

# Captación de personal y cualidades gerenciales en los entes descentralizados del municipio Cabimas

*Recruitment of personnel and managerial qualities in the decentralized entities of the cabimas municipality*

Autor

Jesús Alberto Márquez González<sup>1</sup>   
[jesusmarquezgonz@gmail.com](mailto:jesusmarquezgonz@gmail.com)

## RESUMEN

El objetivo de la investigación consistió en analizar la captación de personal y las cualidades gerenciales en los entes descentralizados del Municipio Cabimas. Con los aportes teóricos de Chiavenato (2014), Ivancevich (2005), Robbins (2012), Bonifaz (2012), Madrigal (2009), entre otros. La misma se caracterizó por una tipología descriptiva correlacional, con un diseño de campo, no experimental, transeccional. Se seleccionó 37 empleados que laboran en la Empresa Municipal del Gas de Cabimas y el Instituto municipal de aseo urbano. La validez fue de contenido a través de juicio de expertos asimismo se determinó la confiabilidad a través de una prueba piloto mediante la aplicación de la fórmula de Alfa Crombach con un  $rtt = 0.98$ . El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario constituido por un escalamiento de Likert de actitud. Se concluyó que la captación de personal se efectúa a través de fuentes externas y que se cumplen las etapas del proceso de selección, asimismo que las cualidades gerenciales están presentes en el personal y son valoradas por los mismos, la relación entre las variables es muy fuerte motivo por el cual se debe mejorar este proceso con el fin de impulsar las cualidades gerenciales de los trabajadores.

**Palabras clave:** Captación, capital humano, cualidades gerenciales

## ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the recruitment of personnel and management qualities in the decentralized entities of the Cabimas Municipality. With the theoretical contributions of Chiavenato (2014), Ivancevich (2005), Robbins (2012), Bonifaz (2012), Madrigal (2009), among others. It was characterized by a descriptive correlational typology, with a field, non-experimental, transectional design. 37 employees who work at the Cabimas Municipal Gas Company and the Municipal Urban Cleaning Institute were selected. Validity was content through expert judgment. Reliability was also determined through a pilot test by applying the Alpha Crombach formula with an  $rtt = 0.98$ . The data collection instrument was a questionnaire consisting of a Likert attitude scale. It was concluded that the recruitment of personnel is carried out through external sources and that the stages of the selection process are met, also that the managerial qualities are present in the personnel and are valued by them, the relationship between the variables is very strong. which is why this process must be improved in order to promote the management qualities of workers.

**Keywords:** Recruitment, human capital, management qualities.

<sup>1</sup> Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt  
Venezuela

Recepción: 20/12/2023  
Revisión: 28/06/2024  
Publicación: 12/11/2024

## 1. Introducción

Al llevar un estudio de las organizaciones se debe tener en cuenta que este se visualizará desde diferentes visiones pues las mismas se caracterizan por presentar diversas ambigüedades en donde se anteponen lo local a lo general, la confrontación al consenso, la acción al determinismo, lo subjetivo a lo objetivo y el indeterminismo a la racionalidad en las mismas, por estar estas idealizadas como unos espacio ordenados, armónico, monolítico, funcional, transparente, homogéneo y con fronteras bien definidas.

Al ser visualizadas de esta forma se puede inferir que son como unos lugares multidimensionales donde se cruzan lógicas de acción distintas, es decir, converge en ellas los procedimientos técnicos, económicos, políticos, emotivos, culturales, entre otros, en donde intervienen múltiples actores con intereses propios que hacen del conflicto, el poder y la competencia, los ingredientes básicos para su funcionamiento desde su estructuración. Más sin embargo, quien les permite el engranaje de todos sus elementos es el talento humano de las mismas quien debe estar formado, capacitado y comprometido a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización.

Es por ello que en los últimos años se ha generado una mayor atención por parte de los empleadores y gerentes al talento humano, por su impacto y beneficio que tienen en una organización, conduciendo a replantarse u organizarse adecuadamente en las empresas, entidades como en los organismo públicos o privados la gestión del personal; asimismo, se potencia su valor agregado cuando ellos impulsan las prácticas de mejora continua e incrementan el valor agregado que se tiene cuando estos desarrollan mejoras e innovaciones conducentes al logro de los objetivos organizacionales.

Dado a ello el proceso de reclutamiento y selección de personal desarrollado en las organizaciones cada vez es realizado con mayor exigencia a fin de reclutar al candidato más idóneo para sus puestos de trabajo vacantes, es por ello que este proceso es llevado de una manera eficiente y considerando todos los procedimientos administrativos planteados por los autores, la meta es ubicar a la

persona con capacidad, formación y habilidades para ejercer las funciones del puesto de trabajo que se está requiriendo logrando así la organización mantenerse en la competitividad del mercado. De esta manera, se llega a un punto de convergencia donde la necesidad de captar el talento humano de la manera más eficiente y que esto debe ser desarrollado en cualquiera empresa de manera adecuada para que impulse su continuidad, proporcione una ventaja competitiva a la misma donde se visualicé la diferencia entre el éxito y no el fracaso por el retiro u abandono del puesto de trabajo por uno de sus trabajadores en un corto como a mediano plazo

## **2. Metodología (Materiales y Métodos)**

### **2.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación se enmarca en el tipo descriptiva, la cual Hernández, y otros (2018) afirman que “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”. Describe lo que se mide sin verificar hipótesis. Para efectos de la presente investigación, el tipo descriptiva permitió describir, analizar sobre las diversas situaciones que se presentan en las cualidades gerenciales para la captación de personas en las empresas públicas municipales de Cabimas.

