.I. 12.539.853  
Sub-Comisión de Trabajo de Grado

Este documento es propiedad de la Universidad de Oriente y no debe ser reproducido, distribuido o publicado sin el consentimiento escrito de la Universidad de Oriente. Queda permitida la reproducción parcial o total de este documento para fines académicos, siempre que se cite la fuente original y se permita la atribución de los derechos de autor. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad o parcialmente.

DEL PUEBLO Y EN NOSOTROS: HACIA EL PUEBLO VAMOS

Av. Universidad, Universidad de Oriente, Margara, Estado Margarita, Teléfono: (0281) 910.1000  
Correo: 11000000@uoriente.edu.ve

## **DEDICATORIA**

A Jehová Dios quien es y fue mi sustento durante esta meta.

A mis padres les dedico este logro que fueron mi principal apoyo y mi mayor motivación en cada uno de mis días para seguir y persistir hasta lograrlo.

A mis hermanas para ser un ejemplo de constancia, dedicación y amor para alcanzar las metas que queremos

A mi compañera y amiga de todo este largo camino que sin dudar confió en mí y en que lograríamos graduarnos, y no me abandono en ningún momento.

**Gracias...**

**Anabel Salcedo**

## **DEDICATORIA**

A Dios que jamás me dejó sola en mis batallas para cumplir mis metas.

A mis padres que fueron el motor y el impulso para no abandonar, sino seguir adelante como ellos lo han hecho.

A mis hermanos porque quiero ser un ejemplo para que ellos también luchen por sus metas.

A mi novio por su apoyo incondicional, y por estar conmigo en los momentos duros y felices.

A mis abuelos y mi tía por que no perdieron la fe en mí.

Y por último pero importante le dedico este logro a mi amiga que junto a mí luchó por lograr nuestra meta de ser profesionales.

**Gracias...**

**Ashly Valdez**

## **AGRADECIMIENTO**

Le doy primeramente gracias a Dios Jehová de los ejércitos porque fue y es mi principal sustento de vida para luchar día a día y no rendirme ante las adversidades que se nos presentaron durante este objetivo alcanzado, gracias Dios por no soltarme nunca.

Gracias a ti papa Carlos Salcedo por siempre creer en mí y apoyarme en todo momento, siempre has sido mi ejemplo de lucha y de amor te quiero mucho sin ti no sería lo que soy.

Gracias a ti mama Yaneira Calzadilla por siempre estar allí para mí por nunca dudar que si lograríamos esta meta por apoyarme incondicionalmente y por tu amor infinito te quiero mucho eres y siempre serás mi ejemplo de constancia diaria.

Gracias a mis hermanas Liliana Salcedo y Yuleikys Salcedo a ustedes mis compañeras de sueños y metas, les agradezco su confianza y apoyo porque siempre me motivaron a seguir adelante y a no rendirme este logro también es de ustedes las quiero con mi vida.

A ti Ashly Valdez un agradecimiento especial amiga y compañera incondicional más que eso otra hermana que Dios envió a mi vida a ti más que a nada quiero dar las gracias por no rendirte y luchar juntas, solo tú sabes que no fue fácil pero lo logramos te quiero mucho amiga.

**A todos ustedes gracias...**

**Anabel Salcedo**

## **AGRADECIMIENTO**

Le doy primeramente gracias a Dios padre por darme las fuerzas día a día para continuar con mi meta y por jamás dejarme sola en todo los obstáculos que tuve que pasar para llegar aquí.

Gracias a mi papá Cesar Valdez porque no dejo de apoyarme, y por ser una motivación importante para mí, te quiero.

Gracia a mi mamá Lisney Guacache por confiar en mi, y a pesar de la distancia siempre estuvo para mi, te quiero.

Gracias a mi novio Víctor Guevara porque juntos construimos metas y sueños, y esta es una lograda.

Gracias a mis abuelos por ser ese apoyo que deseaba.

Gracias a mi tía Tirsa Valdez porque confiaste en mí y entendiste todo lo que tuve que pasar para llegar aquí.

Gracias a mi familia adoptiva los Salcedos, Calzadillas por darme la bienvenida y apoyo que necesitaba.

Y por ultimo gracias a mi amiga Anabel Salcedo porque no me dejo sola esta meta propuesta, porque juntas pudimos pasar cada una de las batallas, y especialmente por recibirme en su vida en estos ocho años de amistad.

**A todos ustedes gracias...**

**Ashly Valdez**

# ÍNDICE

<b>ACTA DE APROBACIÓN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES .....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos .....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	8
1.4 DELIMITACIÓN.....	9
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA.....	12
2.3 BASES TEÓRICAS.....	14
2.3.1 Reclutamiento.....	14
2.3.2 Medios de reclutamiento .....	14
2.3.3 Fases de reclutamiento .....	15
2.3.4 Reclutamiento interno.....	15
2.3.3.1 Ventaja y desventajas del reclutamiento interno .....	16
2.3.2.2 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo .....	17
2.3.4 Reclutamiento Mixto .....	19
2.3.5 Canales de reclutamiento interno .....	20
2.3.6 Técnicas del reclutamiento externo .....	20
2.3.7 Proceso de reclutamiento.....	23
2.3.8 Selección.....	24
2.3.9 Selección de personal .....	24
2.3.9.1 Selección Interna .....	24
2.3.9.2 Selección por Competencias.....	25
2.3.9.3 La selección como un proceso de comparación .....	25
2.3.9.4 Selección como un proceso de decisión y de elección .....	26
2.3.10 Las bases de selección de personal.....	27
2.3.11 Técnicas de selección de personal .....	28

2.3.11.1 Entrevista de selección .....	29
2.3.11.2 Pruebas de conocimiento o de capacidad .....	30
2.3.11.3 Pruebas psicológicas.....	31
2.3.11.4 Pruebas de personalidad .....	31
2.3.11.5 Técnicas de simulación.....	32
2.3.12 Proceso de selección.....	32
2.3.13 Fases del proceso de selección de personal .....	34
2.3.14 Evaluación de los resultados de la selección de personal.....	34
2.3.15 Importancia del reclutamiento y selección de personal.....	35
2.3.16 Contratación .....	35
2.4 BASES LEGALES.....	36
2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	38
2.6 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL .....	39
2.6.1 Reseña histórica de Refinería San Roque PDVSA S.A. ....	39
2.6.2 Dirección .....	40
2.6.3 Misión.....	40
2.6.4 Visión .....	41
2.6.5 Estructura organizacional .....	42
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>43</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>43</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	44
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	46
3.4.1 Observación Directa .....	47
3.4.2 Entrevistas Estructuradas.....	47
3.4.3 Encuesta.....	48
3.4.4 Instrumentos De Recolección De Datos.....	48
3.4.5 Técnica de Análisis de Datos .....	49
3.4.6 Validez del Instrumento.....	49
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE .....	51
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>55</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>93</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	93
5.2 RECOMENDACIONES .....	98
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>103</b>
<b>HOJA DE METADATOS .....</b>	<b>107</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Población objeto de estudio .....	45
Cuadro N° 1 Operacionalización N° 1.....	51
Cuadro N° 2 Operacionalización N° 2.....	52
Cuadro N° 3 Operacionalización N° 3.....	53
Cuadro N° 4 Operacionalización N° 4.....	54
Cuadro N° 5 ¿Poseía usted 35 años o menos al momento de ingresar?.....	55
Cuadro N° 6 ¿Ha trabajado usted en el área administrativa por 5 años o más?.....	56
Cuadro N°7 ¿Posee usted Nivel Académico Universitario de 5 años o más?.....	57
Cuadro N° 8 ¿Tiene Disponibilidad Inmediata para iniciar sus labores?.....	59
Cuadro N° 9 ¿Vive usted en Cercanía al puesto de Trabajo?.....	60
Cuadro N° 10 ¿Actualmente encuadra su Edad con el rango exigido?.....	61
Cuadro N° 11 ¿Ha Trabajado con Anterioridad en área administrativa?.....	62
Cuadro N° 12 ¿Tenía Motivos de peso para su cambio de Trabajo? .....	63
Cuadro N° 13 ¿Le aplicaron una Entrevista preliminar? .....	64
Cuadro N° 14 ¿Le aplicaron una Prueba de personalidad. ?.....	65
Cuadro N° 15 ¿Le aplicaron una Prueba de conocimiento?.....	66
Cuadro N° 16 ¿Le aplicaron una Prueba Psicotécnica? .....	67
Cuadro N° 17 ¿Vio Anuncios en diarios y revistas acerca de éste empleo?.....	68
Cuadro N° 18 ¿Se enteró del empleo a través de una Agencia de reclutamiento?.....	69
Cuadro N° 19 ¿Ingreso a la empresa por solicitud espontánea? .....	70
Cuadro N° 20 ¿Fue Recomendado por el personal?.....	71
Cuadro N° 21 ¿Conoce de los Archivos de candidatos?.....	72
Cuadro N° 22 ¿Se enteró del empleo a través de Medios virtuales?.....	73
Cuadro N° 23 ¿Conoce usted el Sistema de reclutamiento más utilizado en la empresa?.....	74
Cuadro N° 24 ¿Le dieron una Bienvenida al ingresar? .....	75
Cuadro N° 25 ¿Tuvo una Inducción sobre el puesto de trabajo? .....	76
Cuadro N° 26 ¿Conoce si aplicaron una Matriz de evaluación?.....	77
Cuadro N° 27 ¿Cree usted que le construyeron un expediente como candidato?.....	79
Cuadro N° 28 ¿Le realizaron una Entrevista técnica y personalizada?.....	80
Cuadro N° 29 ¿Conoció los Resultados entrevista?.....	81
Cuadro N° 30 ¿Le realizaron una Evaluación final?.....	82
Cuadro N° 31 ¿Obtuvo el cargo al cual se postuló?.....	83
Cuadro N° 32 ¿Cree usted que su ingreso Aumenta el capital intelectual de la empresa?.....	84
Cuadro N° 33 ¿La empresa ofrece nuevas oportunidades de crecimiento? .....	85
Cuadro N° 34 ¿Son óptimas las Relaciones humanas dentro de la empresa?.....	86
Cuadro N° 35 ¿Hay oportunidades de socialización dentro de la organización?.....	87
Cuadro N°36 ¿Existe Colaboración o cooperación dentro del área administrativa? ..	88

Cuadro N° 37 ¿Es adecuado el Comportamiento de sus compañeros dentro de la empresa?.....	89
Cuadro N° 38 ¿Posee Aptitudes que le permiten realizar sus labores de manera eficiente y eficaz?.....	90
Cuadro N° 39 ¿Es adecuado su Desarrollo dentro del departamento? .....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: las tres fases de planeación del reclutamiento .....	15
Figura 2: Diferencia entre el reclutamiento interno y externo. ....	19
Figura 3: la selección de personal como una comparación. ....	26
Figura 4: Técnicas de incidentes críticos para el puesto de vendedor de mostrador. .	28
Figura 5: Las cinco categorías de técnicas de selección de personal. ....	29
Figura 6: perfil del entrevistador ideal .....	30
Figura 7: Proceso de selección como secuencia de etapas de dificultad creciente. ....	34
Figura 8: el reclutamiento y selección como partes de un proceso para incorporar otras personas. ....	35
Figura 9. Organigrama de la empresa .....	42



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO- MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RRHH  
MATURÍN/ MONAGAS/VENEZUELA**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE PDVSA REFINERÍA SAN ROQUE  
S.A.SANTA ANA EDO. ANZOÁTEGUI**

**Autores:**

Salcedo C. Anabel K.; Valdez G. Ashly D J.

**Asesor:**

Licda. Fuentes Cleudines

**RESUMEN**

El análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A., Santa Ana Estado Anzoátegui. Se realizó con la finalidad del alcance de su mejoramiento, asimismo lograr que la organización sea eficiente con el talento humano que se desempeña en sus roles de cada cargo. La metodología se desplegó en base a un nivel descriptivo con un diseño de campo. Las técnicas utilizadas fueron: la observación directa, entrevista estructurada y encuesta aplicada al personal administrativo. La población y muestra objeto de estudio fueron veinte (20) personas del área de administración. Para complementar se realizó análisis de los datos con valoración absoluta y porcentual. Entre su conclusión destaca: los procesos de reclutamiento y selección de personal, el cual no es empleado directamente por la empresa, y además la estructura del personal administrativo no está definida adecuadamente; por ello, muchos puestos no están ocupados y el personal tiene que realizar otras funciones para suplir el cargo faltante. Las Recomendaciones de esta investigación fueron: mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera que pueda ser aplicado por la empresa y no por otra filial, igualmente mejorar la estructura del personal administrativo para visualizar los puesto vacantes y que sean ocupados con el personal capacitado, por lo que se considera tomar en cuenta estas recomendaciones.

**Palabras Claves: Reclutamiento y selección de personal**

## INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección se encuentra sujeto a la administración y a la psicología como disciplina. Su evolución nos lleva a observar las cualidades y actitudes de los individuos. Para un buen funcionamiento de las organizaciones es necesario que se seleccione a los candidatos indicados que se desenvuelvan de forma eficiente en el rol del cargo, haciendo que esta sea prospera. Las personas y las organizaciones se hayan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. Por lo cual, el reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante los diferentes medios de comunicación, y la selección es de escoger y clasificar a los candidatos más convenientes para las necesidades de la organización.

En este sentido, para escoger eficientemente las empresas deben ser dinámicas y competitivas, de esta forma el proceso de captación de personal debe ser aplicado correctamente y las técnicas de selección deben ser realizadas de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo disponible. No obstante, el proceso de reclutamiento y selección de personal no lo emplea PDVSA Refinería San Roque S.A, Santa Ana Estado Anzoátegui sino la empresa PDVSA Refinería Oriente Puerto La Cruz donde se encuentra anexada, haciendo del protocolo de estos procesos largos y menos efectivo para la empresa, que solicita ocupar el puesto. Causando que la estructura del personal tenga puestos vacantes.

Asimismo, debe mejorarse la estructura del personal administrativo y ocupar los puestos que están disponibles en ella para mayor eficacia dentro de la organización. Además, incluir nuevos puestos para mejorar el funcionamiento de las actividades administrativas, esto beneficia tanto a la empresa como al personal que labora en ella.

Con estas recomendaciones se busca que PDVSA Refinería San Roque S.A, sea más independiente al momento de realizar funciones administrativas generando que el protocolo sea eficaz. Por eso nos lleva a su estructura y a la inclusión de nuevos puestos para que sean ocupados por un personal capaz de cumplir con los roles que están representando los cargos.

Debido a lo antes expuesto, surge la necesidad de realizar el siguiente trabajo de grado, el cual tiene como propósito realizar el análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A, Santa Ana Estado Anzoátegui. La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente forma:

**En el capítulo I**, se denomina el PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES, comprende todo lo relativo a lo que señala el planteamiento y las problemáticas, objetivos generales y específicos, justificación e importancia del problema y delimitación del problema.

**En el capítulo II**, es identificado como MARCO TEÓRICO, donde se sustenta los antecedentes de la investigación, en la cual se utilizaron trabajos de grados que están relacionados con el objeto de estudio, se presentan todos los aspectos referente a las bases teóricas específicas de la variables, además de las bases legales, se detallan varias definiciones de términos y por último la identificación de la empresa.

**En el capítulo III**, es determinado como MARCO METODOLÓGICO, explica la metodología utilizada en el proceso de investigación y destaca el nivel y el diseño de investigación, la población y muestra, los instrumentos utilizados para la recolección de datos, la técnica de análisis, la validez del instrumento y la operacionalización de variables.

**En el capítulo IV**, está establecido como ANALISIS DE LOS RESULTADOS, hace referencia al desarrollo de los objetivos presentados para alcanzar el objetivo general; de este modo, contribuye a los resultados para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo.

**En el capítulo V**, está señalado como CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, hace reseña de las conclusiones que efectúa el investigador en coherencia a las problemáticas destacadas y resaltando las recomendaciones propuestas por el mismo.

Finalmente se presenta los anexos donde establece la encuesta aplicada al personal administrativo y las referencias bibliográficas y anexos de la guía de entrevista para selección de personal utilizada por Refinería Oriente Puerto la Cruz, con el fin de seleccionar personal para Refinería San Roque.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el mundo las empresas son dinámicas, cambiantes y adaptadas, modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a los colaboradores en sus actividades. Por ello, las organizaciones se cimientan directa e indirectamente de las personas para operar, producir sus bienes y estrategias. Y las personas dependen de las empresas a las que pertenecen para alcanzar sus objetivos personales e individuales; y así, conseguir los objetivos planteados pero indudablemente es necesario contar con recursos financieros, materiales, técnicos y

humanos. Estos últimos son los más importantes de la organización, ya que, ellos son los encargados de generar el movimiento para el desarrollo de los procesos necesarios para su funcionamiento, tales como reclutamiento y selección de personal.

En este mismo orden de ideas, vale destacar que el proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda y termina cuando reciben y procesan las solicitudes de empleo. Al finalizar el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. En la mayoría de los casos se da un proceso de reclutamiento y selección de personal, cuando existen puestos vacantes o tenga necesidad la gerencia. Dichos procesos se basan en unos pasos específicos para identificar las necesidades y el perfil de los puestos vacantes, mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, y así decidir que personas son las más idóneas para ser contratados. En la actualidad el proceso de reclutamiento y selección suele ser un mecanismo eficiente para aumentar la calidad del capital humano de las organizaciones.

En ésta era globalizada es una realidad inminente, que en Venezuela para alcanzar el éxito de la organización es indispensable enfocar el reclutamiento y selección en las competencias individuales de los candidatos, por lo tanto, este proceso aumenta la eficiencia y el desempeño humano así como la eficacia dentro de la organización. Las diferencias individuales desde el plano físico y psicológico hacen que las personas difieran unas de otras y que su desempeño sea diverso, el proceso tiene como finalidad no solo un diagnóstico actual, sino una proyección a largo plazo de cómo será el futuro del candidato empleado dentro de la organización.

Chiavenato (2008) define que:

El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlos. El mercado donde la organización busca los candidatos puede ser interno, externo una combinación de ambos en otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior o exterior o en ambos contextos. (p.117)

El reclutamiento es esencial para atraer los mejores candidatos y nos lleva a la selección de los mismos, para cubrir las necesidades de la organización y sus puestos vacantes. El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas, por lo cual, debe proporcionar resultado a las dos partes. Es decir, que si colocamos en el puesto a la persona que cubre todas y cada una de las características del perfil del cargo tendremos un desempeño eficaz y eficiente de las funciones correspondientes al cargo.

PDVSA Petróleo de Venezuela S.A., es la empresa que planifica, coordina, supervisa y controla las actividades de exploración, explotación, transporte, manufactura, refinación, almacenamiento y comercialización de crudo y demás hidrocarburos de sus filiales, tanto en la República Bolivariana de Venezuela como en el exterior. Dentro de Refinación Oriente se encuentra PDVSA Refinería San Roque, la cual es la única planta productora de parafina en Venezuela y Latinoamérica

Refinería San Roque S.A., también conocida como la DA-4 (Destilación Atmosférica 4), está ubicada en el Municipio Santa Ana Estado Anzoátegui, esta no realiza los procesos de reclutamiento y selección de personal; ya que, dependen de los analistas de RRHH de operaciones Puerto la Cruz, implicando el traspaso de información de una a otra, además existen muchas líneas de mando, lo que hace que afecte y retrase el proceso de selección, haciendo del protocolo más largo para el ingreso de los candidatos a Refinería San Roque.

Otra situación anómala de la Refinería San Roque se debe a que la estructura organizativa del personal administrativo, no se ha establecido de forma adecuada, por lo cual, algunos de ellos desempeñan actividades que no corresponde a las funciones del puesto. Si se construyera una nueva estructura administrativa se podrá determinar si hacen falta personas en las áreas administrativas o si hace falta incluir puestos a la

estructura, y esto nos lleva a mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo de la empresa.

Actualmente el personal administrativo de Refinería San Roque se encuentra enfocado en cumplir con su labor en la empresa, pero algunos se ven afectados y desmotivados por el factor económico y la situación del país, factores que ocasionan desmejoras en su calidad de vida y en la de familiares. Son muchos los colaboradores que se han separado de su cargo, bien sea por causa de emigración o por rotación de personal. El proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo se aplica solo cuando surge una vacante, dado a que el personal es fijo, es necesario que en PDVSA Refinería San Roque S.A. se realice una modificación en la estructura del personal administrativo, para así, agregar puestos en el área de administración que cumplan con las actividades que día a día se llevan a cabo, y lograr un mejor funcionamiento.

Por todo lo anteriormente mencionado, surge la necesidad de analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana Estado Anzoátegui para garantizar el alcance de su mejoramiento, debido a que es imposible que una organización logre sus objetivos sin un personal preparado.