En este sentido, esta investigación pretende relacionar las cualidades gerenciales y la captación de los entes descentralizados del municipio Cabimas, concretamente las empresas EMUGAS y IMAUCA, y en consecuencia, se estructuró las variables para describirlas y poder afirmar como se presenta en el contexto del municipio Cabimas, estudiando los diversos aspectos ambientales y de trabajo en estas empresas públicas a fin de generar los lineamientos para mejorar la captación de personas en esta institución prestadora de servicios a la comunidad.

### **2.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación se refiere a la estrategia del estudio, en este sentido, la investigación tiene en cuanto al origen de los datos un diseño no experimental,

del cual Hernández y col. (2018) afirman que se realiza sin manipular las variables y solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En esta investigación solamente se describen las variables Cualidades Gerenciales y captación de personal en el contexto de las empresas públicas municipales de Cabimas, concretamente y se determina la relación existente entre ellas, además, poseen también un diseño de campo y transeccional correlacional.

Los diseños de campo son aquellos que “refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés, se recogen en forma directa de la realidad” (Pelekais y col., 2010; 91), en consecuencia, ameritan el traslado del investigador al medio donde estas variables ocurren, en este caso, empresas públicas municipales de Cabimas, e interpelar allí a sus directivos y empleados. Por otra parte, los estudios con diseño transeccional correlacional “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (Hernández y col., 2018; 211), en relación a esto, se estableció la relación entre las cualidades gerenciales y la captación de personas en un momento único, siendo cierta para ese momento particular.

### 2.3. La Población

Los esfuerzos de investigación se generalizan para un grupo social que responde a una cualidad particular de interés para un investigador, grupo de estos o de una sociedad, así, Arias (2012: 81) manifiesta que la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. En concordancia con lo expresado, la población objeto de estudio consiste en las empresas públicas municipales de Cabimas estado Zulia adscritos a la Alcaldía de Cabimas, en las cuales se centra esta investigación. Acuerdo con Tamayo Tamayo (2011: 92), la población “Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Por su parte Arias (2012:81), lo manifiesta como: el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales será extensivas las

conclusiones de la investigación”, y la muestra, “el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, es decir, representa una parte de la población objeto de estudio”.

#### **2.4. La Muestra**

La decisión de tomar una muestra surge de un conjunto de factores que condicionan esta decisión, Hurtado (2012) afirma que se recomienda realizar un muestreo cuando ocurren las siguientes situaciones: Se trata de una población desconocida, de la cual no es posible identificar todos y cada uno de sus miembros. La población es tan grande que excede el tiempo y los recursos del investigador. La población, a pesar de no ser tan grande, no es accesible.

En este caso, priva la segunda condición, pues las empresas públicas municipales no son fácilmente abordables, además, consumiría recursos que superan las capacidades del investigador, por otra parte, la limitación en cuanto a tiempo se refiere, obliga a realizar un muestreo, para ello se dispone de dos alternativas, el probabilístico, el cual consiste en tomar un conjunto de elementos a través de técnicas en las cuales predomina el azar y el no probabilístico, el cual consiste en seleccionar los elementos muestrales a través de criterios particulares a cada situación.

En este sentido, la investigación empleó el muestreo no probabilístico a juicio del investigador, pues debido a la dificultad ya mencionada, se decidió seleccionar las empresas públicas municipales en este caso EMUGAS e IMAUCA, ya que, en primer lugar, son empresas de larga data, con todos los servicios y manifestaron la disponibilidad de colaborar con la investigación. La muestra está constituida por treinta y siete (37) empleados administrativos de ambas empresas (Ver tabla N° 1), quienes se constituyen en las unidades de análisis de esta investigación.

**Tabla 1.** Muestra de Trabajadores.

Asignación de cargo	Número de Empleados
Directores Generales	02
Director de RRHH	02
Coordinador de RRHH	10
Asistentes de RRHH	23
Total, Muestra	37

**Fuente:** Empresas EMUGAS – IMAUCA (2022)

## 2.5. Instrumentos de Recolección de Información

Para Chávez (2010:170) define la técnica como “el proceso por el cual se perciben hechos o fenómenos en forma directa o con el auxilio de instrumentos apropiados bajo rigurosas condiciones”. Para la realización del presente estudio se utilizó la observación directa y participativa, puesto que la obtención de los datos se hizo directamente en el campo donde se desarrolla el fenómeno a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos. Igualmente, Balestrini (2006), señala que existen básicamente tres técnicas para la recolección de datos y estas dependen directamente del tipo de investigación, los objetivos que se persiguen y la población objeto de estudio. En relación a lo planteado, la autora afirma que estas tres técnicas son:

1. Las técnicas que obtienen la información de fuentes secundarias, estas técnicas se denominan también técnicas documentales.
2. Las técnicas que obtienen la información a través de la observación de los sujetos de estudio.
3. Las técnicas que obtienen información a través de la interpelación de los sujetos de estudio, exigiéndole respuestas directas, para ello, el investigador puede escoger la información de manera oral o escrita y emplea instrumentos de recolección de datos, los cuales, de acuerdo con Hurtado (2012:427), “constituyen la vía mediante el cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información”.

De acuerdo con esta autora, los instrumentos de recolección de información se clasifican en instrumentos de captación, instrumentos de registro e instrumentos de medición. Dentro de los instrumentos de medición más comúnmente utilizados en las ciencias sociales se tienen la entrevista, la encuesta, el cuestionario y las escalas de actitudes. En esta investigación se aplican las tres técnicas de recolección de datos, aunque destaca por la información que suministra la técnica de interpelación de los sujetos de estudio.

## 2.6. Instrumento de recolección de información

El instrumento de recolección de datos está conformado por un cuestionario, dirigido a los trabajadores tanto gerenciales como operativos del Departamento de Recursos Humanos de las empresas municipales EMUGAS e IMAUCA de Cabimas, estado Zulia, quienes constituyen la muestra de esta investigación y sobre las cuales se generalizaran los resultados, este instrumento consta de 48 ítems que miden 12 indicadores, con la finalidad de dar respuesta a las variables “cualidades gerenciales” y “captación de personal”. Se utilizó una escala de tipo Likert cuyas alternativas son: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

**Tabla 2.** Distribución de los ítems en los diferentes indicadores de las variables cualidades gerenciales y captación de personal.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Captación de personal	Proceso de reclutamiento	de Reclutamiento interno.	01-04	
		Reclutamiento externo.	05-08	
	Proceso de selección	Reconocimiento		
		Preliminar		09-12
		Entrevista de Empleo		13-16
		Aplicación de Exámenes		17-20
		Verificación de		21-24
		Referencias		25-28
		Exámenes Médicos		
		Comunicación		29-32
Cualidades gerenciales	Principales cualidades	Motivación	33-36	
		Liderazgo	37-40	
		Trabajo en Equipo	41-44	
		Manejo de Conflicto	45-48	

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

## 2.8. Validez y confiabilidad del Instrumento

En toda investigación, se incluye la medición de las variables con algún instrumento (cuestionario) pero lograr la validez y confiabilidad, va a depender de las características del mismo. Por ello, lograr que el instrumento sea confiable y valido es un requisito fundamental para lograr la validez científica de sus resultados. Es por ello que se procede a discriminar el proceso de validez al cual fue objeto el instrumento diseñado para la presente investigación y que tendrá como objeto la recolección de información necesaria para dar respuesta a los objetivos.

## 2.9. Validez del Instrumento

Los instrumentos aplicados en las investigaciones requieren un alto nivel de credibilidad, el cual se obtiene en función de la validez y la confiabilidad, en este sentido, Hernández y col. (2018) afirman que la validez se refiere al grado en el cual un instrumento mide lo que pretende medir. Existen varios tipos de validez, entre las cuales destaca la validez de contenido, la cual se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

En este orden de ideas, otro tipo de validez es la de criterio, la cual consiste comparar el instrumento con algún criterio externo que pretenda medir la misma variable, en otras palabras, si diferentes instrumentos o criterios miden el mismo concepto o variable, deben arrojar resultados similares. Finalmente, se tiene la validez de constructo, la cual se refiere a que tan exitosamente el instrumento mide el concepto teórico. Para que un instrumento tenga validez de contenido, debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Definir previamente las características o dimensiones que se pretenden medir a través de la tabla de operacionalización.
2. Precisar las áreas o contenidos en los cuales se manifiestan cada uno de los indicadores.
3. Realizar un bosquejo esquemático del instrumento.
4. Diseñar un conjunto de ítems que sean representativos de los indicadores que se van a medir, considerando aspectos de redacción y forma.

5. Acudir al asesoramiento por parte de expertos en la temática a evaluar.

En el caso de esta investigación, la validez de contenido se estableció a través del juicio de cinco expertos, quienes de forma muy minuciosa dieron sus observaciones a fin de optimizar el instrumento en cuanto a la redacción de las interrogantes y contenido general para posteriormente ser aplicado a la muestra seleccionada, en este caso, los sujetos que forman parte de las empresas públicas municipales.

### 2.10. Confiabilidad del Instrumento

Rodríguez y col. (2010) aseveran que la confiabilidad se refiera al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado. Tanto estos autores como Hernández y col. (2018), afirman que la confiabilidad de un instrumento está estrechamente ligada al tipo de instrumento aplicado. En el caso de esta investigación, en la cual se utilizó un cuestionario con un escalamiento tipo Likert, a criterio del autor citado el coeficiente que se debe conocer es el alfa de Cronbach. Para realizar el cálculo de indicador correspondiente se utilizó la fórmula sobre la base de la varianza de los ítems es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

K= número de ítems del instrumento

$S_i^2$ = varianza de cada ítem

$S_t^2$ = varianza del instrumento

### 2.11. Técnicas de Procesamiento

Una vez aplicado el instrumento los datos deben ordenarse y presentarse con el fin de generar las conclusiones de estudio, Hurtado (2012) afirma que las técnicas de estadística descriptiva pueden ser usadas para el análisis en investigaciones descriptivas, si en la investigación se contemplan objetivos descriptivos, además, cuando el interés del investigador se centra en el conocimiento de la magnitud con

la cual se presenta un evento, la frecuencia con la cual se manifiesta, bien sea en las unidades de análisis o en el tiempo. Para el procesamiento de esta información se utilizan técnicas propias de la estadística descriptiva, tales como cuadros de distribución de frecuencias, así como medidas de tendencia central y de dispersión.