En base a lo anterior, se plantea las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual en la Refinería San Roque S.A., en lo que respecta al reclutamiento y selección del personal administrativo de la empresa?
- ¿Cuáles son los medios utilizados para el proceso de reclutamiento realizados por la empresa de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana Estado Anzoátegui?

- ¿Cuáles son las fases aplicadas para la selección del personal administrativo de la empresa de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana Estado Anzoátegui?
- ¿Cómo serían las estrategias de mejoras para el reclutamiento y selección del personal administrativo efectuados por la empresa de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana Estado Anzoátegui?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de la empresa PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana Estado Anzoátegui para el alcance de su mejoramiento.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en la Refinería San Roque S.A., en lo que respecta al reclutamiento y selección del personal administrativo de la empresa.
- Determinar los medios utilizados para el proceso de reclutamiento realizados por la empresa de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana Estado Anzoátegui.
- Identificar las fases aplicadas para la selección del personal administrativo de la empresa de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana Estado Anzoátegui.
- Sugerir estrategias de mejora para el reclutamiento y selección del personal administrativo efectuados por la empresa de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana Estado Anzoátegui.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El motivo que impulsa la presente investigación es para obtener posibles éxitos en los resultados de la organización, y con ello una eficiencia y eficacia al momento que se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo, donde se radique correctamente la búsqueda de los candidatos idóneos para el puesto, y se aplique de forma adecuada las entrevistas, pruebas de conocimientos válidos y precisos. La gerencia y sus equipos deben involucrarse en los procesos de reclutamiento y selección de los candidatos para escoger el indicado. Además, saber atraer los mejores talentos y sobre todo, lograr que la organización mejore cada día con la nueva adquisición de personal.

Es por esta razón que en la organización deben verificar si los procesos de reclutamiento y selección aplicados en PDVSA Refinería San Roque S.A. cumplen con los procedimientos administrativos necesarios para obtener un buen desenvolvimiento al momento de buscar candidatos y elegir personas. Por ello, decidimos realizar la siguiente investigación para que la misma alcance su mejoramiento y logre los objetivos propuestos.

Esto permite conocer diversos medios de reclutamiento y de procedimiento de selección que funcionan como un proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidad de empleo, permitiendo atraer una gran cantidad de candidatos con potencial, continua con un sistema de comparación y elección a través de técnicas con las que podemos obtener información respecto a los candidatos que se presentan. Las habilidades y características de cada candidato pueden ser aprovechadas para favorecer al éxito de la empresa y evitar pérdidas futuras, y abastecerla empresa con personas que tengan las competencias que necesita la organización.

Por estas razones los aportes o beneficios que ésta arroja son los siguientes:

**Para la Refinería San Roque**, constituye un aporte al desarrollo, mejoramiento, fortalecimiento y crecimiento del Recurso humano, de tal manera, que cuente con elementos básicos para analizar procesos administrativos tales como el reclutamiento y selección, además, colocándose en los puestos vacantes a aquella persona que llene el perfil del cargo exigido.

**Para las investigadoras**, les va a permitir poner en práctica los conocimientos adquiridos en su proceso de formación, logrando así involucrarse e integrarse en el área laboral, del mismo modo poner en práctica los conocimientos obtenidos y los cuales están vinculados con las necesidades del estudiante, donde conocer, mitigar y fomentar desde su ámbito de acción personal y profesional, la creación de saberes asociados a la comprensión y situación en la especialidad de Recurso Humano para la cual se ha venido preparando.

**Para la Universidad de Oriente**, Este trabajo se puede considerar una guía para la orientación de posteriores investigaciones que deban adaptarse a la metodología de la investigación científica aplicada a este campo. Por tales razones la tesis puede servir de base para posteriores análisis en otros tipos de ente, en diferentes ámbitos a nivel nacional o regional.

#### **1.4 DELIMITACIÓN**

El trabajo se desarrolló en PDVSA Refinería San Roque S.A. Ubicado en el Municipio Santa Ana Estado Anzoátegui a 27 Km. Del Municipio Anaco y a 7 Km. De la salida Santa Ana Aragua de Barcelona específicamente en la oficina de recursos humanos. El cual permitirá suministrar la información requerida para la investigación. Con el propósito de analizar los procesos de reclutamiento y selección de personal administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A. Diciembre 2019.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Rodríguez F. (Marzo 2014) realizó un trabajo de grado denominado: “Análisis de los procedimientos administrativos aplicados para el reclutamiento selección y contratación de personal en la empresa servicios especiales Miyers C.A” tuvo como propósito analizar la políticas y los procedimientos administrativos de reclutamiento, selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos de la empresa servicios especiales Miyers C.A.

El estudio estuvo en marcado en una investigación de campo con un nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de datos se empleó la observación directa participativa, la entrevista no estructurada y la revisión bibliográfica constituyendo la población objeto de estudio de un (1) jefe de recursos humanos, de un (1) gerente de operaciones y un asistente de recursos humanos. El hallazgo que encontró el investigador fue, que no se cuenta con un manual de políticas y procedimientos para la aplicación en los procesos inherentes de reclutamiento, selección y contratación de personal.

El aporte de esta investigación consistió en la rica información bibliográfica y elementos de contenido teórico y procedimental respecto al tratamiento que se les da en diversas empresas al proceso de reclutamiento y selección de personal.

Asimismo Figueroa, M (2014), Presentó un trabajo que lleva por título: “Proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en la empresa Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA.), Distrito Puerto La Cruz”, y tiene como objetivo general: Conocer el proceso de reclutamiento y selección del personal aplicado en la

empresa Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA.). La metodología se desarrolló en base al nivel descriptivo, con un diseño de campo, utilizando como técnica fuentes primarias y secundarias, empleando como instrumento entrevista estructurada o formal. Entre sus conclusiones destaca que: 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.

Esta investigación permitió conocer algunos procesos internos llevado a cabo por la casa matriz petrolera respecto a las políticas en torno al reclutamiento y selección de personal, lo que sirvió para conocer un poco más de la temática y las actividades que se llevan a cabo en la industria petrolera sobre este aspecto.

López D. (Enero 2013) realizó un trabajo de grado titulado: “sistema de indicadores de gestión para el proceso de reclutamiento y selección de personal de empresas polar”. Su propósito es proponer un sistema de indicadores de gestión para el proceso de reclutamiento y selección de personal el diseño de la investigación es de campo, ya que se ajusta a una necesidad presentada por la organización para la obtención de datos se utilizó la metodología de emplear un cuestionario traduciendo los objetivos y la variable de la investigación por medios de preguntas particulares permitiendo la obtención de datos relacionados con la problemática que desea evaluar.

La población del proyecto está integrada por el personal de gestión como lo es un (1) coordinador y tres (3) analistas y la muestra estará conformada por esta misma. Este proyecto de investigación se detectó una falla en los indicadores de gestión por la cual deben modificarse y mejorarse.

De esta manera se recomendó: 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.

Esta investigación sirvió como soporte teórico y de apoyo en la investigación iniciada sobre la Evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa PDVSA Refinería San Roque en cuanto a la metodología a seguir en el desarrollo de los objetivos planteados.

## **2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA**

El reclutamiento y selección de personal se desarrolló íntimamente ligada a la administración y a la psicología como disciplina científica, ya que en la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas donde el hombre aplicaba procedimientos selectivos que eran desde luego muy pesados; así como en la antigua roma que seleccionaban a los esclavos de color para realizar trabajos rudos por sus fortaleza.

Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero fue la psicología aplicada que dio origen, cuando se realizaron las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. La psicología aplicada es todo aquel procedimiento y método utilizado en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionadas por la psicología psicotecnia o psicometría, esta misma está destinada a obtener resultados practico de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana.

La selección de personal ha sido objeto de estudio de la psicología la cual se encarga de la actividad laboral bajo las distintas denominaciones que ha tenido en el curso de su historia ya sea psicología industrial psicología del trabajo o psicología organizacional. La revolución de los procesos productivos, transformó la organización del trabajo al producir una mayor socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica, trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia la administración y la psicología. Hasta hace poco tiempo en muchas organizaciones hablaban de relaciones industriales; visión burocratizada que viene desde el final de la revolución industrial, y alcanzo su auge en la década de 1950.

En otras organizaciones se habla de administración de recursos humanos, visión más dinámica que predomino hasta 1990. En otras organizaciones más sofisticadas se discute sobre administración de personas o administración del talento humano, enfoque que se ha de personalizar y ve a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. No obstante, la tendencia actual va más allá, puesto que se dice de administración con las personas. Administrar con las personas significa conducir la organización junto con los colaboradores y socios internos que más entienden de ella y de su futuro.

Un enfoque que ya no mira a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o sujetos pasivos del proceso sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones. A un más, la considera agentes proactivos dotados de puntos de vistas propios y sobre todo de inteligencia, la mayor y más sofisticadas de las habilidades humanas.

## **2.3 BASES TEÓRICAS**

### **2.3.1 Reclutamiento**

El reclutamiento es hecho a partir de las necesidades presentes y futuras de la empresa, a través del departamento de Recursos Humanos de la Organización, permite escoger, evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según Chiavenato (2008) este se define como:

Un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (p.117).

El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación para añadir a candidatos con talento a la organización, los candidatos pueden ser externos, internos o una combinación de ambos la cual se conoce como reclutamiento mixto. El objetivo del reclutamiento es ocupar los puestos vacantes y adquirir competencias para el éxito de la organización.

### **2.3.2 Medios de reclutamiento**

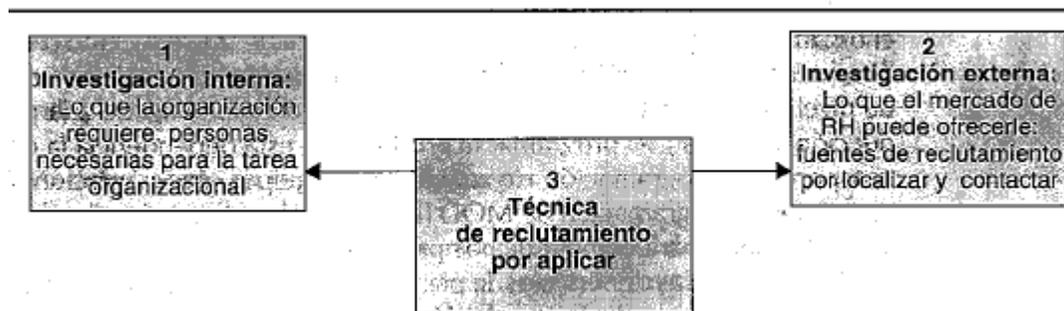
Chiavenato (2000) expresa que:

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer a candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento. (p. 218)

Los medios de reclutamiento permiten el llamado de candidatos externos a la empresa, para que sean postulados al puesto que se encuentra disponible en la organización.

### 2.3.3 Fases de reclutamiento

Según Chiavenato (*op.cit*):“el reclutamiento exige una plantación rigurosa constituidas por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.” (p.209). Estas fases nos permite emplear las técnicas de reclutamiento para atraer a los candidatos idóneas a la empresa, con el fin de llenar la solicitud del puesto.



**Figura 1: las tres fases de planeación del reclutamiento**

### 2.3.4 Reclutamiento interno y externo

Para Chiavenato (*op.cit*):

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización -colaboradores- para promoverlos o transferirlos a otras actividades complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los Candidatos que están en el MRH y, por lo tanto, fuera de la organización, para someterlo a su proceso de selección de personal (p. 116).

Por lo antes dicho, el reclutamiento interno permite aprovechar el potencial humano por medio de la oferta de promociones y de transferencias que ofrece la organización. Por otro lado el reclutamiento externo introduce sangre nueva, incluyendo nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y expectativas para beneficios de la organización.

### **2.3.3.1 Ventaja y desventajas del reclutamiento interno**

Para Werther y Davis (2008):

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro la organización porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carreras en ella. Otra ventaja es que disminuye las necesidades de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastara prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. Entre las desventajas del reclutamiento interno están que puedan propiciar un clima de frustración entre las personas que no legran alcanzar el ascenso. (p.40)

Por su parte Chiavenato (*op.cit*), también argumenta sobre el reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas:

#### **Ventajas:**

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.

**Desventajas:**

1. Puede bloquear las entradas de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilitan el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo. (p.119)

**2.3.2.2 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

Para Werther y Davis (*op.cit*), el reclutamiento tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que pueda ayudar a romper la inercia de determinada circunstancia indeseable. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal. Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho más tiempo. (p. 41)

Según Chiavenato (*op.cit*), el reclutamiento externo tiene sus ventajas y desventajas:

**Ventajas:**

1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.

4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas inspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el MRH.
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

**Desventajas:**

1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrecen oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costo de operación.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno (p.121).

En base a lo que se expresa, la organización puede buscar candidato en su interior, en el exterior o en ambos contextos para contribuir a la formación y actualización del banco de talentos que sirve como fuente para próximos reclutamientos futuros facilitando así el proceso de reclutamiento.

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
➤ Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización.	➤ Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización.
➤ Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización.	➤ Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos.
➤ Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado.	➤ Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección.
➤ Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización.	➤ Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas.

**Figura 2: Diferencia entre el reclutamiento interno y externo.**

### 2.3.4 Reclutamiento Mixto

Para Werther y Davis (*op.cit*) consideran en relación al reclutamiento mixto que:

Una empresa nunca hace sólo un reclutamiento interno sino sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre, ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que este no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor (p.48)

Basado en lo anterior, cuando surge una vacante y es ocupada por un candidato interno, el puesto que este ocupaba queda vacío. Por la cual conlleva a un reclutamiento externo siendo esto una combinación de ambos procesos y es conocido como reclutamiento mixto.

### **2.3.5 Canales de reclutamiento interno**

Según Werther y Davis (*op.cit*), Los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre políticas y procedimientos. En muchos casos, las decisiones sobre promociones y transferencias laterales las llevan a cabo los gerentes de línea, con escasa participación directa del departamento de recursos humanos en el proceso. (p.162)

Los programas de promoción de vacantes informan a los empleados sobre las vacantes que existen, los requerimientos para llenarlas, y se invita a quienes cumplen con los requisitos, a que soliciten el puesto.

Retención de empleado, se presenta un caso especial cuando otra compañía externa busca atraer a un empleado actual y le hace una oferta, y la compañía hace una contra oferta. Aunque los especialistas de capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea deshacerse de un empleado valioso, y que permite que se lleve a cabo una renegociación que puede ser compleja. En general, el efecto de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la empresa, así como con el grupo de personas que rodea al individuo que acaba quedándose en la misma organización, pero ahora con mejores condiciones. Pese a estos factores, el hecho es que en ciertas ocasiones las empresas no desean prescindir de determinados individuos claves, y el administrador del capital humano debe actuar con habilidad y tacto.

### **2.3.6 Técnicas del reclutamiento externo**

Las principales técnicas para el reclutamiento externo según lo señala Chiavenato, (*op.cit*), son:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas: los anuncios en diarios suelen ser buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados. Si el puesto fuera muy específico se puede acudir a revistas especializadas
- Agencia de reclutamiento: la organización puede, en lugar de ir directo al MRH, entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecer de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediaria para hacer el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:
  1. Agencias operadas por el gobierno en el nivel federal, estatal o municipal.
  2. Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucros.
  3. Agencias particulares o privadas de reclutamiento.
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones: la organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos), agrupaciones (como directorios académicos) y centros de integración empresas – escuelas, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado. Algunas organizaciones promueven sistemáticamente reuniones y conferencias en universidades y escuelas y utilizan recursos audiovisuales, como propagandas institucionales, para divulgar sus políticas de ARH y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencias, aun cuando no se puedan ofrecer oportunidades a largo plazo.
- Carteles o anuncios en lugares visibles: es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonable. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas.

Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses.

- **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores:** es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes). Utiliza uno de los vehículos más eficientes y demás amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión del candidato. De cierta manera, la organización delega en sus trabajadores buena parte de la continuidad de su organización informal.
- **Consulta a los archivos de candidatos:** el archivo de candidato es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente a los que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se convierta en un archivo muerto la organización debe mantener contacto eventual con los candidatos a fin de no perder su interés y atractivo. Se trata del sistema de reclutamiento de menor costo. Cuando funciona bien es capaz de promover la presentación rápida de candidatos.
- **Reclutamiento virtual:** es el reclutamiento que se hace por medio electrónico y a distancias a través de Internet el cuál ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita las cosas a la empresa y a los candidatos estos pueden tener contacto directo con sitios de compañía o de agencia de reclutamiento, sin necesidad de salir de su casa. La facilidad y sencillez son enormes. Internet ofrece a las compañías una plataforma

que permite la comunicación inmediata y rápida por correo, y elimina toda forma de intermediación.

- Banco de datos de candidatos o banco de talentos: las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en cual archivan los curriculum vitae para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos. Para las agencias de reclutamiento, el banco de datos constituye su principal patrimonio. Para las organizaciones es un filón de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar al banco de datos (p. 122).

Los canales y técnicas de reclutamiento internos como externos son útiles para detectar y atraer a candidatos idóneos que ocupen el puesto vacante. Por lo tanto, se debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado, y se divulga la oportunidad de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

### **2.3.7 Proceso de reclutamiento**

Para Chiavenato (2008):

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. (p.116)

Así mismo, el proceso para reclutar a candidatos capacitados depende de que pueda surgir una solicitud de empleo o de personal en la cual se comunicara o divulgara, con el objetivo de que se inicie el reclutamiento, para ello se aplicara las técnicas o canales ya antes mencionado para atraer a tales personas.

### **2.3.8 Selección**

Para Chiavenato (*op.cit*): “La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dada las condiciones actuales del mercado” (p. 137).

De acuerdo a lo expresado antes, la selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano, y añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización. Además, no solo es un diagnóstico actual, sino un pronóstico a futuro.

### **2.3.9 Selección de personal**

Según Chiavenato (*op.cit*) la selección de personal consiste:

En la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer (p. 137)

Para la selección del personal idóneo esta se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, en función de las competencias que la organización desea, buscando así tener una elección acertada y que esta sea la mejor, pensando siempre en el éxito.

#### **2.3.9.1 Selección Interna**

Werther y Davis (2008) considera que la selección interna es:

Todo proceso de selección tiene una premisa; llenar las vacantes de manera rápida, con las personas mejor calificadas para ejercer la función. En la mayoría de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de nuevo personal. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto debe ofrecerse al personal interno por cierto tiempo, antes de ponerlo en el mercado externo (p. 197).

Según lo expresado, al existir una solicitud de personal se les hace la oferta a los candidatos internos para saber si alguno de ellos, se encuentra capacitado para cubrir el puesto, de no ser así se recurre a los candidatos externos.

### **2.3.9.2 Selección por Competencias**

Para Werther y Davis, (*op.cit*)

En la selección de capital humano, su objetivo es encontrar profesionales que además de formación y experiencias adecuadas posean las competencias específicas que requiere el puesto. Para aplicar esta técnica, las organizaciones hacen una revisión de las competencias que tienen sus mejores empleados en determinados puestos claves, y las convierte en un estándar para la selección (p. 200).

El objetivo de cada selección es incrementar el capital humano y sumar competencias necesarias para la organización. En el caso de cada individuo la competencia se construye a partir de sus características innatas y adquiridas. Convirtiéndose en el criterio básico para la comparación entre los candidatos.

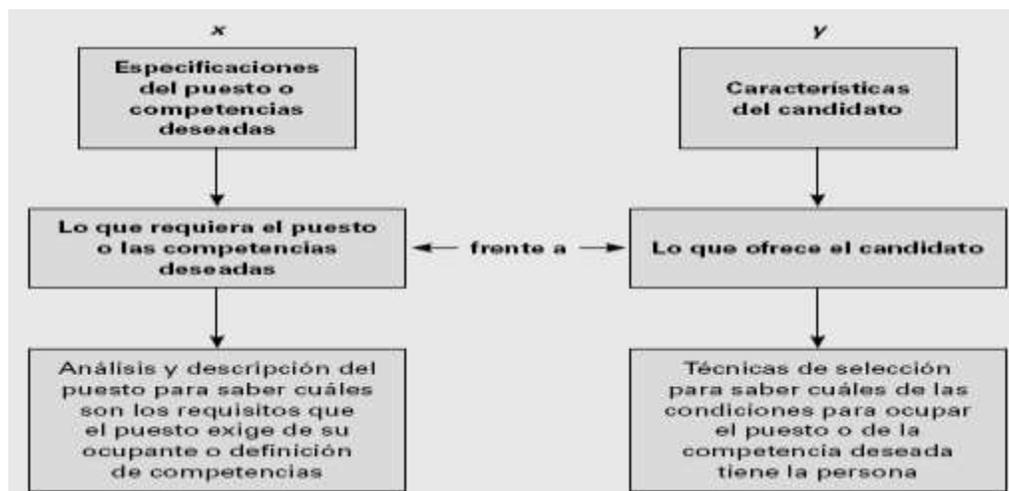
### **2.3.9.3 La selección como un proceso de comparación**

Según la definición de Chiavenato (*op.cit*) la selección como un proceso de comparación es:

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en

tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de selección. Por lo general, esa comparación exige que la descripción y el análisis del puesto o la definición de la competencia deseada se transformen en una especie de ficha de especificaciones que funcionara como el instrumento de medición que servirá para estructurar el proceso de selección con más rigor. (p. 138).