Hernández y col. (2018) afirman que las escalas de actitud tipo Likert se deben analizar con el uso no solo de tablas de distribución de frecuencias, sino que para hacer más completo el mencionado análisis, deben incluirse medidas de tendencia central como la media aritmética, la mediana y la moda y medidas de dispersión como la desviación estándar con la finalidad de mostrar de manera más clara los resultados del estudio. En el caso de esta investigación se realizó un análisis de tipo cuantitativo, en consecuencia, se utilizó tablas de frecuencia para describir el comportamiento de los resultados de cada ítem, acompañadas de comentarios explicativos sobre el comportamiento de los mismos y de los indicadores.

También se utilizó el cálculo de la media aritmética para determinar la medida en la cual se presentan las características de las cualidades gerenciales y captación de Personal. A tal efecto, se muestra el siguiente cuadro, en el cual, se expone el baremo de interpretación de los resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos. Las respuestas recibidas para las variables en estudio se interpretaron como se indica en la siguiente tabla:

**Tabla 3.** Baremo de interpretación de los resultados

Opciones de la Escala	Puntaje de la media aritmética	Interpretación
Totalmente en desacuerdo	1,00 – 1,80	Cualidades gerenciales ausentes en las empresas públicas municipales
En desacuerdo	1,81 - 2,60	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2,61 – 3,40	Cualidades gerenciales indiferentes en las empresas públicas municipales
De acuerdo	3,41 – 4,20	
Totalmente de acuerdo	4,21 – 5,00	Cualidades gerenciales presentes en las empresas públicas municipales

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Tabla4.** Baremo de interpretación de los resultados de la variable captación de personal

Opciones De La Escala	Puntaje De La Media Aritmética	Interpretación
Totalmente en desacuerdo	1,00 – 1,80	Captación de personal muy inadecuada en las empresas municipales.
En desacuerdo	1,81 – 2,60	Captación de personal inadecuada en las empresas municipales.
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2,61 – 3,40	Captación de personal muy indiferente en las empresas municipales.
De acuerdo	3,41 – 4,20	Captación de personal muy adecuada en las empresas municipales.
Totalmente de acuerdo	4,21 – 5,00	Captación de personal muy adecuada en las empresas municipales.

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

Por lo antes mencionado, se utilizará para el tratamiento estadístico el coeficiente de correlación de Pearson, que según Palella y Martins (2012:168) es aquel que “permite relacionar dos variables. Este estadístico no supone causalidad entre las variables, sino se ocupa de definir el comportamiento de las puntuaciones obtenidas por dos variables estudiadas en una muestra determinada.” La ecuación para el cálculo de la de la correlación de Pearson es la siguiente:

$$r = \frac{n * xy - xy}{nx^2 - x^2ny^2 - y^2}$$

La interpretación de los resultados arrojados por el coeficiente de correlación se realizó de acuerdo con la escala que al respecto presenta Hernández y col. (2018), dejando claro que el signo de este coeficiente indica el sentido de la relación entre las variables (proporcional si es positiva e inversamente proporcional en caso de ser negativa). En todo caso, la expresión numérica indica el grado en el cual al aumentar en intensidad una variable, la otra se modifica.

**Tabla 5.** Interpretación De Los Valores del Coeficiente de Correlación de Pearson.

VALOR	INTERPRETACION
$r = 1$	Correlación perfecta.
$0,8 < r < 1$	Correlación muy alta
$0,6 < r < 0,8$	Correlación alta
$0,4 < r < 0,6$	Correlación moderada
$0,2 < r < 0,4$	Correlación baja
$0 < r < 0,2$	Correlación muy baja
$r = 0$	Correlación nula

Fuente: Hernández y otros (2018)

### 3. Resultados (análisis e interpretación de los resultados)

A continuación se presenta el análisis estadístico de los datos recolectados a través del instrumento aplicado a los trabajadores administrativos de las empresas públicas municipales de Cabimas, estado Zulia, los cuales, fueron escogidos como muestra de la población en las empresas municipales dependientes de la Alcaldía del Municipio Cabimas, estado Zulia, en las cuales se centra esta investigación y su posterior interpretación a la luz de las teorías de Gerencia de Recursos Humanos.

#### Dimensión: Proceso de Reclutamiento.

La dimensión Proceso de Selección presenta una media aritmética de 3,64; este resultado permite caracterizar esta dimensión como “captación de personal adecuadas en las empresas públicas municipales”. (Ver Tabla 9) y finalmente, la variable captación de personal presenta una media aritmética de 3,42; para finalmente afirmar que la provisión de personas en las empresas públicas municipales es Adecuada. (Ver Tabla 6)

**Tabla 6. Dimensión: Proceso de Selección**

Indicador	Media Aritmética	Interpretación
Reconocimiento preliminar	4,14865	Captación de personal adecuada en las empresas públicas municipales
Entrevista de empleo	3,635125	Captación de personal adecuada en las empresas públicas municipales
Aplicación de exámenes	3,635125	Captación de personal adecuada en las empresas públicas municipales
Verificación de referencias	3,3716	Captación de personal adecuada en las empresas públicas municipales
Exámenes médicos	3,45945	Captación de personal adecuada en las empresas públicas municipales
Total	3,64999	Captación de personal adecuada en las empresas públicas municipales

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 7. Variable: Provisión De Personas**

Indicador	Media Aritmética	Interpretación
Proceso de reclutamiento	3,19255	Captación de personal adecuada en las empresas públicas municipales
Proceso de selección	3,64999	Captación de personal adecuada en las empresas públicas municipales
Total	3,42127	Captación de personal adecuada en las empresas públicas municipales

Fuente: Márquez (2020)

Como resultado de la primera variable “Captación de Personas” en las Empresas Publicas Municipales de Cabimas, estado Zulia, se obtuvo lo siguiente:

Con relación al reclutamiento, las empresas públicas municipales no recurre a fuentes internas de reclutamiento (aunque no es negada esta posibilidad y eventualmente se han dado casos), asimismo, a pesar que las fuentes de reclutamiento son principalmente externas, estas no llegan a las empresas por las vías convencionales que citan los autores, a este respecto las técnicas de

reclutamiento externo que presenta Chiavenato (2014) son: consulta de los archivos de candidatos, recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa, carteles o anuncios en la puerta de la empresa, contacto con sindicatos y asociaciones de profesionales, contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela, anuncios en periódicos y revistas, agencias de colocación o empleo, reclutamiento por internet.

Con relación a lo expresado por este autor, las técnicas que habitualmente se emplean para el reclutamiento del personal es contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela y para el personal administrativo las recomendaciones y contacto con sindicatos y asociaciones de profesionales, sin embargo, todas estas modalidades están controladas por un factor de origen político, el cual, es quien tiene la última palabra.

En consecuencia, al proceso de selección en las Empresas Publicas Municipales de Cabimas, estado Zulia, se caracteriza por cumplir con todas las etapas del proceso de selección de los candidatos, sin embargo, destaca el hecho que los directivos muestran indiferencia ante la valoración de las referencias de trabajos anteriores de los candidatos.

Además, para Ivancevich (2005) afirma con respecto a verificación de referencias y recomendaciones que esta etapa busca verificar principalmente la información de tipo laboral que el candidato ha manifestado a la organización, sin embargo, en algunos países se prohíbe esta práctica pues se considera una intromisión en los asuntos privados del aspirante y en consecuencia, se invade la vida privada del candidato.

En este sentido, numerosas compañías se preservan de emitir información “neutra” con la finalidad de prever acciones de tipo legal, por ende, la información que ofrecen se limita al tiempo que el candidato trabajo allí, su salario, los cargos desempeñados, pero no sobre su desempeño, lo cual hace que esta información solo sirva para corroborar los datos que el aspirante colocó en su hoja de vida.

**Tabla 8.** Variable y dimensión Cualidades gerenciales

Indicador	Media Aritmética	Interpretación
Comunicación	2,797275	Cualidades gerenciales indiferentes en las empresas municipales.
Motivación	2,952675	Cualidades gerenciales indiferentes en las empresas municipales.
Liderazgo	2,966225	Cualidades gerenciales indiferentes en las empresas municipales.
Trabajo en equipo	3,47295	Cualidades gerenciales presentes en las empresas municipales.
Manejo de conflicto	3,5608	Cualidades gerenciales presentes en las empresas municipales.
Total	3,149985	Cualidades gerenciales indiferentes en las empresas municipales. El

**Fuente:** Elaboración (2022)

Como resultado de la variable cualidades gerenciales en las empresas municipales, de Cabimas, estado Zulia, se obtuvo lo siguiente: En general, las cualidades gerenciales se consideran neutrales o indiferentes, pero existen algunas más resaltantes o presentes en los trabajadores y que se detallaran sus resultados seguidamente.

Con relación a la Comunicación, los consultados afirman que la escucha activa no se presenta en los trabajadores de las empresas, es decir, que no se valora la empatía en la comunicación, sin embargo, no es frecuente que se presenten problemas producto de fallas o barreras en la comunicación, al respecto Davis y Newstrom (2012) afirman que la escucha activa es mucho más que limitarse a oír; implica el uso de los mismos oídos que de la mente. Para ser efectiva, la escucha debe operar en dos niveles: contribuir a que los receptores comprendan tanto la idea misma como el mensaje emocional transmitido por el emisor. La escucha activa no es una habilidad muy común, pero se le puede desarrollar por medio de cursos de capacitación.

Es por lo antes expresado, que la escucha activa no aparece como una habilidad común dentro del personal administrativo de las empresas municipales,

sin embargo, Bonifaz (2012) sostiene que la comunicación se trata del intercambio de información que se da entre dos o más partes. Dominar esta cualidad ayuda a mejorar las relaciones con las personas que se convive cotidianamente; en el mundo empresarial la comunicación contribuye a mantener una relación sana y armoniosa con empleados, clientes, proveedores, gobiernos e, incluso, con la competencia.