Un candidato que no cumpla con las exigencias de un puesto no puede ser seleccionado para el mismo, en cambio sí tiene las condiciones necesarias puede ser aprobado, y si reúne más de los requisitos exigidos resulta superdotado para el mismo.



**Figura 3: la selección de personal como una comparación.**

#### 2.3.9.4 Selección como un proceso de decisión y de elección

Chiavenato (*op.cit*) señala que:

Después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas y las características que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hagan los indicados para ocupar la vacante. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan solo, una función del staff. (p.139)

Así mismo, es necesario que los gerentes de líneas y sus equipos se involucren en el proceso de reclutar y seleccionar a las personas. La administración participativa presupone que las personas se deben involucrar en el proceso de decisión y, por ello, nada más lógico que los equipos mismos sean los responsables de decidir quiénes serán sus futuros miembros y colegas.

### **2.3.10 Las bases de selección de personal**

La base para la selección de personal según lo expresa Chiavenato(*op.cit*)

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y toma de decisiones, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se fundamente en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo(p.143)

La base de la selección de personal es recolectar información sobre el puesto para tener idea del candidato que se desea para poseer el mismo. Por lo tanto se realiza una descripción y análisis del puesto, luego se realiza anotaciones del ocupante que se considera para el puesto y observar si su desempeño es excelente o pésimo, luego pasamos a la solicitud de personal que nos conduce al arranque del proceso de selección de personal. Si no se tiene información acerca del puesto por tratarse de que sea uno nuevo o porque son cambiantes, se utiliza la investigación y análisis de los puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información. En caso de que ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar nos lleva a hipótesis de trabajo, haciendo una aproximación del puesto y lo que exige los candidatos.

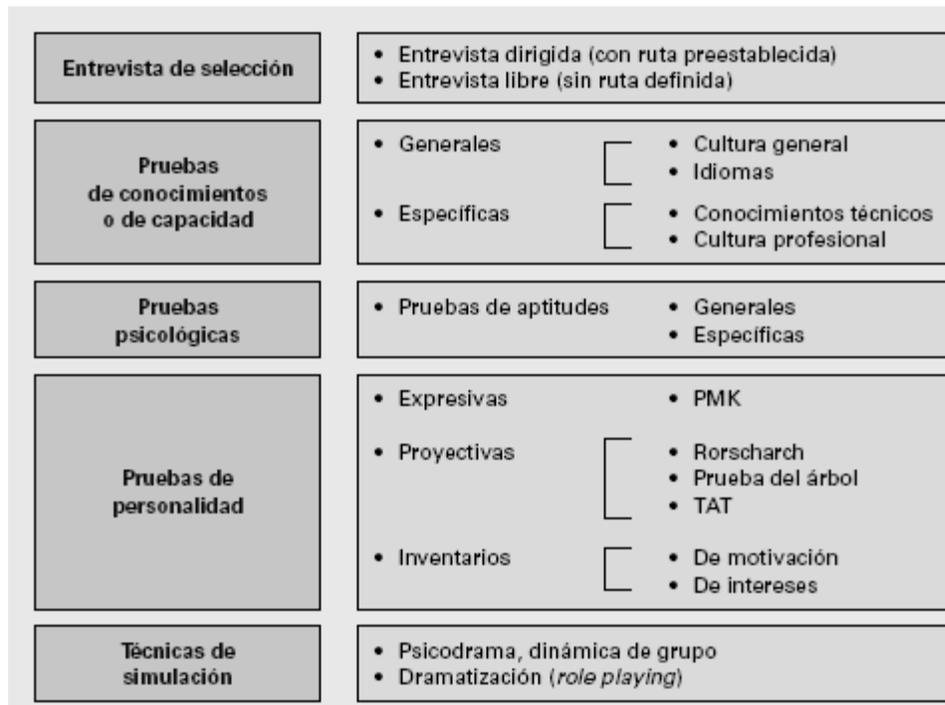
Características deseables	Características indeseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afabilidad en el trato con las personas</li> <li>▪ Facilidad para las relaciones</li> <li>▪ Voluntad para agradar al cliente</li> <li>▪ Resistencia a la frustración</li> <li>▪ Facilidad para verbalizar</li> <li>▪ Excelente memoria</li> <li>▪ Facilidad para trabajar en equipo</li> <li>▪ Concentración visual y mental</li> <li>▪ Facilidad para manejar números</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fácil de irritar</li> <li>▪ Introversión exagerada</li> <li>▪ Impaciencia</li> <li>▪ Poco control emocional</li> <li>▪ Dificultad para expresarse</li> <li>▪ Dificultad para relacionarse</li> <li>▪ Poca memoria</li> <li>▪ Dispersión mental</li> <li>▪ Dificultad para manejar números</li> </ul>

**Figura 4: Técnicas de incidentes críticos para el puesto de vendedor de mostrador.**

### 2.3.11 Técnicas de selección de personal

Para Chiavenato (*op.cit*) las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: “entrevista, prueba de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del contenido por medio de muestras de comportamiento” (p. 148).

Las técnicas de selección de personal deben ser confiables, rápidas y eficientes con el fin de obtener el pronóstico de desempeño futuro del candidato al puesto, en función a los resultados cuando se someten a una técnica. Para determinar la validez de una prueba para la selección de personal se toma de muestra a varios candidatos para así lograr obtener información necesaria de los participantes.



**Figura 5: Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.**

### 2.3.11.1 Entrevista de selección

La entrevista de selección para Chiavenato (*op.cit*). “Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato.” (P.p. 148-149)

De manera que la entrevista nos permite indagar más sobre los candidatos entrevistados, conociendo así sus habilidades y su contrahaz y tomar una decisión de forma eficaz.

- 
- Conoce bien el cargo que se pretende ocupar.
  - Conoce la organización en profundidad, sus fortalezas y debilidades.
  - No trata de supervalorar la organización frente al candidato.
  - Lee el *curriculum vitae* del candidato antes de la entrevista.
  - Se preocupa por informar al candidato acerca del cargo y de la organización.
  - Se interesa por el candidato como persona.
  - Está feliz por pertenecer a la organización.
  - Se muestra sincero, cortés y puntual y tiene personalidad que impacta.
  - Formula preguntas desafiantes, sin mostrarse muy personal o directo.
  - Procura hacer una evaluación en seguida de la entrevista.
- 

**Figura 6: perfil del entrevistador ideal**

### **2.3.11.2 Pruebas de conocimiento o de capacidad**

De igual manera afirma Chiavenato (*op.cit*), “son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que utiliza para constatar el desempeño de los candidatos”. (p. 154)

En su forma de aplicación, amplitud y organización:

1. En razón de su forma de aplicación, las pruebas de conocimiento o de capacidad pueden ser orales, escritas o de ejecución.
2. En razón de su envergadura, las pruebas de conocimiento o de capacidades pueden ser generales o específicas.
3. En razón de su organización, las pruebas de conocimiento o de capacidad son tradicionales u objetivas.

Esta prueba nos permite evaluar al candidato y conocer sus capacidades intelectuales de forma amplia para así saber cómo se va desenvolver en el área laboral.

### **2.3.11.3 Pruebas psicológicas**

Para Chiavenato (*op.cit*).Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamiento en lo referente a las aptitudes de las personas. Por eso, las pruebas psicológicas presentan tres características que en la entrevista y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen: pronóstico, validez y precisión. (p. 155)

Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño. Están las pruebas tradicionales y las objetivas la cuales se dividen en tres fases en razón de su organización, en razón de su aplicación, en razón de la evaluación con el objetivo de que ambas sean comparadas y obtener los resultados del candidato. Estas pruebas psicológicas se utilizan en el proceso de selección de personal y se enfocan en las aptitudes.

### **2.3.11.4 Pruebas de personalidad**

Chiavenato (*op.cit*), las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos). Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc. (p. 159)

Esta prueba la utilizan para revelar rasgos de la personalidad del candidato, como su expresión corporal, la proyección de la personalidad, su percepción entre otras. Las pruebas de personalidad deben realizar en presencia de un psicólogo y mucho más cuando es para ocupar un puesto de alto nivel.

### **2.3.11.5 Técnicas de simulación**

Las técnicas de simulación según Chiavenato (*op.cit*). Son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir, cada persona pone en acción en forma de comportamiento, los papeles que les son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas. Establece vínculos habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora igual que en su quehacer cotidiano lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento. (p. 160)

Cada técnica de selección proporciona cierta información acerca de los candidatos y las organizaciones. Mientras mayor sea el número de técnicas de selección, mayor será la oportunidad de obtener información y mayor será el tiempo y el costo de operación.

### **2.3.12 Proceso de selección**

Al respecto del proceso de selección Chiavenato, I (*op.cit*) señala que:

El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica; Detección y análisis de necesidades de selección, requerimiento, Descripción y análisis de la posición a cubrir, definición del perfil, definición del método de reclutamiento, concertación de entrevistas, entrevistas con técnicas de selección, elaboración de informes y entrevista final. (p.125)

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: Los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante de un cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se

funda en las características del cargo vacante. Y para esto se cumplen una serie de etapas:

**1. Preparación:** La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos: Los objetivos específicos de la entrevista: que se pretende con ella. El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuado para alcanzar los objetivos. Lectura preliminar del currículum vitae del candidato por entrevistar. La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar. La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

**2. Ambiente:** Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos: Físico: El local de la entrevista, debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin, sin ruidos ni interrupciones. Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No debe existir recelos o temores, ni presiones de tiempo, ni coacciones o imposiciones.

**3. Desarrollo de la Entrevista:** La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato desean.

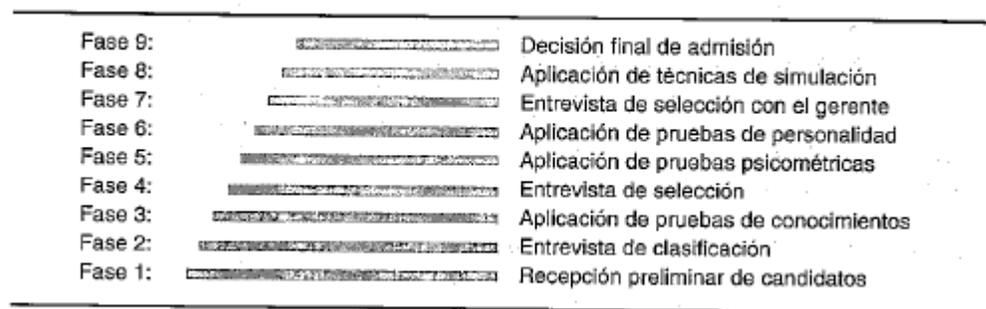
**4. Terminación de la Entrevista:** La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin ningún obstáculo.

**5. Evaluación del Candidato:** A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

### 2.3.13 Fases del proceso de selección de personal

Chiavenato (*op.cit*) indica: “La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.”(p.268)

El candidato tiene que pasar por las diferentes fases de selección para que la evaluación y control de selección sea más eficiente y eficaz y así obtener el mejor talento humano dentro de la organización capaz de cumplir con las necesidades que requiere la empresa.



**Figura 7: Proceso de selección como secuencia de etapas de dificultad creciente.**

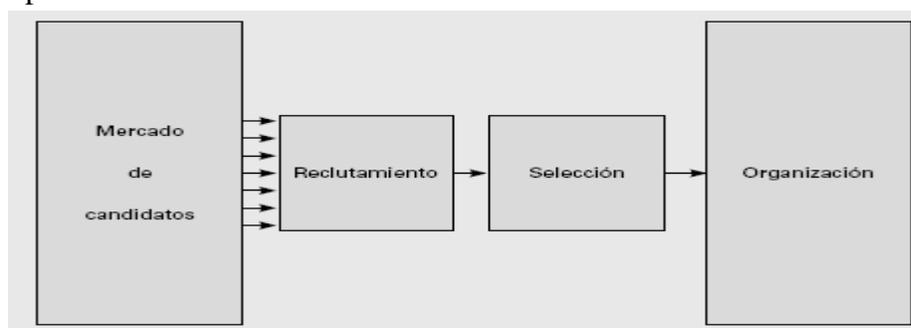
### 2.3.14 Evaluación de los resultados de la selección de personal

Chiavenato (*op.cit*), el proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean validadas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costo de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a, los mejores talentos a la empresa y, sobre todo, hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones del personal. (p.162)

Esta etapa de selección nos lleva a la elección del candidato evaluado, observando los resultados obtenidos para la toma de decisión, siendo esto una parte importante de proceso, la cual se debe realizar de manera eficiente para que se tome la mejor decisión para la organización.

### 2.3.15 Importancia del reclutamiento y selección de personal

Para las organizaciones es importante incorporar nuevas personas, cuando algunos trabajadores las abandonan y deben ser sustituidas o cuando la empresa se expande requiere de un mayor número de personas que realicen las actividades. Entonces se activa el proceso de selección para aumentar el capital humano y opera justo después del reclutamiento.



**Figura 8: el reclutamiento y selección como partes de un proceso para incorporar otras personas.**

### 2.3.16 Contratación

Respecto a esto Fernández, A (2016) señala que:

La contratación viene seguida de un protocolo legal que incluye acuerdos escritos, aunque no es imprescindible, ya que también se puede sustentar por un convenio de palabra. En esto se llegan a arreglos en cuanto al tipo de contrato, que establecen tiempo de duración, condiciones y salario y generalmente es función de los departamentos que manejan la administración de la empresa o institución (p.23)

Una vez que se haya culminado el proceso de reclutamiento y selección del personal, se realiza la contratación donde se disponen los arreglos a beneficio de las partes, llegando a los acuerdos necesarios para satisfacer a ambos y estableciendo las condiciones y políticas de la empresa.

Por otro lado, señala el mismo autor:

La contratación o incorporación es la última etapa de la selección. Hay que destacar que el proceso no ha terminado y que aquí se inicia otra fase importante del mismo. El recién incorporado va a iniciar su desarrollo en la empresa y los comienzos suelen ser difíciles y críticos. Una vez que se ha llegado a un acuerdo, es aconsejable la puesta en marcha de un programa de incorporación que previamente se habrá definido y cuyo principal objetivo será propiciar la adaptación e Integración del candidato. La acogida debe estar prevista y organizada, articulada a modo de ejemplo de la forma siguiente:

- Recibir al candidato de una manera adecuada, con un buen clima de acogida y receptividad en la organización.
- Informar al incorporado de todo aquello no tratado hasta el momento. La información fundamentalmente se orientará a: la empresa, volumen, plantilla, actividad, objetivos, organigrama, etc. Al puesto de trabajo, finalidad, tareas, servicio, ubicación en el organigrama, relaciones que mantendrán internas y externas, objetivos marcados y supervisiones. Condiciones, derechos, deberes, retribuciones, ventajas sociales, etc.
- Orientar al incorporado en todos aquellos aspectos propios de la empresa, relativos a cómo desenvolverse dentro de ella, cultura, servicios y estilo de relaciones. (p.36).

## **2.4 BASES LEGALES**

### ***Constitución de La República Bolivariana De Venezuela 2009 Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860***

Artículo 87 toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar el estado garantizara la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptara medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no sea

sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadora condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Según lo establecido en este artículo, todas las personas tenemos derecho a trabajar, donde se nos garantice en un ambiente adecuado y seguro para el desarrollo de las actividades laborales. Donde el estado también tiene participación siendo este el responsable que se garantice este derecho.

Artículo 91 todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores o trabajadoras el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras de sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La ley establecerá la forma y el procedimiento.

En base al artículo expone que el trabajador tiene derecho a percibir un salario por su servicio prestado que le permita cubrir sus necesidades y sentirse motivado a realizar sus labores, el salario se debe cancelar en moneda de curso legal y esto debe ser de forma regular y permanente como lo establece en la ley.

**Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadora y los Trabajadores 2012, Decreto N° 8.938, 30 de abril de 2012**

Artículo 20. El estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligados y obligadas a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Este artículo expresa que todo ciudadano posee ante la nación los mismos derechos y oportunidades de ejercer el derecho al trabajo. Por tanto, nadie podrá interponer razones que impidan su aspiración a un trabajo y de los principios de igualdad y equidad.

## 2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Aptitudes:** incluyen la inteligencia, aptitud numérica, comprensión mecánica y destreza manual, así como el talento (el artístico, teatral o musical), que desempeñan un papel importante en la decisión de carrera.(Rosenberg, 1996, p.574).

**Competencia:** “Es un repertorio de comportamientos capaces de integral, movilizar y transferir conocimiento, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona.”(Chiavenato I. 2008, p. 62).

**Departamento:** Es una división administrativa que se compone por personas capacitadas profesionalmente para realizar las actividades que conforman su funcionamiento dentro de una empresa (Stoner, 1997, p. 616).

**Equidad:** Cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.

**Gerente staff:** son los que apoyan y asesoran a los gerentes de línea.

**Motivación:** Puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. (Chiavenato I. 1999, p. 62).

**MRH:** el mercado de recursos humanos o de candidatos son para aquellos que están dispuesto a buscar empleo y prestan sus servicios a las vacantes existentes en la

organización. Se refiere al contingente de personas que están dispuestas a trabajar, o que trabajan, pero están dispuestas a buscar otro empleo. (Chiavenato I. 2008, p. 51).

**Organización:** Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, por medio de una jerarquía de autoridad y **responsabilidad**. (Simula, 1997, p.515).

**Planeación:** Es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. (Chiavenato I. 1999, p. 164).

**Puesto:** Conjunto de tareas, responsabilidades y funciones regularmente asignadas que requieran el empleo de una persona (Rosenberg, 1996, p.601).

**Recursos Humanos:** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál será su nivel jerárquico (Chiavenato, 1994, p.91).

## 2.6 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

### 2.6.1 Reseña histórica de Refinería San Roque PDVSA S.A.

La Refinería San Roque, ubicada en la población de Santa Ana en el estado Anzoátegui, actualmente procesa 5.800 barriles diarios de crudos parafinados, y produce cerca de 60 toneladas de parafina macro cristalina cada día, lo que representa 57% de las ventas de este producto en el país.

La DA-4, denominada así por ser la cuarta unidad destiladora que forma parte de Refinación Oriente, con esta producción atiende alrededor de 99 compradores, los cuales en su mayoría se dedican principalmente a la fabricación de velas y otro 4% a la producción de fósforos, cera para pisos y vehículos.

La única planta productora de parafina en Venezuela y Latinoamérica cumple 58 años de fundada, ya que en 1952 inició sus operaciones con la producción del primer bloque de parafina, bajo concesión otorgada a la Phillips Petroleum Company para procesar el crudo proveniente del campo homónimo, reseñó una nota de prensa de PDVSA.

A partir de la nacionalización del petróleo en 1976, la empresa se denominó Roqueven y, luego de una reestructuración pasó a ser filial de Meneven, iniciando un proceso de ampliaciones y mejoras en los años 1980, 1982 y 1984 que originaron un incremento de la producción en 22%.

Posteriormente, estuvo bajo la administración de Corpoven y finalmente empezó a formar parte del Complejo Refinador de Oriente. A partir del año 2000 y hasta 2005, comenzó el proceso de automatización que permitió aumentar la eficiencia y seguridad de los procesos de producción de esta planta.

### **2.6.2 Dirección**

PDVSA Refinería San Roque S.A. Ubicado en el Municipio Santa Ana estado Anzoátegui a 27 km. Del Municipio Anaco y a 7 km. De la salida Santa Ana Aragua de Barcelona

### **2.6.3 Misión**

Maximizar el valor agregado al negocio a través de la transformación del petróleo y otros insumos en productos (parafina) de alta calidad, de manera segura, confiable y rentable para la satisfacción de nuestros clientes, en armonía con la comunidad y el ambiente con su más importante recurso alta mente capacitado y motivado.

#### **2.6.4 Visión**

Ser una refinería modelo, reconocida por nuestra seguridad, calidad, rentabilidad, eficiencia, disciplina trabajo en equipo y búsqueda de normas cada vez más alta para vencer los retos y asegurar la supervivencia en un viaje a una refinería clase mundial.