Lo expresado por este autor permite afirmar que a pesar que el personal no maneja la escucha activa, posee niveles de comunicación efectivos, lo cual les permite realizar sus labores adecuadamente. Con relación a la motivación, esta se muestra indiferente en los resultados obtenidos, esto debido a que los aspectos concernientes a los factores higiénicos salen mal evaluados, pues, los trabajadores consideran que su salario no les permite cubrir sus necesidades de alimentación, vestido, salud, vivienda, educación, servicios públicos, entre otros, pero los factores de logro, compensan sustancialmente la percepción negativa de los anteriores, pues los trabajadores valoran el clima laboral, el compañerismo, el reconocimiento que reciben de parte de sus superiores, entre otros aspectos. De los promotores de la motivación citados por Madrigal (2009) se puede evidenciar que la indiferencia que muestra la motivación como cualidad gerencial de los trabajadores, obedece a que los aspectos negativos de los factores higiénicos se anulan con los positivos de los factores de logro.

La siguiente cualidad a describir es el liderazgo, en este caso, persiste la indiferencia de esta habilidad en el hospital, pues todas las respuestas indican una actitud neutral ante el papel del líder en la institución. En este sentido Madrigal (2009) afirma que la aptitud para un aprendizaje de toda una vida no ocurre simplemente. Es el resultado de un compromiso consciente con un vigoroso programa de aprendizaje sistemático y de desarrollo personal.

Los líderes que aprenden continuamente construyen organizaciones que también aprenden continuamente, organizaciones que se adaptan, evolucionan y crecen. Los líderes y las organizaciones que no enfrenten el desafío de un mundo cambiante están condenados a marchitarse y morir. Hay que mantenerse

aprendiendo de su experiencia y de sus fracasos. La capacidad para un continuo aprendizaje es una necesidad absoluta para todo un gran líder.

La conformación de equipos de trabajos auto administrados es una cualidad presente en las empresas públicas municipales de Cabimas, pues por la naturaleza del servicio que se presta, los cuerpos profesionales deben coordinarse para prestar el mejor servicio posible y estar a la altura de la jerarquía de empresas de servicio, el cual, deben ser un referente en la Costa Oriental del Lago. Bonifaz (2012) afirma que entre las actitudes más importantes para trabajar colectivamente, se encuentran las siguientes: actitud de escucha, actitud de colaboración, actitud de respeto, actitud optimista, actitud social, actitud de constancia

Esta lista podría ampliarse, pero se sintetiza mencionando la confianza, la cooperación y el compromiso, entre otros. Los anteriores sirven para que se comprenda la conducta que debe prevalecer al trabajar de manera colectiva.

La última cualidad contemplada en esta investigación es el manejo de conflicto, la cual es una habilidad presente en el personal de las empresas y se presenta a través de la negociación y la integración de los sujetos en actividades donde la cooperación y el bien común sean el norte. A este respecto, Madrigal (2009) propone un conjunto de respuestas exitosas al conflicto, estas incluyen: (a) una saludable y directa canalización de energía para resolver el problema, (b) no reaccionar emocionalmente; efectuar un esfuerzo consciente para responder de manera racional; (c) manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles, (d) detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos, (e) alientan el debate y la discusión franca; (f) orquestan soluciones que benefician a todos.

### **3.2. Relación entre la captación de personal y las cualidades gerenciales de las empresas públicas.**

Para dar respuesta a este objetivo se requiere establecer la relación estadística entre la variable captación de personal y cualidades gerenciales, a tal fin se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, pues de acuerdo con Hernández

y col. (2018), es la prueba estadística que se debe emplear para establecer la correlación entre variables de razón o de intervalo. En este caso, la aplicación de dicho coeficiente dio como resultado 0,987; lo que es lo mismo, expresado en términos relativos 98,70% (Ver Tabla 9).

**Tabla 9.** Correlación entre las variables captación de personal y cualidades Gerenciales

		Captación De Personal	Cualidades Gerenciales
Variable	Correlación de Pearson	1	,987(**)
Captación de personal	Sig. Colateral		,000
	N	37	37
Variable	Correlación de Pearson	,098 (**)	1
Cualidades gerenciales	Sig. Colateral	,000	
	N	37	37

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración (2022)

Del resultado obtenido se afirma que existe una correlación entre la variable captación de personal y la variable cualidades gerenciales de 98,70%; la cual se interpreta como una correlación positiva muy alta entre estas variables. Esto significa que ante una mejora de la captación de personal las cualidades gerenciales en las empresas públicas municipales de Cabimas responderán proporcionalmente con tendencia positiva, es decir, tenderá a la mejora en la misma magnitud. En otras palabras, la relación entre estas variables depende en un 98,70% la una de la otra, el otro 1,30% de la posible relación que entre ellas se dé es producto del azar.

#### 4. Discusión y Recomendaciones

Una vez culminada esta investigación, surgen una serie de recomendaciones producto del estudio y las cuales tienen como finalidad de darle empresas públicas municipales un insumo que les permita mejorar su productividad y otras actividades de las mismas. A continuación, se presentan estas recomendaciones:

- Formalizar el plan de captación de personal para los trabajadores de las empresas públicas municipales del municipio Cabimas del estado Zulia.

- Diseñar las entrevistas y pruebas para la selección de los candidatos que responda a las necesidades y requerimientos para las empresas públicas municipales del municipio Cabimas del estado Zulia.
- Realizar un análisis FODA periódicamente para evaluar los factores internos y externos que afectan las empresas públicas municipales del municipio Cabimas del estado Zulia para actualizar los procesos de Reclutamiento y Selección con el fin de tomar medidas correctivas de ser necesario.
- Formular políticas de motivación en las empresas públicas municipales del municipio Cabimas del estado Zulia a fin de mantener altos los niveles de productividad y compromiso en los trabajadores.
- Desarrollar planes de capacitación y formación que vayan a la par de las cualidades requeridas en las empresas públicas municipales del municipio Cabimas del estado Zulia.
- Implementar los lineamientos desarrollados en esta investigación a fin de mejorar los procesos de reclutamiento y selección de forma tal que estos potencien las cualidades gerenciales del personal de las empresas públicas municipales del municipio Cabimas del estado Zulia.

## 5. Conclusiones

Una vez finalizada la investigación, se procede a presentar las conclusiones derivadas de la misma, para ello, se procederá a dar respuesta a cada uno de los objetivos de la investigación y en consecuencia, al objetivo general de la misma que consiste en analizar captación de personal y las cualidades gerenciales las empresas públicas municipales.

El proceso de captación de personal en las Empresas Públicas Municipales, con respecto a esto se pudo encontrar que las empresas rara vez realiza el reclutamiento interno, es decir, pocas veces mira en primer lugar, dentro de sus empleados los posibles candidatos a cubrir las vacantes que se producen.

Por el contrario, dentro de las empresas públicas municipales predomina el reclutamiento externo, pues al depender de la Alcaldía de Cabimas, cada vez que hay cambio de gobierno, cambia toda su planta directiva y el resto del personal,

difícilmente pueden ascender dentro de la línea de cargos disponibles. Ahora, con relación a los cargos del personal administrativo están los coordinadores y analistas, los cuales, deben cumplir con requisitos de ingreso, en consecuencia, el reclutamiento que se produce en esta institución es principalmente externo.

Describir el proceso de proceso de captación de personal en las Empresas Públicas Municipales, con respecto a este proceso, se consiguió que las empresas generalmente no realiza el proceso de selección, pues el mismo es competencia de la empresa, esta instancia aplica todas las etapas del proceso de selección, pero no les da la misma importancia, incluso, en oportunidades alguna de estas etapas del proceso se omiten o se fusionan.

La entrevista preliminar y entrevista de empleo generalmente se dan en un solo momento, sin embargo, en ella se obtiene la mayor cantidad de información posible del candidato, no solo de sus competencias, sino de sus habilidades, aspiraciones profesionales y personales, además, se suministra a este la información pertinente sobre el cargo, las obligaciones contractuales y los beneficios laborales de los trabajadores; las pruebas que se aplican son principalmente las psicológicas, no se tienen pruebas específicas para los aspirantes.

Con relación a la verificación de referencias, consideran de mucha importancia esta etapa, pues a través de esta puede comprobar la experiencia laboral de los candidatos, su trayectoria laboral. Finalmente, los exámenes médicos, los cuales son el último paso previo a la decisión de emplear al candidato y son también un requisito exigido por las leyes laborales venezolanas, sin el cual, no se puede contratar a ningún trabajador.

Caracterizar las cualidades gerenciales de los trabajadores en las empresas públicas municipales, se pudo determinar que si bien todas las habilidades están presentes, no todas están valoradas de la misma manera. En el caso de la comunicación, esta habilidad es valorada por el personal y se encuentra presente, más la escucha activa no se considera parte de esta cualidad gerencial, sin

embargo, no se dan problemas de índole laboral o en el servicio por deficiencias en el proceso comunicacional.

Ahora, con relación a la motivación, los factores higiénicos de la motivación están muy deteriorados, al extremo que los trabajadores no pueden cubrir necesidades básicas como la alimentación, transporte, vestido y vivienda, pero los factores de logro de la motivación si están presentes y son altamente valorados por el personal, la cooperación, las relaciones de filiación, los reconocimientos, están presentes y son muy apreciados por los trabajadores.

En el caso del liderazgo, hay una percepción neutral de los trabajadores con respecto a esta cualidad gerencial, pues no consideran a los líderes (que tienen un liderazgo producto de sus cargos) como figuras a quien seguir, simplemente, los trabajadores hacen su trabajo sin mayores complicaciones o dificultades. Esto se debe a que los directivos no ha hecho carrera dentro de la organización y en consecuencia, no se han ganado el respeto y la solidaridad del grupo y cuando el trabajo del líder comienza a rendir sus frutos, este es cambiado y llega otro directivo para comenzar de nuevo el trabajo.

El trabajo en equipo es una habilidad muy apreciada y presente en el personal de las empresas, pues la labor de los profesionales es un trabajo engranado, donde el personal administrativo, obrero y demás, están claros con sus funciones y del momento en el cual les toca entrar en escena, sin interferir el trabajo de los demás. Y finalmente, la resolución de conflictos se presenta a través de la negociación, la mediación y la integración de los sujetos en actividades donde la cooperación se convierte en el mecanismo para limar las asperezas que se puedan presentar.