## 2.6.5 Estructura organizacional

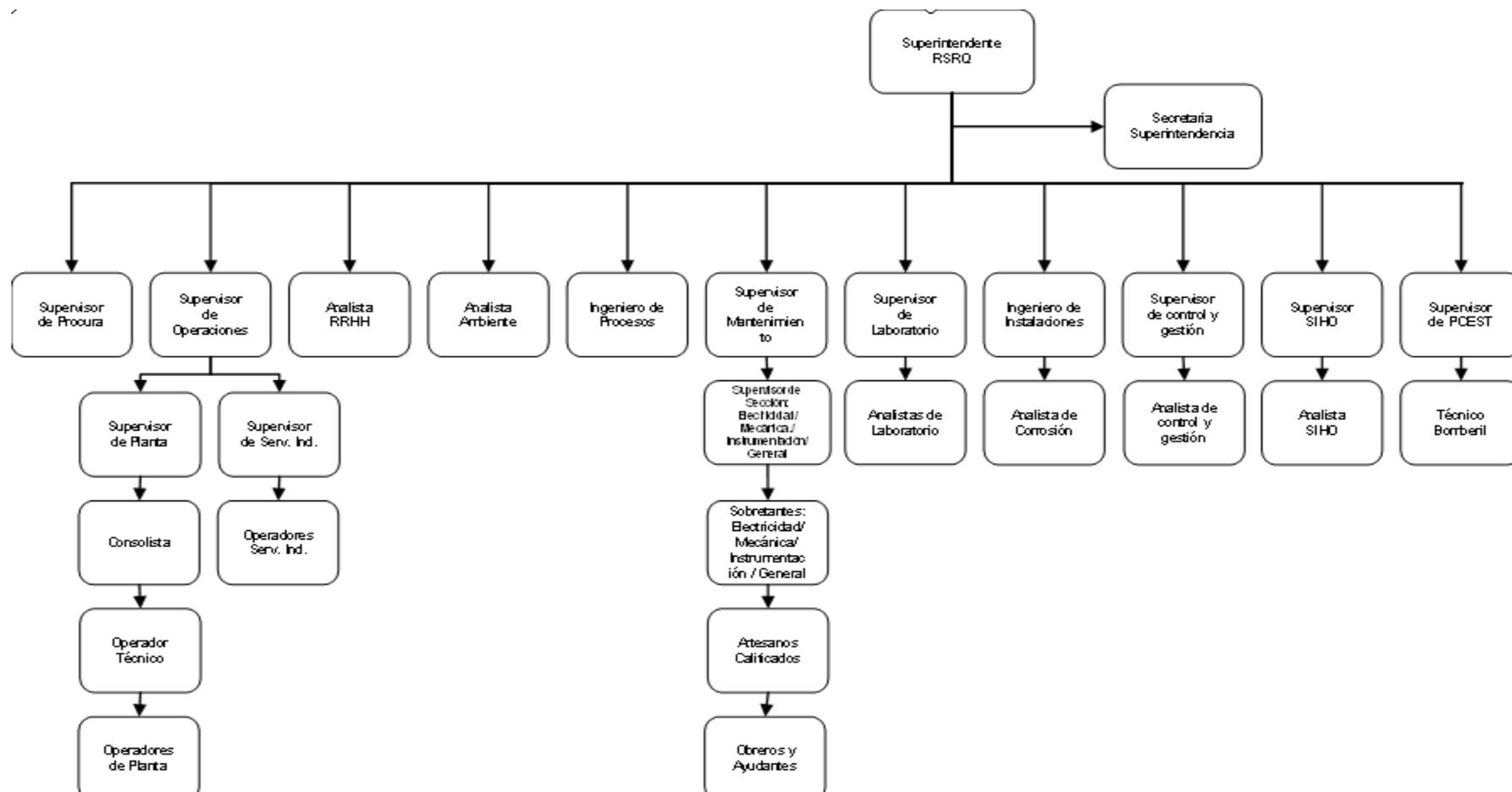


Figura 9. Organigrama de la empresa

Fuente: Superintendencia de Refinación San Roque (2019)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Según Arias. (2006) la metodología: “Incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p 110). En este capítulo se detallan el tipo y nivel de la investigación, así como también, las técnicas para la recolección de datos y las técnicas de análisis de información que sustentaran esta investigación.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene un nivel descriptivo, Sabino (2002) la define como aquella donde se: “Utilizan criterios sistemáticos que permiten poner en manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (p.43). Reseña las características o rasgos del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo y así se encarga de aquellas propiedades que los hacen reconocible a los ojos de los demás, ayuda a establecer criterios que benefician a los procedimientos.

#### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene un diseño de campo, con respecto tomando en cuenta lo expuesto por Arias (op.cit) estas:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el Investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31)

Lo que permitió observar directamente la realidad del objeto de estudio y conocer con mayor detalle el proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo de la empresa de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana Estado Anzoátegui.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población según Tamayo y Tamayo (1999), “Es la totalidad de fenómeno a estudiar, donde las unidades de la población poseen una característica en común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). Una vez que se obtuvo con claridad el problema que se va a investigar, el otro aspecto a tener en cuenta, es definir la población o muestra en cuestión. Se asume un método no probabilística quedando a criterio del investigador; es decir, con que muestra se desarrollará la investigación de interés. En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos (situaciones y factores) objeto de estudio.

En tal sentido la población objeto de estudio está determinada por (1) un superintendente RSRQ, (1) una secretaria de la superintendencia RSRQ, (2) Analista de RRHH, (1) uno de contabilidad, (1) un Supervisor de procura o compras, (1) Supervisor de control y gestión, (1) Analista de control y gestión y dos (2) de contratación, una (1) Analista de ambiente, (1) un Supervisor de Operaciones, (1) un Ing. Procesos, (1) un Supervisor de Mantenimiento, (1) un Supervisor de Laboratorio, (1) un Ing. De Instalaciones, (1) un Analista de Corrosión, (1) un Supervisor de SIHO, (1) un Analista de SIHO y (1) un Supervisor de Protección y control de incendio. Da un total de veinte (20) trabajadores en la parte administrativa operacional de la empresa PDVSA Refinería San Roque S.A. Cabe, destacar que el 60% de La población maneja funciones que son 50% administrativos y 50% de campo.

**Cuadro N° 1 Población objeto de estudio**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Superintendente RSRQ	1
Secretaria superintendencia	1
Analista RRHH	2
Contabilidad	1
Supervisor de procura y compras	1
Supervisor de control y gestión	1
Analista de control y gestión	1
Analista de control y gestión de contratación	2
Analista de Ambiente	1
Supervisor de Operaciones	1
Ingeniero de procesos	1
Supervisor de Mantenimiento	1
Supervisor de laboratorio	1
Ingeniero de instalaciones	1
Analista de corrosión	1
Supervisor de SIHO	1
Analista de SIHO	1
Supervisor de Protección y control de incendio.	1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Fuente:** Superintendencia de operaciones PDVSA Refinería San Roque (2019)

A partir de este universo se seleccionó una muestra representativa a lo cual señala Balestrini (2006) que la “muestra estadística es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”. (p.138).

Por otro lado, Castro (2003) señala: “si la población es menor a 50 individuos la muestra será igual a la población” (p.69). En el caso de esta investigación se tomó los

veintes (20) trabajadores del departamento de administración; ya que, nuestro análisis de los procesos de reclutamiento y selección se basa en el personal administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

De acuerdo al modelo del proceso de investigación se apreciara que se obtenga los indicadores de los elementos teóricos y definido del diseño de la investigación se hace necesario definir las técnicas de recolección precisa para construir los instrumentos que permitan obtener los datos de la realidad.

Un instrumento de recolección de datos, es en principio cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Por técnica, se entiende que, es un conjunto de mecanismos, medios y sistema de dirigir, recolectar, conservar y transmitir los datos. Para la recolección de información es importante aplicar técnicas e instrumentos que ayuden al investigador en el desarrollo del tema. Si bien las técnicas deben ser asimiladas como los métodos o recursos empleados para el acopio de los datos de interés.

Según Sabino (2002):

Es el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación. De modo que para recolectar la información hay que tener presente: Seleccionar un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar los resultados, aplicar dicho instrumento de medición y organizar las mediciones obtenidas, para poder analizarlos. (p.161)

Al respecto de esta investigación en particular resultó fundamental la aplicación de las técnicas de recolección de datos esbozadas a continuación:

### **3.4.1 Observación Directa**

La observación directa es un uso sistemático y consiste en observar al objeto de estudio dentro de una situación particular. Al respecto Méndez (2001) señala que esta es: “Cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos; recibe el nombre de observación participante” (p.154) también este autor señala que: “puede ser directa cuando el investigador pertenece al grupo, organización o realidad sobre la cual se investiga” (p. 155.)

Esta técnica consistió en la captación visual del desenvolvimiento laboral en los distintos departamentos administrativos de PDVSA Refinería San Roque S.A De Santa Ana Estado Anzoátegui.

### **3.4.2 Entrevistas Estructuradas**

Por otro lado, resultó imprescindible efectuar entrevistas estructuradas, sostenidas con el personal que labora en los diferentes departamentos administrativos de PDVSA Refinería San Roque S.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui, a los efectos de obtener información relevante en entorno a la investigación.

Cabe destacar adicionalmente, que las entrevistas sostenidas, según el perfil indicado, han sido catalogadas como estructuradas en virtud de que, con apoyo referencial en Sabino (1992) define que: “Estas se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable. Comúnmente se administran a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico.” (p.126). Se realizaron sólo preguntas predeterminadas.

### 3.4.3 Encuesta

Por su parte Méndez (op.cit) referente a la encuesta indica:

La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. (p.155.)

La encuesta se realizó al personal administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A., y así, se recolectó la información que permitió conocer a fondo como fue su proceso de reclutamiento y selección aplicada antes de ingresar a la empresa y conocer las fechas de ingreso para el tiempo de ejecución del último proceso de selección para el personal administrativo. Sin embargo la encuesta tiene el peligro de traer consigo la subjetividad y por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responda; quien recoge información a través de ella, por lo general se debe tener en cuenta tal situación.

### 3.4.4 Instrumentos De Recolección De Datos

Los instrumentos son un conjunto de patrones e instrucciones que guían al investigador a un tipo de investigación específica. Es decir, permite obtener información sin que esta se aleje del tema a tratar. Arias (2006), define los instrumentos como: “Medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. (p. 53).

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron los siguientes:

**Guía de observación**, permitió observar las actividades realizadas por los empleados y detectar las fallas que se presentan en la organización.

**Guía de entrevista**, un formato donde se realizaron preguntas al personal que labora en el departamento administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A., con respecto al tema de investigación, y se caracterizó por ser preguntas cerradas.

**El cuestionario**, que según el autor Hernández, Fernández y Batista (2008), lo define como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (p.276). El cuestionario utilizado presento 35 ítems de tipo cerradas, las cuales se mostró en una escala Dicotómica según fue el caso. Este tipo de preguntas cerradas, según Hernández, Fernández y Baptista (2008). “contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas”. (p.277)

#### **3.4.5 Técnica de Análisis de Datos**

Una vez que se ha obtenido los datos, producto de la aplicación del instrumento (cuestionario), se procedió a su ordenación, con el propósito de verificar la comprobación de los objetivos formulados. Esta fue analizada mediante la técnica de frecuencias estadísticas y porcentuales; además, de la diagramación circular lo que permitió emitir un cuerpo de conclusiones y recomendaciones pertinentes al estudio. Según Hernández (2000), “una distribución de frecuencia es un conjunto de puntuaciones ordenadas en su respectiva categoría”. (p. 350)

#### **3.4.6 Validez del Instrumento**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243).

Tamayo y Tamayo (2002) considera que validar es “determinar cualitativa o cuantitativamente de un dato” (p.224). Esta investigación requirió de un tratamiento científico con el fin de obtener un resultado que pudiera ser apreciado por la comunidad científica. La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez del contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos.

Es importante traer a compromiso el Juicio de expertos. Generalmente se evalúa a través de un panel o un juicio de expertos calificados en la investigación con objeto de estudio, y en pocas ocasiones la evaluación está basada en datos empíricos. Dicho juicio se ha convertido en la estrategia principal para la estimación de la validez del contenido, que se aplicara para obtener la información requerida. El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidos como expertos calificados, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

**Cuadro N° 1 Operacionalización N° 1**

<b>Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana EDO. Anzoátegui, (2018-2019).</b>					
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición operativa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar la situación actual en la Refinería San Roque S.A., en lo que respecta al reclutamiento y selección del personal administrativo de la empresa.	La situación actual en la Refinería San Roque S.A., en lo que respecta al reclutamiento y selección del personal administrativo de la empresa.	Según De Ansorena (2005) Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.	<b>Perfil del puesto.</b>  <b>Análisis Curricular.</b>  <b>Instrumentos y Pruebas.</b>	<b>Rango de Edad.</b> Experiencia Laboral. Nivel Académico (Licenciatura). Disponibilidad Inmediata. Cercanía al puesto de Trabajo <b>Edad</b> Trabajo Anteriores. Motivos de cambio de Trabajo. <b>Entrevista.</b> Prueba de personalidad. Prueba de conocimiento. Prueba Psicotécnica.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Fuente: Las investigadoras (2019)

Cuadro N° 2 Operacionalización N° 2

<b>Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana EDO. Anzoátegui, (2018- 2019).</b>					
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición operativa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Determinar los medios utilizados para el proceso de reclutamiento realizados por la empresa de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana Estado Anzoátegui.	Medios utilizados para el proceso de reclutamiento.	Consiste en elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado dondequiera que esté, para atraerlo a la organización.	Candidatos externos	Anuncios en diarios y revistas. Agencia de reclutamiento. Solicitud espontánea. Recomendación de candidato. Archivos de candidatos. Medios virtuales. Sistema de reclutamiento.	13 14 15 16 17 18 19

**Fuente:** Las investigadoras (2019)

Cuadro N° 3 Operacionalización N° 3

<b>Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana EDO. Anzoátegui, (2018- 2019).</b>					
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición operativa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Identificar las fases aplicadas para la selección del personal administrativo de la empresa de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana Estado Anzoátegui.	Fases aplicadas para la selección del personal administrativo de la empresa	Las fases son implementadas por la organización para el seguimiento de procedimientos establecidos por las normas y políticas de la organización.	<b>Fase I INICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida</li> <li>• Inducción</li> </ul>	20 21
			<b>Fase II EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de evaluación.</li> <li>• Expedientes de candidatos.</li> </ul>	22 23
			<b>Fase III ENTREVISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista técnica y personal.</li> <li>• Resultados entrevista.</li> </ul>	24 25
			<b>Fase IV TOMA DE DECISIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación final.</li> <li>• Selección del candidato</li> </ul>	26 27

**Fuente:** Las investigadoras(2019)

Cuadro N° 4 Operacionalización N° 4

<b>Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana EDO. Anzoátegui, (2018- 2019).</b>					
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición operativa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Sugerir estrategias de mejoras para el reclutamiento y selección del personal administrativo efectuados por la empresa de PDVSA Refinería San Roque S.A. Santa Ana Estado Anzoátegui.	Estrategias de mejoras para el reclutamiento y selección del personal administrativo	Es el conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los servicios y procesos administrativos de una empresa.	Nivel Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del capital intelectual.</li> <li>• Ofrece nuevas oportunidades.</li> </ul>	28 29
			Nivel Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones humanas.</li> <li>• Socialización organizacional.</li> <li>• Colaboración y cooperación.</li> </ul>	30 31 32
			Nivel Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento.</li> <li>• Aptitudes.</li> <li>• Desarrollo.</li> </ul>	33 34 35

**Fuente:** Las investigadoras (2019)

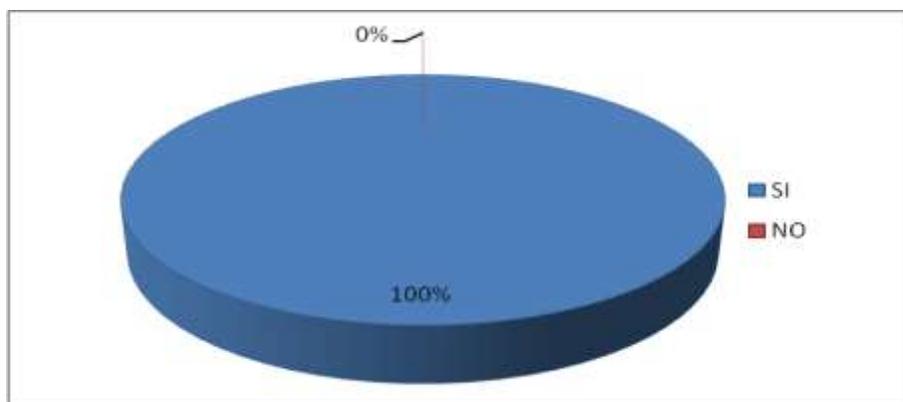
## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**Cuadro N° 5 ¿Poseía usted 35 años o menos al momento de ingresar?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

#### **Análisis del gráfico N° 1:**

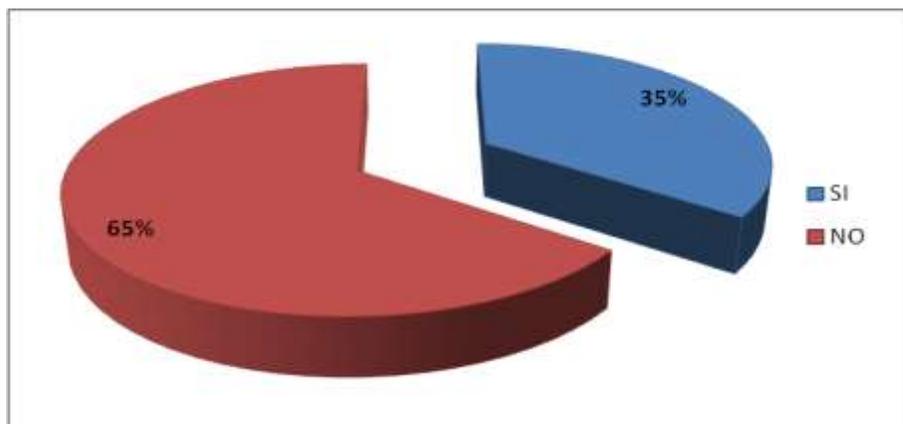
El 100% de los encuestados que representan al personal que labora actividades administrativas manifestaron que poseían 35 años o menos al momento de ingresar como empleado de PDVSA Refinería San Roque, lo cual, es notable el cumplimiento de las políticas y normas que establece la empresa, tomando en cuenta que la misma acepta curriculum de candidatos que cumplan con este rango de edad. De manera, que afecta a otros candidatos que se encuentran capacitados y con experiencia laboral, ya que, básicamente se le es negado postularse como candidato a un puesto por no

cumplir con lo establecido en la empresa. Según Arias y Heredia (1999) nos dice que: “no podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social” (p. 432). Tener conciencia de que existen personas calificadas para hacer crecer la productividad de la empresa, debería ser prioridad, porque toda persona tiene derecho al trabajo e igualdad de oportunidades.

**Cuadro N° 6 ¿Ha trabajado usted en el área administrativa por 5 años o más?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	7	35%
NO	13	65%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

### **Análisis del gráfico N° 2:**

La información arrojada nos permite observar que el 65% tiene menos de 5 años laborando en el cargo administrativos que se encuentran ocupando, lo que nos

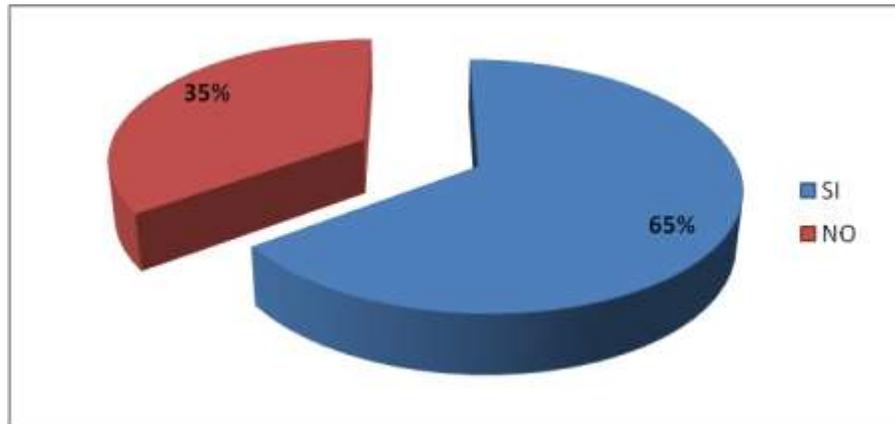
muestra, que tienen poca experiencia en el área que desempeñan y al mismo tiempo refleja la oportunidad que ofrece la empresa para el desarrollo y crecimiento laboral del empleado. No obstante, un 35% respondieron lo contrario, lo que indica que son personal calificados y con experiencia en sus funciones.

Chiavenato (2008) expresa que: “el desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual” (p.414). También nos dice Chiavenato (*op. cit*) que: “unos de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas” (p. 398). El desarrollo del personal beneficia a la organización y a la mejora de la productividad en la empresa.

**Cuadro N°7 ¿Posee usted Nivel Académico Universitario de 5 años o más?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	8	40%
NO	12	60%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

### **Análisis del gráfico N° 3:**

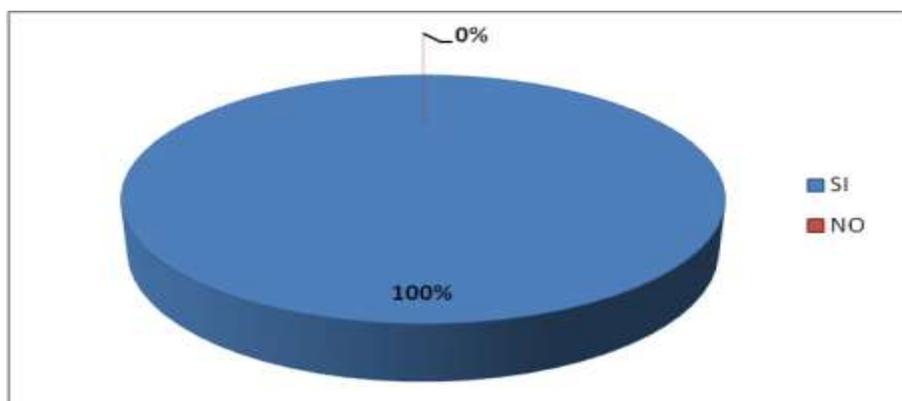
De los encuestados, el 40% que manejan funciones administrativas son personal con título universitario de 5 años a más, capaces de manejar las actividades administrativas y cumplir con su rol de cargo, el otro 60% de los empleados poseen un nivel académico inferior, lo que implica que el conocimiento en las funciones administrativas la han obtenido por experiencia laboral. Se debe hacer mención que en Refinería San Roque los empleados son 50% administrativos y 50% operacionales, motivo por los cuales la mayoría no tiene el título universitario requerido para estas tareas.

Werther y Davis (2008) considera que: “los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones, pero resulta indudable, por otra parte, que la obtención de ciertos títulos demuestran el potencial intelectual del participante” (p. 179). Por lo general la mayoría de los trabajadores que se encuentran en la administración de PDVSA Refinería San Roque S.A. tienen un nivel de instrucción profesional, por lo cual estos se encuentran calificados para ocupar el cargo en área administrativa.

**Cuadro N° 8 ¿Tiene Disponibilidad Inmediata para iniciar sus labores?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

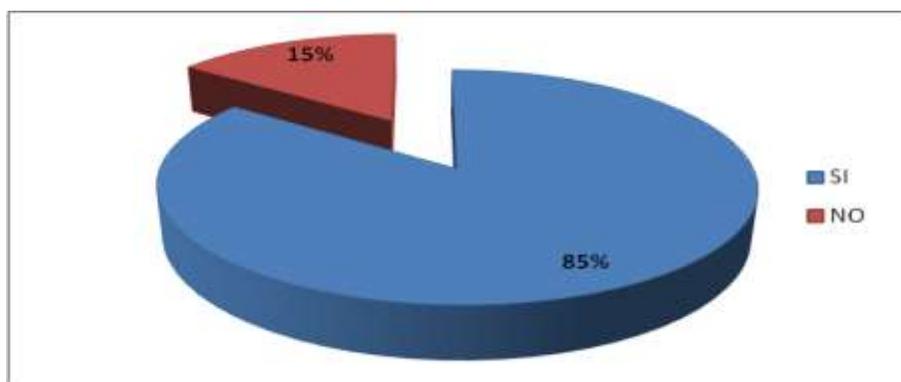
#### **Análisis del gráfico N° 4:**

En la gráfica se visualiza claramente que el 100% de la población encuestada afirman su completa disponibilidad para laborar en la empresa. Lo que en definitiva, aumenta la eficiencia en las funciones que realizan los empleados y a la vez mejora la producción de PDVSA Refinería San Roque. Chiavenato (2000) nos indica que: “es necesario ser eficaz para producir resultados a la organización, y eficiente, para progresar personalmente en la vida” (p. 111). Haciendo referencia a lo anterior es importante que el personal contratado tenga la disponibilidad inmediata para que las actividades que deba realizar en su cargo sean cumplidas de forma eficiente y eficaz.

**Cuadro N° 9 ¿Vive usted en Cercanía al puesto de Trabajo?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	17	85%
NO	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

#### **Análisis del gráfico N° 5:**

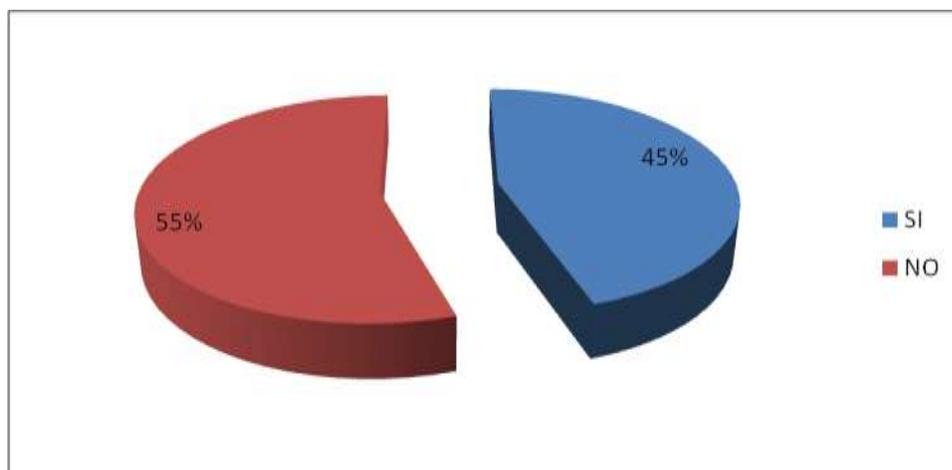
El 85% de los empleados se encuentran viviendo en las cercanías del trabajo, lo que se considera beneficioso para ellos. Además, la empresa les ofrece el servicio de transporte para los trabajadores cercanos al área. Tan solo el 15% viven en zonas alejadas de la empresa, en la cuales el transporte no pasa por sus casas o cerca de ella. Por ello, esos empleados deben acudir a su automóvil personal haciendo desgaste del mismo y otros pagan otro medio transporte para llegar al trabajo y cumplir con sus funciones. Chiavenato (*op. cit*) dice que: “para atender al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno.”(p. 492), aunque sea el mínimo porcentaje de los empleados que tienen este déficit por vivir lejos de la empresa, se

deben tomar en cuenta; ya que, puede afectar en su trabajo y respectivamente la organización.

**Cuadro N° 10 ¿Actualmente encuadra su Edad con el rango exigido?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	9	45%
NO	11	55%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

### **Análisis del gráfico N° 6**

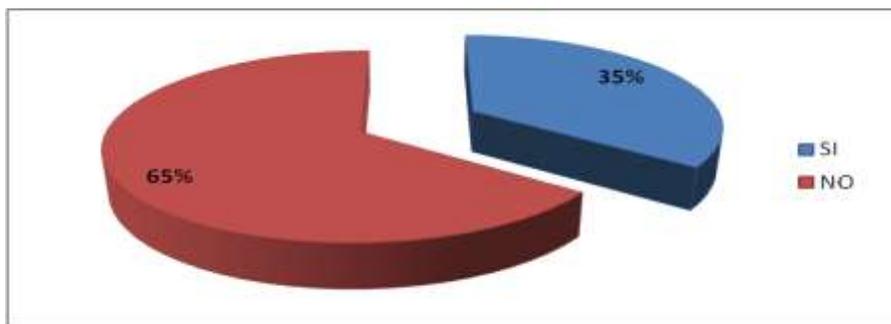
Actualmente el 55% de los empleados de San Roque han pasado el rango de edad por el tiempo que llevan trabajando en la empresa, ya son personal con años de experiencia. Aunque gran parte de esta población han sido rotados de puestos mediante el lapso que llevan laborando. El otro 45% se encuentra en el rango de edad, la mayoría porque llevan poco tiempo cumpliendo sus funciones en la empresa. Lo

que nos dice que la empresa da oportunidad de desarrollo, además ha actualizado su capital humano. Chiavenato (*op. cit*) nos dice que: “el reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.” (p.117). es decir, que ambos reclutamientos han favorecido a los trabajadores y a la empresa, además de que la misma tomo en cuenta a los trabajadores internos sin discriminar la edad correspondiente.

**Cuadro N° 11 ¿Ha Trabajado con Anterioridad en área administrativa?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	7	35%
NO	13	65%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

#### **Análisis del gráfico N° 7**

En relación a esta pregunta el 65% de los empleados respondieron que no; ya que, gran parte de ellos laboraban en la empresa como personal en área de campo y por el tiempo o decisión de la organización han subido a un cargo superior, por lo cual, se convierten en 50% de campo y 50% administrativo, por la razón de que son

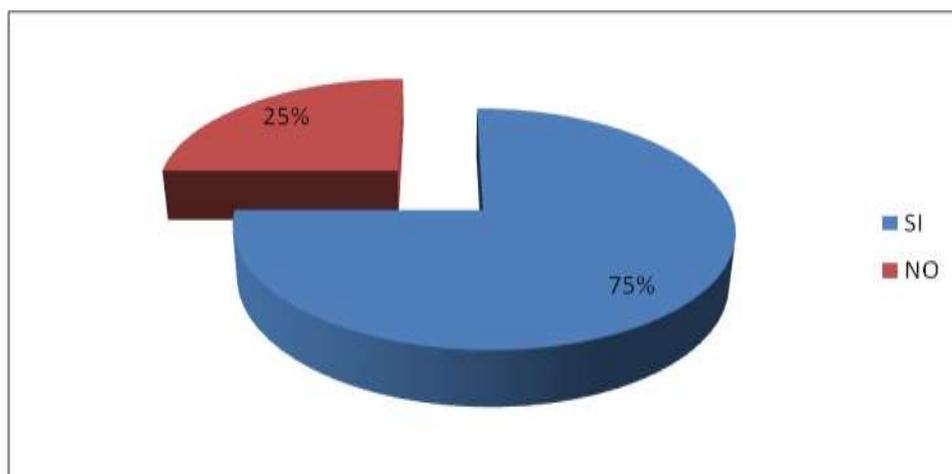
trabajadores de una empresa de Refinación. Y otros porque han adquirido experiencia universitaria y comienzan a ejercer en el ámbito laboral. Sin embargo el 35% señala que han trabajado con funciones administrativas. Y se debe, a que anteriormente su trabajo a pertenecido a esa área.

Chiavenato (*op. cit*) define: “la administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos.” (p. 127). El personal administrativo de una empresa representa parte esencial de la organización, para alcanzar el propósito de la empresa y los objetivos determinados.

**Cuadro N° 12 ¿Tenía Motivos de peso para su cambio de Trabajo?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	15	75%
NO	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

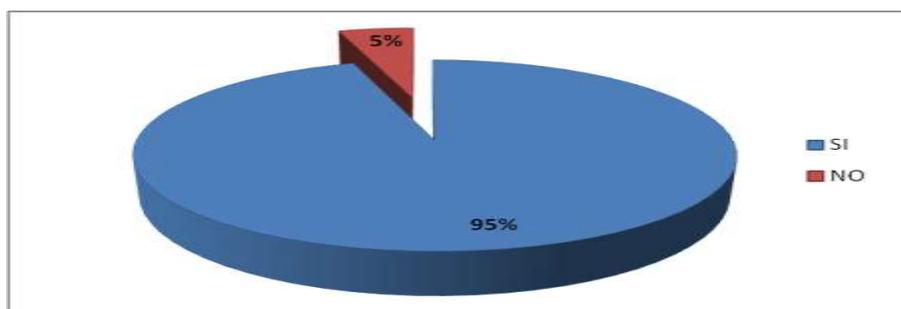
### Análisis del gráfico N° 8

De acuerdo con los resultados del siguiente cuadro el 75% de los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Generalmente, cambiaron sus trabajos anteriores al actual, y su motivo de peso ha sido por mejores propuestas de empleo que benefician su calidad de vida, o por la ubicación del mismo, o por situación del país. Y el otro 25%, no poseen motivos, muchos porque no han tenido mejores propuestas, otros porque sienten satisfacción en su empleo actual y otros porque es su primera experiencia laboral. Chiavenato (*op. cit*) opina que: “la administración de la calidad total de las organizaciones dependen de la optimización del potencial humano, la cual está en manos de lo bien que se sientan las personas al trabajar en la organización.”(p.492), el trabajador siempre va a buscar el empleo que lo ayudara a desarrollarse personal y laboralmente, y de la misma forma mejorar su calidad de vida y la de su familia.

**Cuadro N° 13 ¿Le aplicaron una Entrevista preliminar?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	19	95%
NO	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

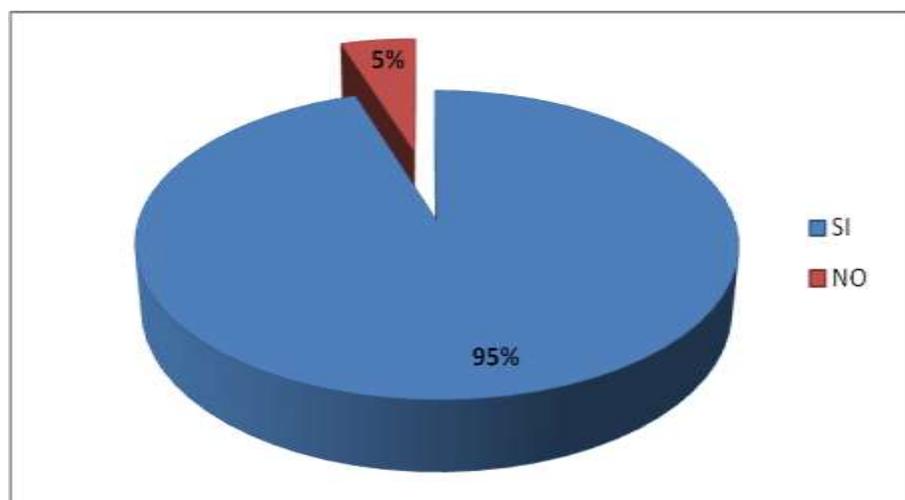
### Análisis del gráfico N° 9

Los resultados obtenidos fue de un 95%, lo que indica que la empresa cumplió en la aplicación de la entrevista al personal, ya que, Aria y Heredia (*op. cit*) menciona que: “en sentido estricto puede decirse que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones.” (p.441). las entrevista tienen como objetivo conocer a los candidatos; y así, dar una idea de cómo será a futuro en la organización.

**Cuadro N° 14 ¿Le aplicaron una Prueba de personalidad. ?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	19	95%
NO	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

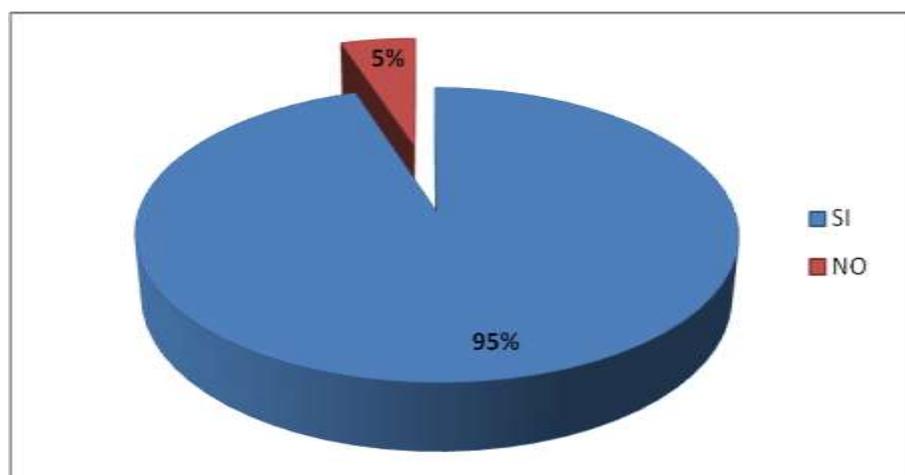
### Análisis del gráfico N° 10

De esta pregunta se pudo recopilar que al 95% se les aplicó la prueba de personalidad, esta técnica según Chiavenato (op. cit) nos dice que: “las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento” (p. 159), esta prueba es necesaria aplicarla cuando se trata de puesto con niveles ejecutivos, ya que, para esos cargos se necesita conocer específicamente los rasgo del candidato que ocupará el puesto vacante.

**Cuadro N° 15 ¿Le aplicaron una Prueba de conocimiento?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	19	95%
NO	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

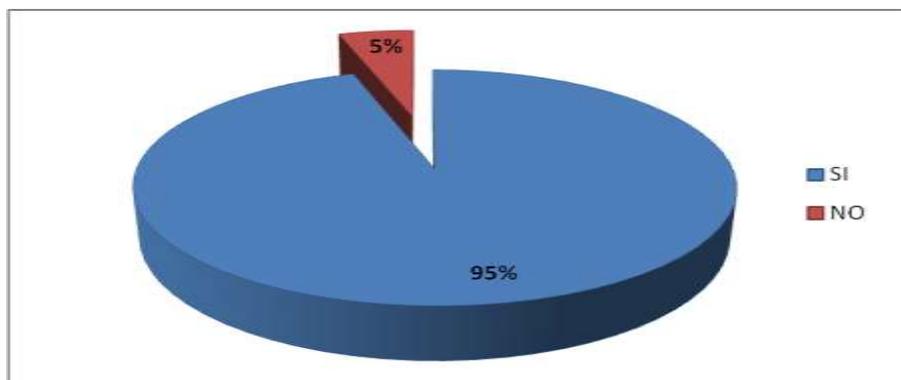
### Análisis del gráfico N° 11

Las pruebas de conocimiento nos permiten evaluar el rendimiento y la capacidad de los candidatos, con el fin de conocer sus habilidades y desempeño a futuro. En el grafico podemos visualizar que al 95% de los encuestados les realizaron esta técnica de selección. Y como expresa Chiavenato (op. cit): “son instrumento para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la practica o ejercicio.”(p.259). en la aplicación de esta herramienta el participante debe demostrar el conocimiento obtenido en su trayectoria académica y laboral. Para que el entrevistador pueda observar si tiene la capacidad para manejar el puesto disponible.

**Cuadro N° 16 ¿Le aplicaron una Prueba Psicotécnica?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	19	95%
NO	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

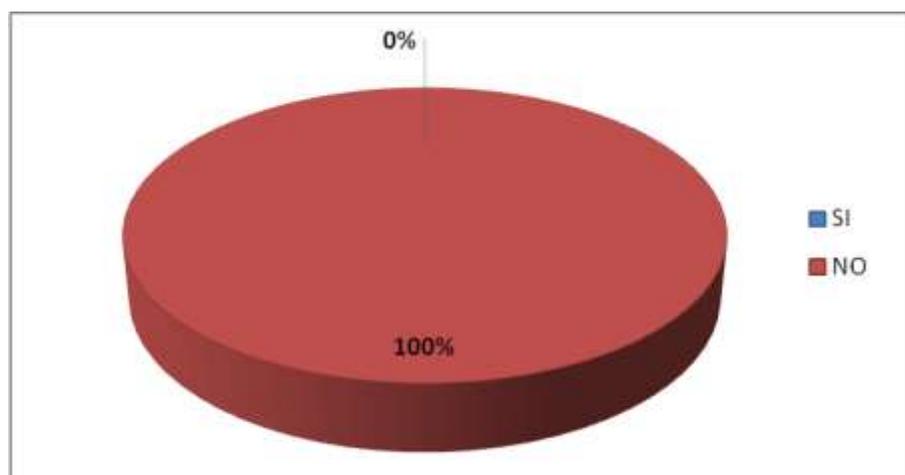
### Análisis del gráfico N° 12

El 95% señaló que la empresa les realizó una prueba psicotécnica, esta técnica de selección es conocida como una prueba psicológica que según Chiavenato (*op. cit*): “sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tiene por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo.”(p.156), además está basada en las diferencias individuales y se enfoca en las aptitudes del candidato; y así, tener el pronóstico de cómo será su potencial futuro y desarrollo en la organización.