El determinar la relación entre las cualidades gerenciales y la captación de personal en las empresas públicas municipales, se encontró que entre la captación de personal y las cualidades gerenciales existe una correlación muy fuerte, significando esto que en la medida que los procesos involucrados en la captación de personal mejoren en la misma medida lo harán las cualidades gerenciales. Este resultado obliga a las empresas a vigilar las políticas de admisión de personas, ya

que como se demostró el desarrollo de las cualidades gerenciales está muy vinculado con el reclutamiento y selección del personal.

Finalmente, para responder al objetivo general de la investigación, el cual consiste en analizar las cualidades gerenciales y la captación de personal en las empresas públicas municipales, se puede afirmar que las empresas públicas municipales de Cabimas realizan adecuadamente el proceso de admisión de personas, prefiriendo el reclutamiento externo y realizando las etapas del proceso de selección, asimismo, valoran como elementos diferenciadores las habilidades gerenciales, logrando de esta forma una fuerte relación entre la captación de personal y las cualidades gerenciales en estas instituciones tan importantes para la comunidad del municipio Cabimas, del estado Zulia.

## 6. Referencias

- Agreda, S. (2016) **Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas**. Universidad Mariana - Boletín Informativo CEI 3(1)
- Astarloa, L.; Bataller, R.; Berdiñas, L.; Bocchi, G.; Cucchi, D.; Giolo, R.; Gnazzo, L.; Rabouin, R.; Revah, J. y Tomas, V. (2008). **Habilidades directivas para un nuevo management**. Primera Edición. Prentice Hall - Pearson Education. Buenos Aires – Argentina.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. Caracas – Venezuela. Editorial Epísteme, C.A.
- Balestrini, M. (2011). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Sexta Edición. Caracas – Venezuela. BL Consultores Asociados, Servicio Editrial.
- Bonifaz, C. (2012). **Desarrollo de habilidades directivas**. Primera edición. Red Tercer Milenio S.C. México.
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar., C. (2010). **Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo**. *Psicoperspectivas*, 9 (1), 124-137. Recuperado desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Chiavenato, I. (2014). **Administración de Recursos Humanos**. Novena Edición. México D.F. - México. McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dessler, G. y Varela, R. (2012) **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Enfoque Latinoamericano. 5ta Edición. Madrid - España. Pearson

Educación.

Galindez, C. (2002) **Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos para la Gestión de Proyectos en el Área de Tecnología**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado. Maracaibo, Venezuela.

Gomez, G. (2002) **Propuesta de un Plan de Reclutamiento y Selección de Personal de las Empresas de Servicio de la Industria Petrolera**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado. Maracaibo, Venezuela.

González, R. (2015) **Diseño de un sistema de admisión de personal para el área profesional de las empresas constructoras del Estado Zulia**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado. Maracaibo, Venezuela.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2018). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. México D.F. - México. McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hurtado, J. (2012). **El Proyecto de Investigación**. Sexta Edición. Caracas – Venezuela. Ediciones Quirón – Sypal.

Ivancevich, J. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Novena Edición. México D.F. - México. McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006) **Comportamiento Organizacional**. Séptima Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Madrigal, B. (2009). **Habilidades Directivas**. Segunda edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México

Naranjo, R. y Manzano, M. (2019) **Habilidades Gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe Colombiana**. Revista TEACS,

Parra, A. (2018) **Habilidades directivas y manejo de conflictos en instituciones educativas**. Trabajo de Grado para optar al título de MSc. en Gerencia de Mercadeo de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.

- Pelekais, C.; Raspa, P.; Finol, M.; Neuman, N. y Carrasquero, E. (2010). **El ABC de la Investigación**. Tercera Edición. Maracaibo – Venezuela. Ediciones Astro Data, S.A.
- Rabouin, R., Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., Gnazzo, L., Revah, J. Y Tomas, V. (2008) **Habilidades directivas para un nuevo management**. Prentice Hall - Pearson Education, Buenos Aires
- Restrepo, L., Ladino, A. y Orozco, D. (2008) **Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización**. Revista Scientia et Technica Año XIV, No 39, Septiembre de 2008. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Romero, A. (2017) **Procesos de admisión de personal para la gestión del recurso humano en organizaciones de educación superior**. Trabajo de Grado para optar al título de MSc. en Gerencia Educativa de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.
- Romero, M. (2018) **Las habilidades gerenciales de los directivos y los controles académicos aplicados a los docentes de las escuelas básicas**. Trabajo de Grado para optar al título de MSc. en Gerencia Educativa de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.
- Romero, T. (2017) **Proceso de reclutamiento, selección de personal y prerrogativas gerenciales en empresas de astilleros del Estado Zulia**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado. Maracaibo, Venezuela.
- Suárez, D. (2018) **Habilidades gerenciales del director y resistencia al cambio en docentes de liceos bolivarianos**. Trabajo de Grado para optar al título de Msc. en Gerencia Educativa de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.
- Vanegas, E. (2015) **Reclutamiento y selección de personal en instituciones prestadoras de servicios de salud colombo venezolanas**. Trabajo de Grado para optar al título de MSc. en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). **Desarrollo de habilidades directivas**. Octava edición. PEARSON EDUCACIÓN. México
- Werther, W. y Davis, K. (2008) **Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas**. Sexta edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México