### Cuadro N° 17 ¿Vio Anuncios en diarios y revistas acerca de éste empleo?

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	0	0%
NO	20	100%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

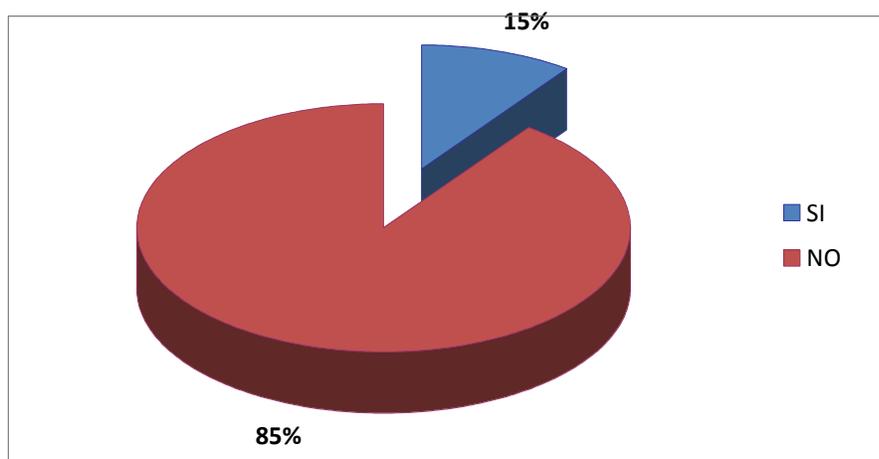
### Análisis del gráfico N° 13

El 100% de los empleados afirmaron que no fueron atraídos a la empresa por anuncios en diarios o revistas, esta técnica de reclutamiento no es utilizada por la organización; ya que sus técnicas más comunes han sido la solicitud espontánea, recomendación del personal y por último pero no muy común por agencias de reclutamiento o empleo. Existen empresas que utilizan esta técnica dependiendo del tipo de puesto que se quiere ocupar, expresa Chiavenato (*op. cit*) que: “se debe tener siempre en mente la forma en que el candidato interpretará el anuncio y reaccionará ante él.” (p.123)

### Cuadro N° 18 ¿Se enteró del empleo a través de una Agencia de reclutamiento?

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	3	15%
NO	17	85%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

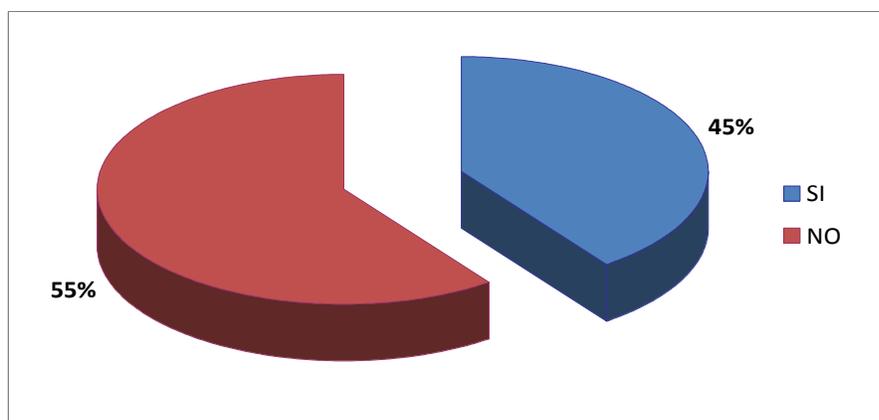
### Análisis del gráfico N° 14

El 85% de la población en estudio no fueron ingresados al proceso por agencia de reclutamientos, lo que indica que no es una técnica que aplica la empresa. Sin embargo el 15% menciona que fueron llamados por estas agencias, según Werther y Davis (*op. cit*) nos indica que: “el profesional de la administración de capital humano debe cerciorarse de las políticas que practica la entidad.”(p.169), estas agencias son intermediarias para hacer el reclutamiento con el fin de abastecer de candidatos el proceso de selección y se debe tener en cuenta lo expresado en la cita anterior, ya que la políticas de la empresa deben considerarlas para dichos procesos, y así, tenga eficacia en el reclutamiento y selección.

**Cuadro N° 19 ¿Ingreso a la empresa por solicitud espontánea?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	9	45%
NO	11	55%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

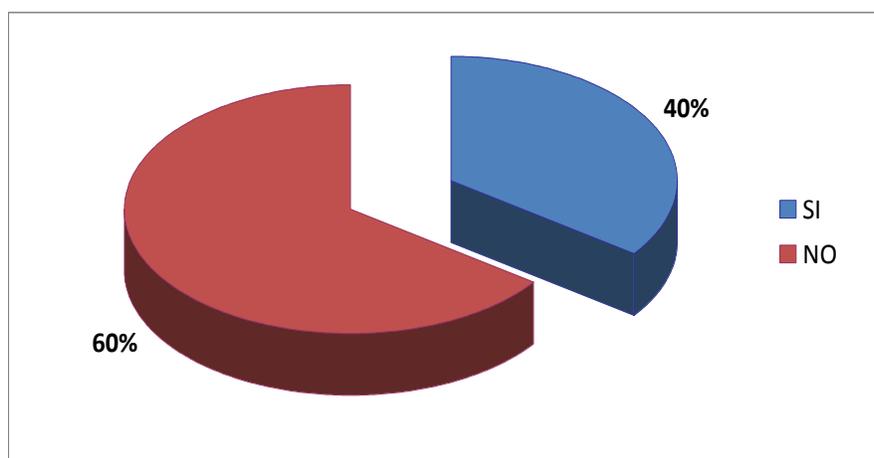
### Análisis del gráfico N° 15

Podemos observar que el 45% del personal ingresaron a través de la solicitud espontánea, cabe destacar el planteamiento de Chiavenato (*op. Cit*) dice que: “Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no dan a ofrecer oportunidades por el momento.” (p. 120). El otro, 55% de los trabajadores que desempeñan en la parte administrativa, fueron recomendados por el personal o ingresados por otras técnicas de reclutamiento ya antes mencionadas.

**Cuadro N° 20 ¿Fue Recomendado por el personal?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	8	40%
NO	12	60%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

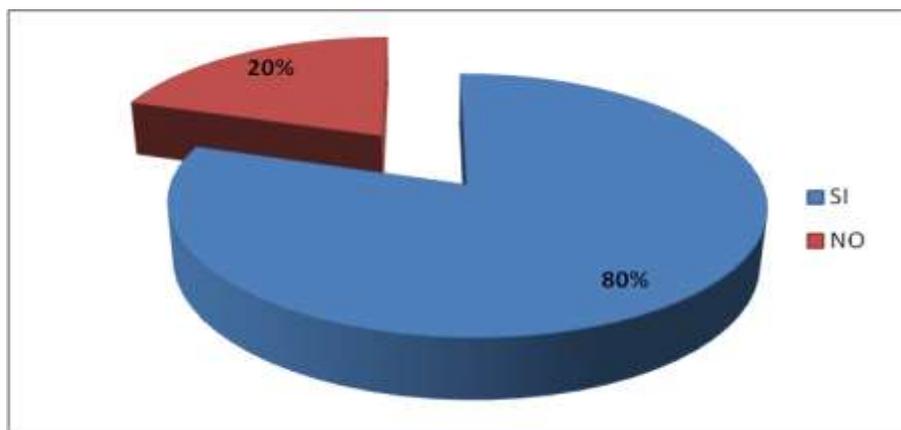
### Análisis del gráfico N° 16

El 40% de los encuestados revelan que ingresaron a la empresa por recomendación de personal. Chiavenato (*op. cit*) dice que: “la organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento” (p.124), Las recomendaciones son un sistema de reclutamiento de menor costo y uno de los más efectivos y de alto rendimiento. El otro 60% que se visualiza tuvieron otra forma de reclutamiento para ingresar a PDVSA Refinería San Roque.

**Cuadro N° 21 ¿Conoce de los Archivos de candidatos?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	2	10%
NO	18	90%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

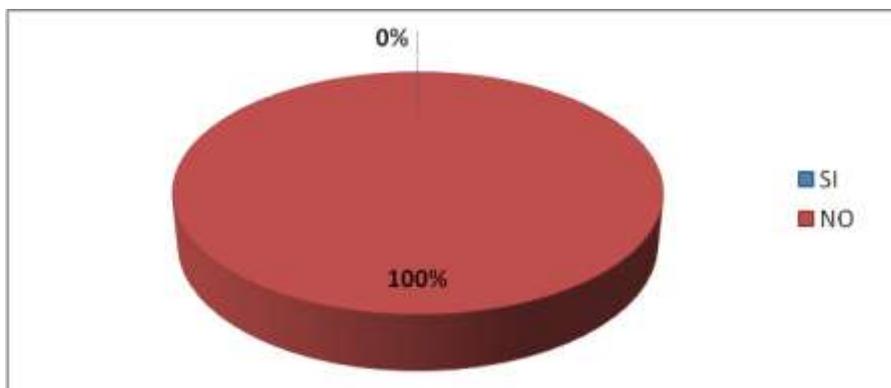
### Análisis del gráfico N° 17

El 90% identifica que no conoce sobre los archivos de candidatos en la empresa, este proceso es manejado por la gerencia y analistas de Recursos Humanos. El 10% visualizado en la grafica conocen de ello, porque son los analistas de Recursos Humanos de Refinería San Roque, ya que, si la empresa necesita cubrir un puesto, este realice una consulta de los archivos del personal interno, estudian las posibilidades de que un candidato de la empresa pueda ocupar el cargo. Chiavenato (*op. cit*): “el sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo.” (p.125), este sistema de reclutamiento se considera de menor costo.

**Cuadro N° 22 ¿Se enteró del empleo a través de Medios virtuales?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	0	0%
NO	20	100%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

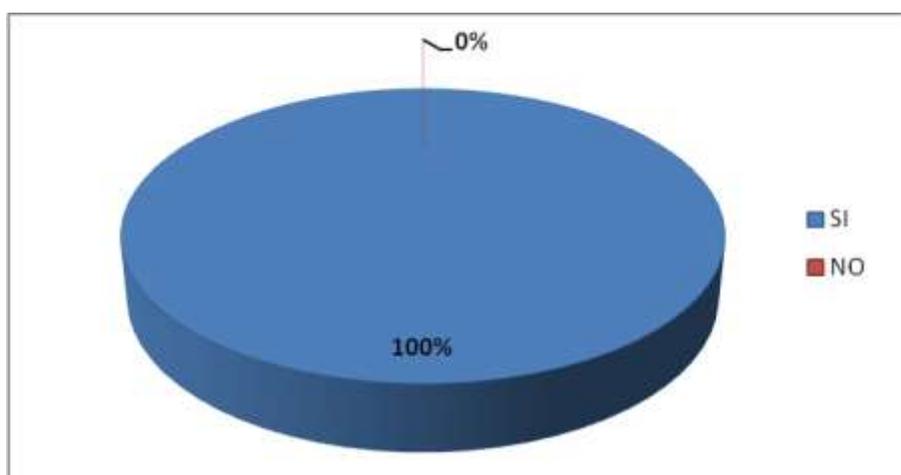
### Análisis del gráfico N° 18

Los medios virtuales para reclutamiento, no lo utiliza PDVSA Refinería San Roque, según lo mencionado por el 100% de los empleados, este sistema de reclutamiento lo considera Chiavenato (*op. cit*) como que: “su valor reside de inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales.”(p.125), este método es más flexible para la empresa; además, descarta toda forma de intermediación y revoluciona el proceso de reclutamiento.

**Cuadro N° 23 ¿Conoce usted el Sistema de reclutamiento más utilizado en la empresa?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

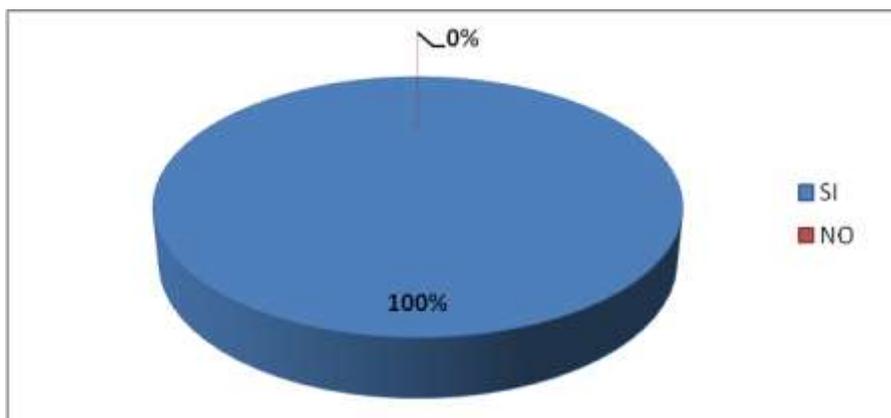
### Análisis del gráfico N° 19

Toda empresa cuenta con un sistema de reclutamiento, estos se basan en el reclutamiento interno, externo y mixto. El 100% del personal administrativo que fue encuestado señala que si existe, lo que nos dice que tienen conocimiento de que su ingreso depende de un sistema. El más aplicado por la empresa es el reclutamiento interno; ya que el proceso de hacer reclutamiento interno es mas largo por que no lo realiza directamente Refinería San roque, sino Refinería oriente puerto la Cruz. Para Chiavenato (op. cit) nos dice: “una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar el reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante” (p. 232)

**Cuadro N° 24 ¿Le dieron una Bienvenida al ingresar?**

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA (A)</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

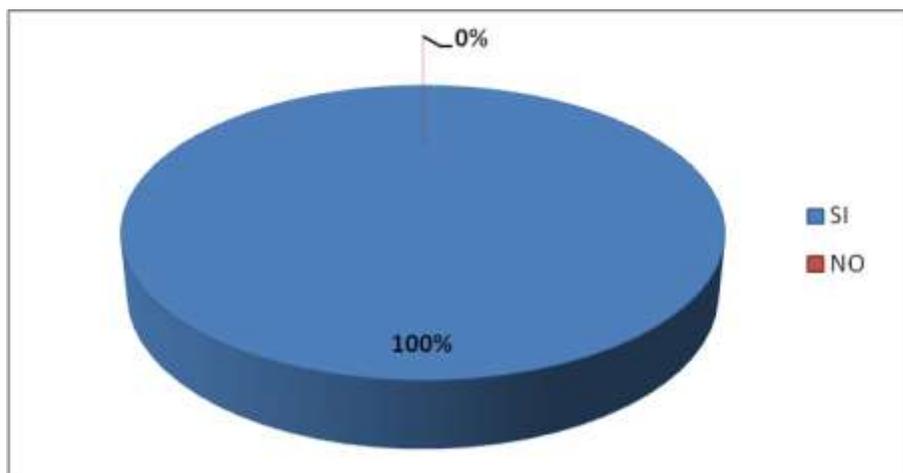
### **Análisis del gráfico N° 20**

La bienvenida al personal, es parte de las fases realizadas por la empresa y el 100% de la población en estudio lo certifica. Esta fase es un elemento fundamental de la inducción, ya que, permite orientar al candidato en el funcionamiento de la empresa y los objetivos que se quieren alcanzar. Para Aria y Heredia (*op. cit*): “esta principia desde el momento en que la persona es recibida para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir.” (p. 489), se considera importante este aspecto ya que tiene lugar en ofrecerle al candidato, apoyo, seguridad, adaptación y aceptación en su primer día de trabajo.

### **Cuadro N° 25 ¿Tuvo una Inducción sobre el puesto de trabajo?**

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA (A)</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

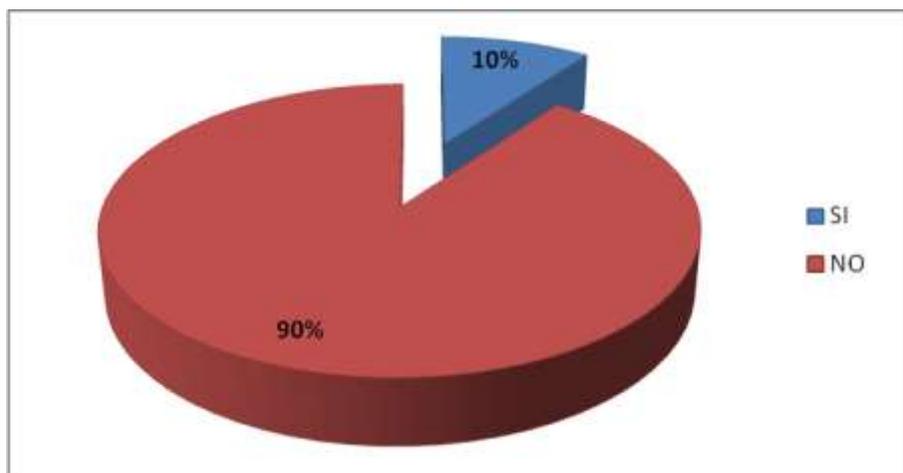
#### **Análisis del gráfico N° 21**

Los resultados arrojaron que el 100% recibió inducción para su puesto de trabajo. Según Alfaro (2012) nos dice que: “el objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo.” (p. 97), la organización una vez que selecciona y contrata a uno de los candidatos debe lograr la integración del individuo para que su desconocimiento no afecte su eficiencia así, como su calidad de vida; además, de disminuir cualquier conflicto cultural.

#### **Cuadro N° 26 ¿Conoce si aplicaron una Matriz de evaluación?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	2	10%
NO	18	90%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

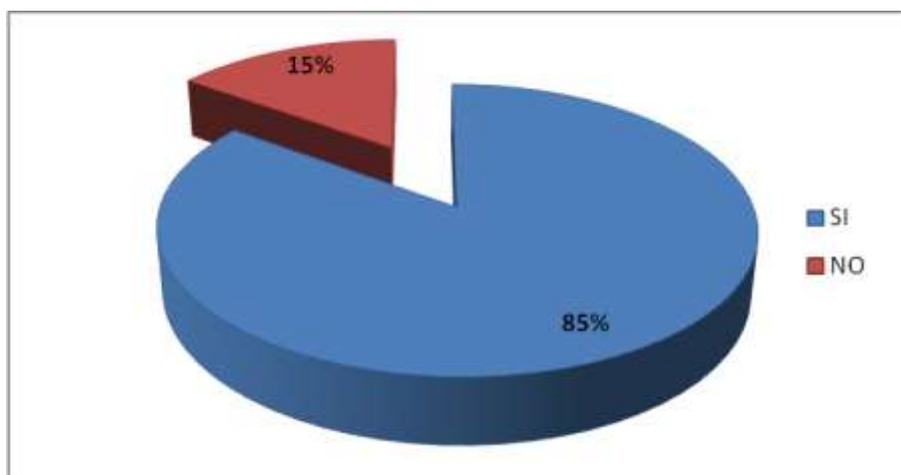
#### **Análisis del gráfico N° 22**

La matriz de evaluación es parte del proceso de selección y el 90% de los encuestados desconoce de su utilización, debido a que es una fase del proceso, efectuado por los gerentes o analistas de recursos humanos que realizan la captación del personal de PDVSA Refinería San Roque. Chiavenato (op. cit) indica que: “uno de los problemas principales de la administración de un proceso es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de resultados, a través de la salida.” (p. 165), por lo cual, aplicar la matriz de evaluación ayuda a intervenir a efecto de corregir lo inadecuado y evaluar si el aspirante cumple con los requerimientos que se necesita para cubrir el puesto. Sin embargo un 10% conoce la matriz de evaluación, y es por que pertenecen al personal que la aplica, ya que, actualmente es una función del cargo que ocupa.

**Cuadro N° 27 ¿Cree usted que le construyeron un expediente como candidato?**

ESCALA	FRECUNCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	17	85%
NO	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

### **Análisis del gráfico N° 23**

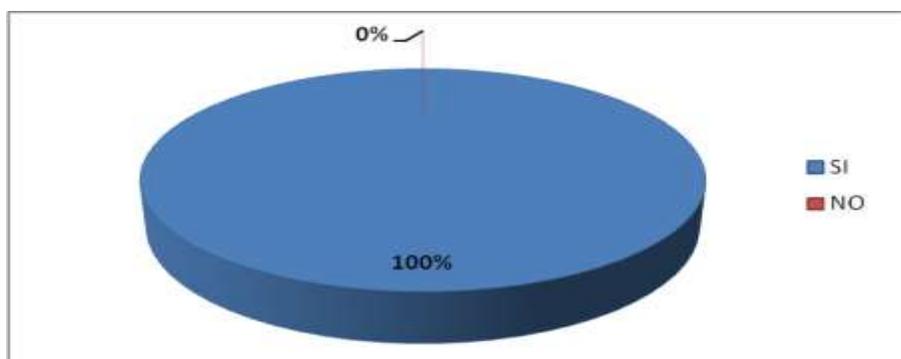
Chiavenato (*op. cit*) define que: “los archivos de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores.” (p.125), la organización debe mantener los expedientes de cada aspirante que se presente para competir por el puesto vacante, por lo cual el 85% del personal objeto de estudio respondieron, que la empresa si construyó sus expedientes, ya que, el sistema de archivo se efectúa cuando se está realizando el proceso de reclutamiento de los candidatos. No obstante el 15%

afirmó que no se les construyó dicho expediente, su respuesta puede ser por no tener conocimiento de que la empresa construya lo antes mencionado.

**Cuadro N° 28 ¿Le realizaron una Entrevista técnica y personalizada?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

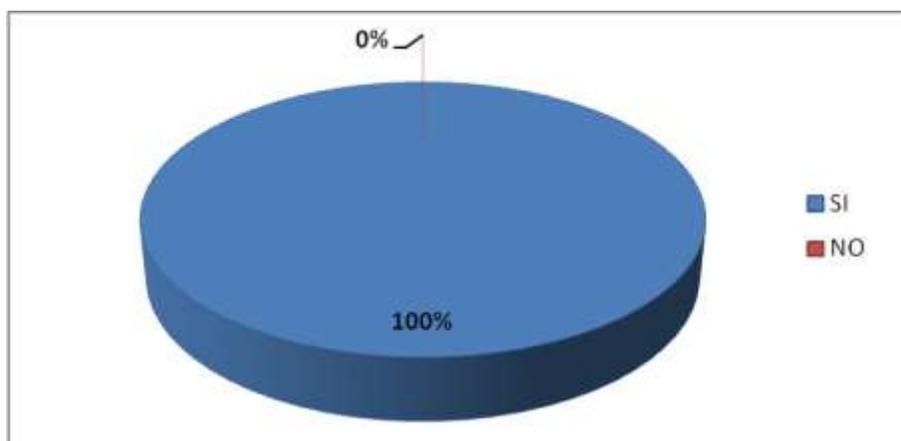
#### **Análisis del gráfico N° 24**

En el gráfico se puede visualizar que al 100% de los empleados encuestados, les hicieron la entrevista técnica y personalizada. Según Aria y Heredia (op. cit) nos define que: “el especialista en selección está entrenado para realizar entrevistas iniciales y profundas; no obstante, para la evaluación técnica se hace necesaria una entrevista con el responsable del área en la cual se localiza la vacante.” (p.442), esta entrevista permite conocer si el candidato reúne los conocimientos y la experiencia necesaria para la vacante que se solicita.

**Cuadro N° 29 ¿Conoció los Resultados entrevista?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

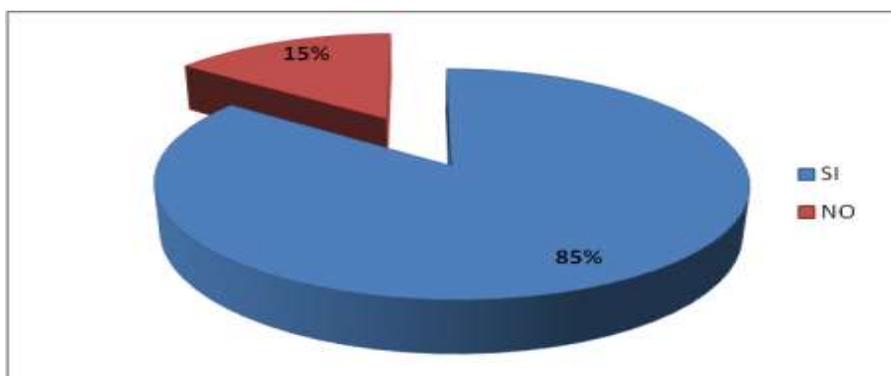
### **Análisis del gráfico N° 25**

El 100% del personal administrativo dio como respuesta que conocieron el resultado de la entrevista, y esto se debe, a que luego de haber realizado la entrevista fueron llamados para la próxima fase de selección, la que indica que la entrevista fue un éxito o cumplió con la búsqueda del entrevistador. Para Aria y Heredia (op. cit) expresa que: “el entrevistador requiere (como profesional que se supone que es) capacitación y supervisión adecuadas así como autocrítica a fin de ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de la misma.” (p. 442), la entrevista representa como un instrumento clave en el proceso de selección, si el aspirante pasa la entrevista el objetivo se ha obtenido.

**Cuadro N° 30 ¿Le realizaron una Evaluación final?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	17	85%
NO	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

### **Análisis del gráfico N° 26**

La evaluación final es otra técnica del proceso de selección para obtener la decisión de contratar al candidato. La evaluación final aplicada por PDVSA Refinería San Roque, es la evaluación médica.

Para Werther y Davis (*op. cit*) nos define que:

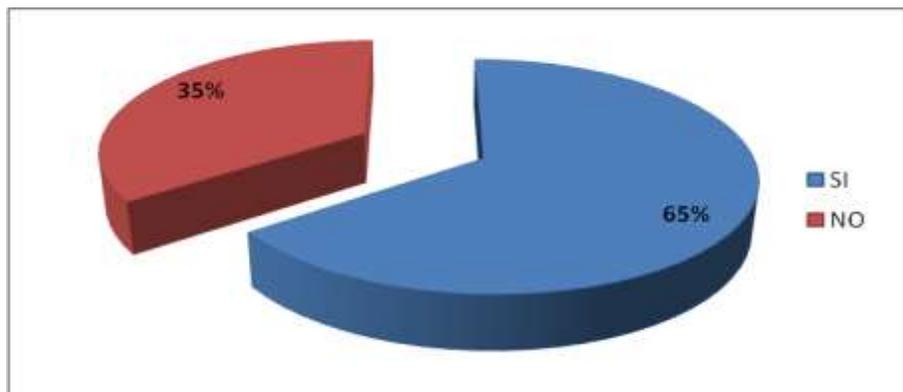
Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece de una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentaran con frecuencia a causa de sus constante quebrantos de salud. (p. 217)

Es necesario tener en cuenta el estado de salud de los aspirantes como la evaluación final para la toma de decisión, ya que influye significativamente con la productividad de la empresa, al igual que afecta al individuo contratado.

**Cuadro N° 31 ¿Obtuvo el cargo al cual se postuló?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	13	65%
NO	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019).

#### **Análisis del gráfico N° 27**

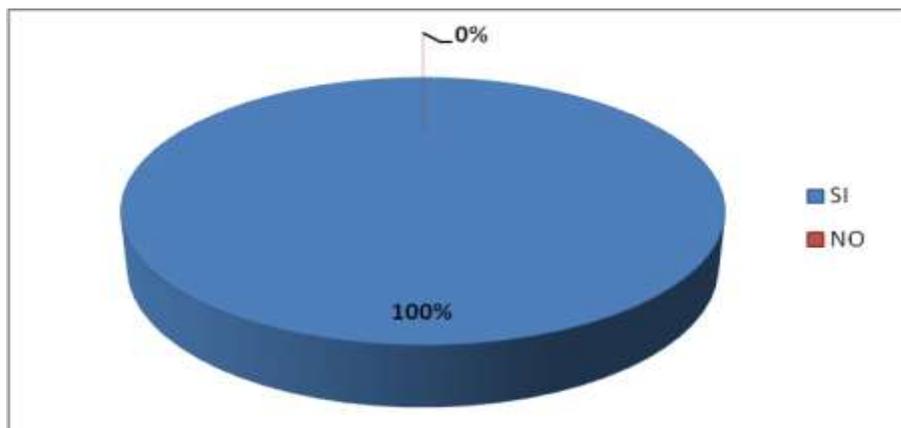
El 65% de los resultados arroja que el personal administrativo contratado obtuvo el puesto por el cual se postuló. Esto demuestra que los candidatos cumplen con el perfil de puesto que se encontraba vacante, además de cumplir con los requerimientos que necesitaba la empresa. El otro 35% señalan que no obtuvieron el cargo que solicitaban, y puede deberse a que no cumplían con la búsqueda de la empresa, pero si con otro puesto disponible o fueron colocados en otras áreas con el

fin de adquirir el conocimiento necesario del funcionamiento de la empresa, y así poder alcanzar el puesto por la cual se postularon anteriormente. Para Chiavenato (*op. cit*) expresa que: “para la persona el puesto es una de las mayores fuentes de expectativa y de motivación en la organización.” (p. 203), porque el puesto indica el nivel jerárquico y el departamento o división donde se localiza y la competencia para llegar al cargo propuesto es motivante para los empleados.

**Cuadro N° 32 ¿Cree usted que su ingreso Aumenta el capital intelectual de la empresa?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

#### **Análisis de Grafico N° 28**

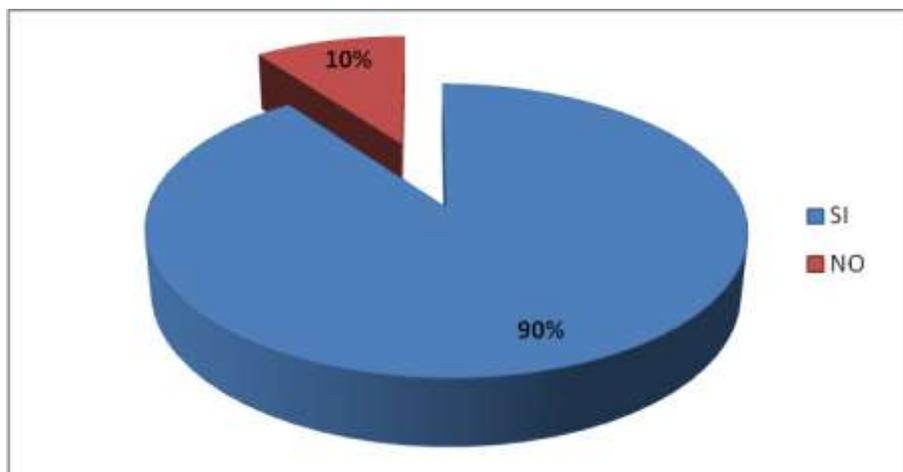
La información recolectada por los encuestados arrojó que el 100% de los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. consideran importante su ingreso,

ya que, aumenta el capital humano y aportan nuevos conocimientos a la organización. Como señala Chiavenato (*op. cit*): “lo importante es sumar talento humano a la organización y dotarlas de las competencias esenciales que necesita. Y, sobre todo, hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones de personal.” (p.165). El incremento de capital humano en la organización es lo que representa el aumento de competencias y de capital intelectual; por lo cual, promueve a que la selección de personal sea significativa para la empresa, ya que, con ella se puede aprovechar la habilidades y características de cada persona en el trabajo.

**Cuadro N° 33 ¿La empresa ofrece nuevas oportunidades de crecimiento?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	18	90%
NO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

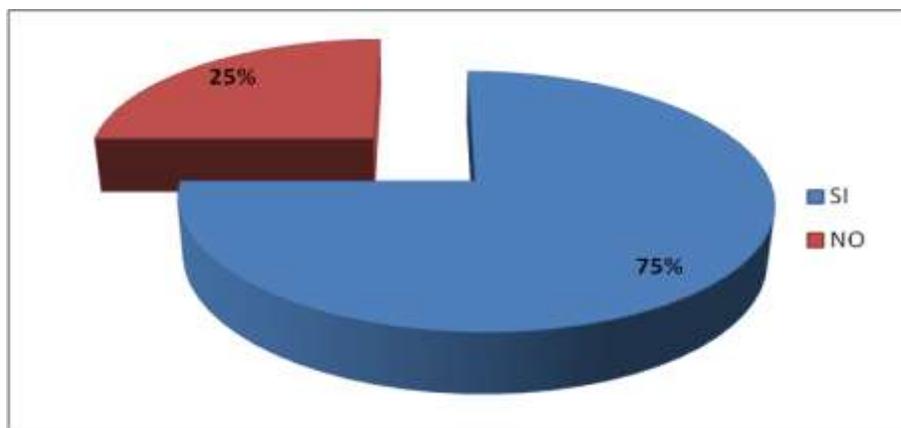
### Análisis del gráfico N° 29

En PDVSA Refinería San Roque, le dan oportunidad al personal administrativo que se encuentra laborando, a que siga creciendo en la empresa a través de las oportunidades que esta les ofrece y el 90% lo confirma. Werther y Davis (*op. cit*) dicen que: “el desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados” (p. 271), tan solo el 10% opina lo contrario, pero la mayoría de los empleados considera que gracias a estas oportunidades se desarrollan adecuadamente y esto nos lleva a la probabilidad de que las vacantes las puedan cubrir el personal interno.

**Cuadro N° 34 ¿Son óptimas las Relaciones humanas dentro de la empresa?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	15	75%
NO	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019).

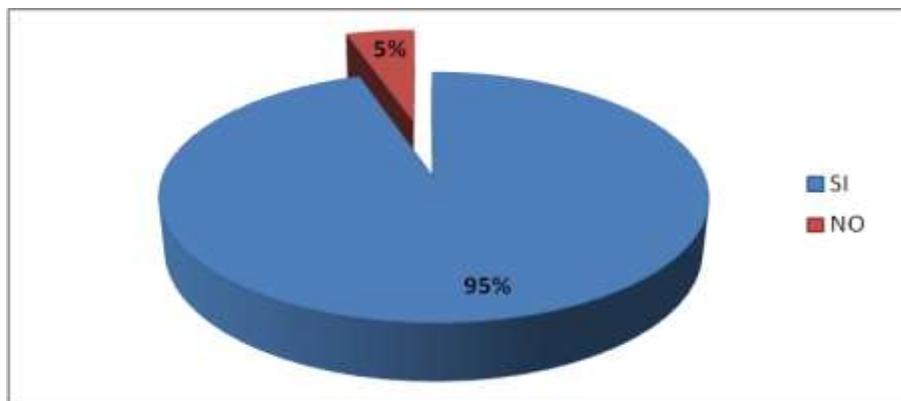
### Análisis del gráfico N° 30

El 75% considera óptimas las relaciones humanas y estas dependen del trabajo en equipo, y la necesidad social de los empleados. Chiavenato (op. cit) nos dice que: “la aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma que se comportan” (p. 189), un 25% del objeto de estudio cree que no son buenas las relaciones humanas y suele pasar por las diferencias laborales, muchas personas se les dificultad el trabajo en equipo, por lo cual debe ser un requerimiento esencial para el candidato que ocupara un puesto en la empresa.

### Cuadro N° 35 ¿Hay oportunidades de socialización dentro de la organización?

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	19	95%
NO	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

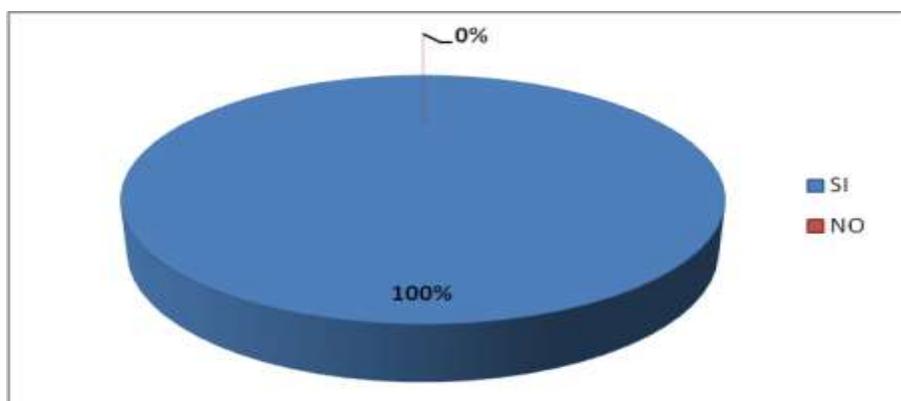
### Análisis del gráfico N° 31

Las organizaciones son unidades sociales, ya que por lo general el personal pasa mayor tiempo en ella. Esta pregunta arrojó un 95% dando como resultado de que en PDVSA Refinería San Roque, las oportunidades de socialización y relacionarse con las personas son exitosas. Según Chiavenato (op. cit): “la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en la organizaciones; por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones” (p. 15), las agrupaciones humanas suelen ser construidas y reconstruidas para lograr el propósito definido por la empresa, y así alcanzar los objetivos.

**Cuadro N°36 ¿Existe Colaboración o cooperación dentro del área administrativa?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019).

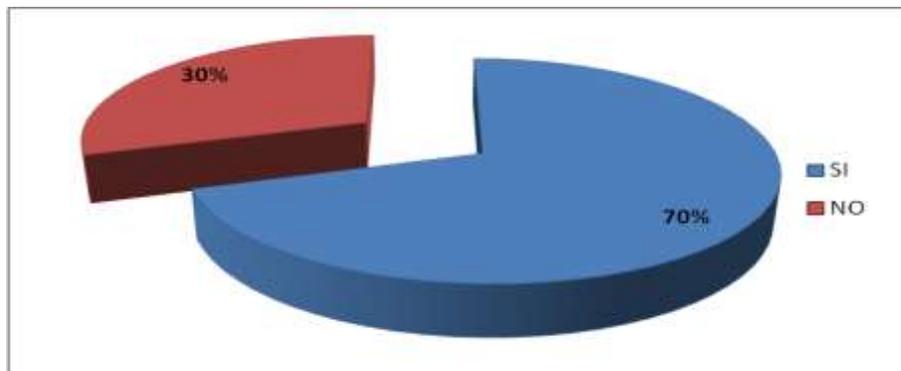
### Análisis del gráfico N° 32

Se puede observar que el 100% del personal administrativo que fue encuestado, considera que la colaboración dentro de su departamento es efectiva. Lo que es notable que el personal está claro con el objetivo que desea alcanzar la empresa; además, es trascendental la buena comunicación entre ellos, a pesar de que puedan existir ciertas diferencias. Para Chiavenato (*op. cit*) opina que: “participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ellos las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos.” (p. 96), los empleados deben tener en cuenta que para lograr el propósito de la organización es necesario trabajar en conjunto, lo cual a la vez mejora el clima organizacional y la comunicación entre ellos, haciendo más fácil relacionarse.

**Cuadro N° 37 ¿Es adecuado el Comportamiento de sus compañeros dentro de la empresa?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	14	70%
NO	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019).

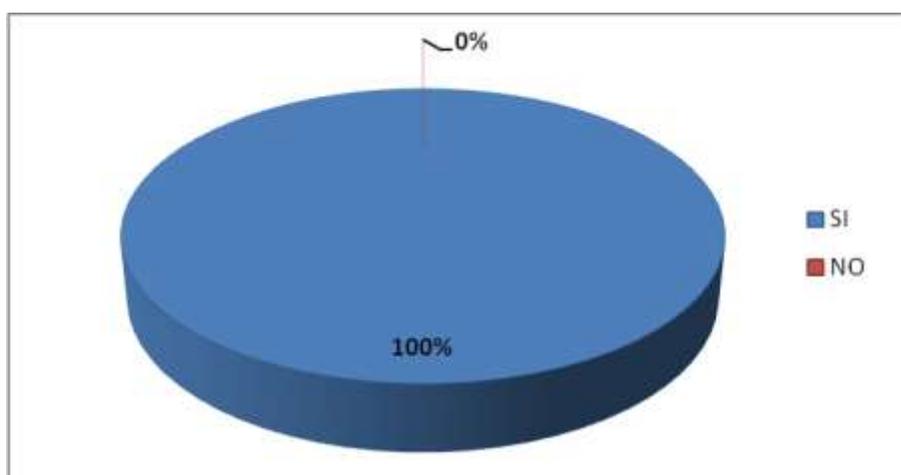
### Análisis del gráfico N° 33

Para Chiavenato (*op. cit*) indica que: “el comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.” (p. 96). El 70% de la población objeto de estudio nos dice que el comportamiento de sus compañeros es apropiado en la empresa. Pero el 30% opina lo contrario, cada persona tiene objetivos individuales y expectativas diferentes, y esto define su comportamiento dentro de la organización. Asimismo, es influenciado simultáneamente y vinculado a las necesidades del trabajador.

### Cuadro N° 38 ¿Posee Aptitudes que le permiten realizar sus labores de manera eficiente y eficaz?

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

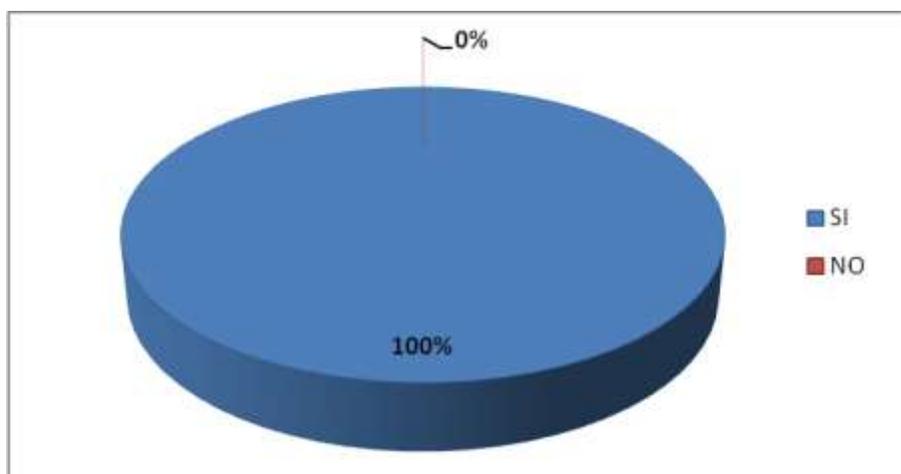
### Análisis del gráfico N° 34

Las aptitudes muestran el potencial que tienen los individuos. El 100% del personal encuestado considera que sus aptitudes son las que permiten realizar de manera eficiente y eficaz sus funciones. Según Chiavenato (*op. cit*) nos define: “la aptitud nace con las personas, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad de comportamiento.” (p. 262), la aptitud es una habilidad latente la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o práctica.

**Cuadro N° 39 ¿Es adecuado su Desarrollo dentro del departamento?**

ESCALA	FRECUENCIA (A)	PORCENTAJE %
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por Salcedo y Valdez a los empleados de PDVSA Refinería San Roque S.A. Abril 2019



**Fuente:** Salcedo y Valdez (2019)

### **Análisis del gráfico N° 35**

Esta pregunta arrojó que el 100% cree que su desenvolvimiento dentro del departamento es correcto. Chiavenato (*op. cit*) dice: “las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales.” (p. 109), se debe destacar que para el buen funcionamiento y mejoramiento de la producción, el trabajador debe ser eficiente y eficaz en el área donde se desempeña, para que pueda ser notable su compromiso con la empresa.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Una vez culminado el análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A., Santa Ana EDO. Anzoátegui, se concluyó lo siguiente:

Generalmente el desarrollo de la sociedad ha sido el causante del progreso integral, por lo cual los recursos humanos se ha convertido en la parte importante de una organización, ya que, estos son los principales productores que desempeñan en los roles fijados. De ahí procede el valor que tiene el reclutamiento y selección de personal competente, para el alcance y mejoramiento de los objetivos de la empresa. El objetivo principal es mostrar los procesos para suministrar personas e incrementar la búsqueda y mejora continua del capital humano. Incorporar personas es adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos propuestos.

- Se pudo conocer que los procesos de reclutamiento y selección de personal no es realizado directamente por PDVSA Refinería San Roque S.A, sino por Refinería oriente de Puerto la Cruz, la cual está encargada de seleccionar a los candidatos calificados para ocupar el puesto vacante en la empresa. Por ello, existe una gran proporción considerable de empleados, que hacen tareas administrativas no correspondientes a su descripción de cargo, lo cual afecta la eficiencia del trabajador y de la organización. Refinería San Roque aporta con el proceso de reclutamiento de personal a través de los curriculum enviados a los Analista de Recursos Humanos de Puerto la Cruz; además, con las descripciones de

- puesto que solicitan. Sin embargo, no evita que el protocolo sea más pausado al momento de hacer la selección de personal.
- La empresa PDVSA Refinería San Roque, no dispone con suficiente personal que cumplan con el perfil de puesto administrativo, para ocupar los cargos que se encuentran vacíos. De esta forma, Causa exceso de funciones a los empleados que ya se desempeñan en esa área, por lo cual, son ellos los que deben suplir los cargos faltantes en el departamento de administración. Y por esta razón, no se concentran en las actividades de su cargo origen.
- Los puestos que se encuentran vacante en la estructura administrativa, hace notable el poco aumento del capital humano a través del reclutamiento externo y en muchos casos se debe a que el candidato no cumple con el rango de edad exigido por la empresa o por lo ya antes mencionado la captación no la realiza San Roque en si; además, es evidente que llenan las vacantes con los colaboradores de la organización. Pero el déficit que existe, es que, el cargo que es desocupado por el candidato interno no lo cubren de manera inmediata, por lo cual, algunos de ellos cubren el cargo actual y el anterior y sin hacerse un aumento económico para el empleado. Siendo así, comprimidos por funciones que no le corresponden y desmotivado por el desaire de la empresa.
- Se comprobó que la estructura administrativa de PDVSA Refinería San Roque S.A., posee puesto vacantes y en otros cargos las funciones deben ser ocupados por más de uno; ya que, realizan gran cantidad de tareas, y así, se puede observar la falta de personal y la falta de inclusión de puestos en la estructura. Generando que la misma no está establecida correctamente por los directivos, siendo esto un punto importante para el desarrollo de la empresa y el logro de sus objetivos.
- Se determinó que algunos de los empleados que representan el departamento de administración en PDVSA Refinería San Roque, tienen menos de 5 (cinco)

años laborando en el área de administración. Y uno de los motivos es por que laboraban solamente en el área de campo, y una vez que suben a cargos que contienen funciones administrativas se convierten en 50% de campo y 50% administrativo o tienen poco tiempo ejerciendo, lo cual permite que el empleado interno se desarrolle y crezca en el ámbito laboral y profesional. Pero en algunos casos afecta a la organización en cuanto a eficiencia y eficacia, y afecta a los candidatos externos que se encuentra profesionalmente equipados para cubrir el puesto.

- Los cargos administrativos no están ocupados al 100% por un personal con nivel académico de 5 años o más. La mayoría que cubre estos puestos son T.S.U con un nivel académico de 2 a 3 años, pero con varios años de experiencia en el funcionamiento de la empresa. Y a pesar de que algunos de los empleados administrativos solo manejen el 50% de las actividades, para estas funciones se debe tener personal profesionalmente calificado en el área y que cumpla con el nivel académico exigido para los puestos administrativos.
- La gran mayoría de los empleados pertenecientes al área administrativa, viven en la cercanía de la empresa, por lo cual estos se benefician del transporte que ofrece PDVSA Refinería San Roque, y otros de las camionetas también propias de la organización. Y tan solo una minoría de los empleados viven en zonas alejadas, por ello, algunos que no tengan a su cargo algún transporte de la empresa, deben moverse hacia su trabajo por sus propios medios, ya sea con su automóvil personal o pagar algún transporte.
- Todos los trabajadores que se desempeñan en el departamento administrativo de PDVSA Refinería San Roque, son denominados e identificados como nomina mayor, lo que representa un cargo importante y con mayor responsabilidad. Sin embargo algunos de ellos se encuentran afectados por el factor económico, y obligados a abandonar su trabajo o a emigrar fuera del país con la búsqueda de una mejor calidad de vida para sus familiares y para ellos

mismos. Ya que, en la actualidad los nomina mayor han sido imposibilitados de muchos beneficios y por la situación del país es evidente la desmejora para el trabajador que cubre un cargo de mayor jerarquía en la empresa.

- Los medios más frecuentes para ingresar a la empresa fueron a través de la solicitud espontánea y por recomendación de personal. Lo cual tiene su ventaja y desventaja, pues por una parte beneficia a la empresa por los nuevos talentos pero tiene como consecuencia que el personal no está calificado para ocupar el rol que va a desempeñar en el cargo determinado, generando que la empresa costee innegables recursos para el mejoramiento de la habilidades y ciertas cualidades que necesita tener el trabajador para perfil del cargo.
- A pesar de que los analistas de PDVSA Refinería San Roque, no realiza la captación de personal los candidatos seleccionados por los analistas de Refinería Oriente Puerto la Cruz, han transitado por las fases correspondientes a estos procedimientos cumpliendo con lo requerido en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Ya que estas fases les permite orientar al aspirante a la intención que desea llegar la empresa para lograr los objetivos propuestos.
- Los gerentes y analistas de Recursos Humanos de Puerto La Cruz les aplicaron de forma eficiente las técnicas de selección como: las entrevistas, la prueba psicotécnica, la de personalidad y conocimiento, lo cual les permitió hacer la toma de decisión y selección del candidato requerido por Refinería san Roque. No obstante es necesario señalar la escasa eficacia; ya que, las vacantes tardan para ser ocupadas porque la empresa no realiza su propia captación de personal, y por ello, no pueden visualizar y conocer lo mejor de cada aspirante, ni observar sus reacciones y su comportamiento. Y así saber si es el indicado para la organización.
-

- En Refinería San Roque el reclutamiento interno, es el mas utilizado y es notable porque dentro de la empresa se halla algunos puestos vacíos, ya que, han movido de una vacante a otra a sus mismos colaboradores dejando puestos sin cubrir o son suplidos por otro personal en el área, a quien no le corresponde dichas funciones. Y esto es debido por el largo protocolo para la selección de un candidato anteriormente mencionado.
- Los Analista de Recursos Humanos PDVSA Refinería San Roque S.A, se encuentran capacitados para realizar por sus medios los procesos de reclutamiento y selección de personal; ya que, actualmente manejan las mismas funciones de los analistas de Refinería Oriente la empresa donde se encuentran adscrita, por lo cual, están preparados para ejecutar funciones propias incluyendo la captación del personal. Y la misma situación es para los empleados que se hallan en los otros puestos administrativos de Refinería San Roque; es decir que la empresa en general puede convertirse en gerencia y ser separada de PDVSA Refinería Oriente Puerto La Cruz..

## 5.2 RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta el planteamiento del problema, los resultados del análisis investigado y lo ya antes concluido, es necesario recomendar a la empresa PDVSA Refinería San Roque S.A., lo siguiente:

- Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal de forma que capaciten a los analistas de PDVSA Refinería San Roque S.A. para que realicen directamente la captación de personal en la empresa, porque la misma conoce exactamente descripción de puesto y el perfil del cargo que debe tener el candidato para cubrir el puesto vacante en la organización con la finalidad de que estos procesos no sean largos y con tanto protocolo a la hora de la selección de un aspirante y sean más eficaces e inmediato para el ingreso del personal.
- Implementar una modificación o una nueva estructuración del personal administrativo; de manera que se pueda visualizar los puestos faltantes por llenar en el departamento administrativo de PDVSA Refinería San Roque, para así, aumentar el capital humano a través del reclutamiento externo y aportar nuevos conocimientos a la organización; además, de liberar a los empleados en el área de actividades que no les corresponde y así optimizar el desempeño de los trabajadores y de la producción a través del proceso de reclutamiento y selección de aspirantes administrativos para ocupar los puestos que están vacíos en la empresa o para agregar cargos que son necesarios en la estructura.
- Mejorar el proceso de reclutamiento interno, una vez que el candidato cumpla su periodo de prueba y se tome la decisión de seleccionarlo el empleado que está siendo rotado debe ser inmediatamente ascendido al puesto para que cumpla con la funciones de su nuevo perfil de cargo, y así liberándolo del anterior para que deje de manejar las actividades que antes le correspondían y de esta forma desengancharse del exceso de funciones y dando oportunidad de

que se haga un reclutamiento externo para incluir nuevo talento humano a la empresa.

- Mejorar las fases del proceso de selección de personal que están establecidas, para que la empresa PDVSA Refinería San Roque S.A., o en este caso los analistas de recursos humanos puedan escoger a los candidatos idóneos para la organización. esto implica, que la toma de decisiones es importantes con respecto al mismo porque es necesario tener al mejor talento humano para el buen funcionamiento de la empresa y a beneficio de ella y del alcance de sus objetivos.
- Sugerir a la empresa PDVSA Refinería San Roque, que los empleados que laboran actividades administrativas en la organización, tenga un nivel académico de 5 años o más. Ya que, estos cargos representan un rol importante para la empresa y de gran responsabilidad en el cumplimiento de las funciones. Ya sea que el empleado solo realice 50% de tareas administrativas el mismo debe ser capaz de manejar estas actividades con las habilidades correspondientes y de forma eficiente y eficaz.
- Considerar el factor económico para el personal administrativo, para así mantenerlos motivados en su trabajo y se desempeñen exitosamente, y de la misma forma, mejorar su calidad de vida y la de sus familiares. Ya que, este personal es importante para la organización se debe subordinar correctamente por el cargo que realiza en la empresa y el nivel de jerarquía que tiene el puesto. Y evitar que el trabajador busque mejoras fuera de la organización.
- Considerar el reclutamiento mixto, de manera que beneficie tanto a los candidatos internos para que se desarrollen en el ámbito laboral y personal, como a los candidatos externos ofreciendo oportunidad de trabajo, y de la misma forma contribuyendo con nuevo capital humano y nuevos conocimientos. Con el fin de alcanzar los objetivos propuesto por la

organización y mejorando a través de las estrategias establecidas por el proceso de selección y toma de decisión, y la producción de la empresa.

- Aplicar los diferentes medios de reclutamiento con el fin de atraer una gran fuente de participantes y poder tener diversidad al momento de elegir al candidato adecuado para el puesto y para el perfil solicitado, además, las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir nuevo capital humano y enriquecer a la empresa con nuevos conocimientos y competencias. No obstante el objeto de reclutar es buscar candidatos para que ocupen los puestos disponibles.
- Aplicar sin falta la entrevista de personal, ya que, esta técnica nos permite observar el comportamiento futuro del candidato que se desenvolverá en el puesto además de conocer sus destrezas técnicas y especializadas. La técnica de la entrevista aparte de ser necesaria es una de las más utilizadas por la mayoría de las organizaciones, lo cual, recomiendo que sea una de las más consideradas para la toma de decisión y elección del personal que ocupara el puesto vacante.
- Utilizar los medios virtuales, ya que es la mayor influencia para atraer gran cantidad de personas y si elegir el mas adecuado para los puestos que existentes en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. (5ta.ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2001). Proceso secuencial en la investigación. México. Editores. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. México: Mc Graw Hill Interamericana de Editores S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2000) “Administración de Recursos Humanos” 5ta edición Editorial MC Graw- Hill, México.
- Chiavenato, Idalberto (2008). “Gestión del Talento Humano” 3ra edición Editorial MC Graw- Hill, México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 2009.
- Fernández, Ángel (2016) Apuntes del Master de Alta Dirección. Editorial Buono Argentina
- Figuroa, M (2014), Presento un trabajo que lleva por título: “Proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en la empresa Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA.), Distrito Puerto La Cruz
- Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los trabajadores 2012.
- López D. “sistema de indicadores de gestión para el proceso de reclutamiento y selección de personal de empresas polar” Maturín- Monagas 2013
- Méndez A, Carlos (2001). “Metodología” 3ra edición Editorial MC Graw- Hill, Colombia.
- Rodríguez F (2014). “Análisis de los procedimientos administrativos aplicados para el reclutamiento selección y contratación de personal en la empresa servicios especiales Miyers C.A” Maturín- Monagas
- Sabino A, Carlos (2002)... “El Proceso de la Investigación Científica” 2da edición Editorial LIMUSA Noriega, México
- Simula, E (1997). Manual de Recursos Humanos. México. Editorial Addison Wesley Longman. S.A.

Tamayo y Tamayo (1999) Diccionario de la Investigación Científica”. México DF Editorial Blanco

Werther B, William y Davis, Keith. “Administración de Personal” Editorial MC Graw- Hill, México 2000.

Werther B, William y Davis, Keith. “Administración de Recursos Humanos” Editorial MC Graw- Hill, China 2008.

## **ANEXO**

**Universidad de Oriente**  
**Núcleo- Monagas**  
**Escuela de Ciencias Sociales Administrativas (ECSA)**  
**Departamento de Gerencia de RRHH**



**Encuesta aplicada para los departamentos administrativos de PDVSA**  
**Refinería San Roque S.A.**

Estimado Sr. (a).

El diseño de este instrumento es con el objetivo de recolectar datos o información y poder conocer su opinión con respecto a “Los procesos de reclutamiento y selección de personal” empleado en PDVSA Refinería San Roque S.A .

La información proporcionada por usted serán de gran aporte para la investigación y obtener los datos que se requieren. Agradeciendo la mayor objetividad con la información presentada.

**Gracias por su colaboración.**

**INSTRUCCIONES**

1. La encuesta es de carácter anónimo.
2. la información que aporte será utilizada bajo confidencialidad y para fines académicos.
3. se agradece que sea objetivo con las respuestas.
4. las preguntas planteadas tienen que ser totalmente respondidas.
5. Señale con una (X) la respuesta seleccionada por usted o en elección Encierre en círculo la literal de su selección.

Nº	INTERROGANTES	Sí	No
1	¿Poseía usted 35 años o menos al momento de ingresar?		
2	¿Ha trabajado usted en el área administrativa por 5 años o más?		
3	¿Posee usted Nivel Académico Universitario de 5 años o más?		
4	¿Tiene Disponibilidad Inmediata para iniciar sus labores?		
5	¿Vive usted en Cercanía al puesto de Trabajo?		
6	¿Actualmente encuadra su Edad con el rango exigido?		
7	¿Ha Trabajado con Anterioridad en área administrativa?		
8	¿Tenía Motivos de peso para su cambio de Trabajo?		
9	¿Le aplicaron una Entrevista preliminar?		
10	¿Le aplicaron una Prueba de personalidad. ?		
11	¿Le aplicaron una Prueba de conocimiento?		
12	¿Le aplicaron una Prueba Psicotécnica?		
13	¿Vio Anuncios en diarios y revistas acerca de éste empleo?		
14	¿Se enteró del empleo a través de una Agencia de reclutamiento?		
15	¿Ingreso a la empresa por solicitud espontanea?		
16	¿Fue Recomendado por el personal?		
17	¿Conoce de losarchivos de candidatos?		
18	¿Se enteró del empleo a través de Medios virtuales?		
19	¿Conoce usted elSistema de reclutamiento más aplicado en la empresa?		
20	¿Le dieron una Bienvenida al ingresar?		
21	¿Tuvo una Inducción sobre el puesto de trabajo?		
22	¿Conoce si aplicaron una Matriz de evaluación?		
23	¿Cree usted que le construyeron un expediente como candidato?		
24	¿Le realizaron una Entrevista técnica y personalizada?		
25	¿Conoció los Resultados entrevista?		
26	¿Le realizaron una Evaluación final?		
27	¿Obtuvo el cargo al cual se postuló?		
28	¿Cree usted que su ingreso Aumenta el capital intelectual de la empresa?		

<b>29</b>	¿La empresa ofrece nuevas oportunidades de crecimiento?		
<b>30</b>	¿Son óptimas las Relaciones humanas dentro de la empresa?		
<b>31</b>	¿Hay oportunidades de socialización dentro de la organización?		
<b>32</b>	¿Existe Colaboración o cooperación dentro del área administrativa?		
<b>33</b>	¿Es adecuado el Comportamiento de sus compañeros dentro de la empresa?		
<b>34</b>	¿Posee Aptitudes que le permiten realizar sus labores de manera eficiente y eficaz?		
<b>35</b>	¿Es adecuado su Desarrollo dentro del departamento?		

## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo de PDVSA refinería san roque s.a. santa Ana estado Anzoátegui (2018- 2019)</b>
<b>Subtítulo</b>	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

#### Autor (es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Salcedo Calzadilla Anabel Katerin.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. V- 22.707.109</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Valdez G. Ashly Del Jesús</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. V- 22.852.693</b>
	<b>e-mail</b>	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 Inicial Apellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

#### Palabras o frases claves:

reclutamiento y selección de personal
tesis de grado

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-Área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

### RESUMEN

El análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo de PDVSA Refinería San Roque S.A., Santa Ana Estado Anzoátegui. Se realizó con la finalidad del alcance de su mejoramiento, asimismo lograr que la organización sea eficiente con el talento humano que se desempeña en sus roles de cada cargo. La metodología se desplegó en base a un nivel descriptivo con un diseño de campo. Las técnicas utilizadas fueron: la observación directa, entrevista estructurada y encuesta aplicada al personal administrativo. La población y muestra objeto de estudio fueron veinte (20) personas del área de administración. Para complementar se realizó análisis de los datos con valoración absoluta y porcentual. Entre su conclusión destaca: los procesos de reclutamiento y selección de personal, el cual no es empleado directamente por la empresa, y además la estructura del personal administrativo no está definida adecuadamente; por ello, muchos puestos no están ocupados y el personal tiene que realizar otras funciones para suplir el cargo faltante. Las Recomendaciones de esta investigación fueron: mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera que pueda ser aplicado por la empresa y no por otra filial, igualmente mejorar la estructura del personal administrativo para visualizar los puesto vacantes y que sean ocupados con el personal capacitado, por lo que se considera tomar en cuenta estas recomendaciones.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Fuentes Cleudine	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 13.358.942
	e-mail	
	e-mail	
Prof. Montaña Víctor	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.: 5.908.404
	e-mail	
	e-mail	
Prof. Gascon Luis	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.: 15.3922.793
	e-mail	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2019	12	12

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej.: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaje:** spa      Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>
NMOTTG_SCAK2019

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M  
N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3  
4 5 6 7 8 9 \_ - .**

### Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

#### **Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

### Nivel Asociado con el trabajo: **Licenciatura**

Dato requerido. Ej.: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

### Área de Estudio:

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

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

#### **Universidad de Oriente Núcleo Monagas**

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

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.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNIELLO  
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/manija

## Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

ARTÍCULO 41 DEL REGALAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO VIGENTE A PARTIR DEL SEMESTRE 2009, SEGÚN COMUNICADO CU-034-2009: “LOS TRABAJOS DE GRADO SON DE EXCLUSIVA PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE Y SÓLO PODRÁN SER UTILIZADOS A OTROS FINES, CON EL CONSENTIMIENTO DEL CONSEJO DE NÚCLEO RESPECTIVO, QUIEN DEBERÀ PARTICIPARLO PREVIAMENTE AL CONSEJO UNIVERSITARIO PARA SU AUTORIZACIÓN.



**Br. Anabel K. Salcedo C.**

**Autor (a)**



**Br. Ashly, Valdez G.**

**Autor(a)**

---

PROF. CLEUDINES FUENTES MOTA

**Asesor Académico**