

Reclutamiento y selección del talento humano: estudio empírico *

Recruitment and selection of human talent: an empirical study

Nubia Maricela Becerra Ayala **

Resumen

La presente investigación tiene como objeto evaluar proceso de reclutamiento y Selección del talento humano de la instituciones FUNDES (Fundación para el Desarrollo Social) y FT (Familia Tachirense), ambas del Estado Táchira. La metodología utilizada es una investigación de campo, bajo la modalidad de tipo descriptivo. Como técnica para recolectar información se utiliza la encuesta, por medio de un instrumento tipo cuestionario que se aplica a la población seleccionada de 50 sujetos quienes son la totalidad de trabajadores que laboran en Fundes y Familia Tachirense, la muestra es censal. Se utiliza la técnica del juicio de expertos para su validez para medir la confiabilidad de dicha escala. Los resultados revelan que los empleados ven la planificación de recursos humanos como una estrategia útil para el proceso de reclutamiento y selección y, creen que no se les notifica sobre las actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos proyectados lo que evidencia, la ausencia de herramientas gerenciales que le da la oportunidad al funcionario de participar en la toma de decisiones. Por lo tanto, es importante fortalecer el proceso de reclutamiento, selección e inducción del talento humano, a fin de que los nuevos trabajadores sean incorporados a la institución bajo condiciones de previsión fundamentados en la gerencia moderna y bajo lineamiento gerenciales. De igual manera, es importante llevar a cabo talleres con la finalidad de proporcionar solución a los problemas en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, da cara a fortalecer la actividad administrativa llevada a cabo por los directores de FUNDES y FT.

Palabras Clave: Selección. Reclutamiento, Talento Humano**Abstract**

The purpose of this research is to evaluate the recruitment and selection process of the human talent of the institutions FUNDES (Foundation for Social Development) and FT (Tachira Family), both in the State of Táchira. The methodology used is a field research, under the descriptive type modality. A survey is used as a technique to collect information, by means of a questionnaire type instrument applied to the selected population of 50 subjects who are all the workers who work in Fundes and Familia Tachirense, the sample is a census. The expert judgment technique is used for its validity to measure the reliability of this scale. The results reveal that employees see human resources planning as a useful strategy for the recruitment and selection process and believe that they are not notified about the activities to be carried out to achieve the projected objectives, which shows the absence of managerial tools that give the employee the opportunity to participate in decision making. Therefore, it is important to strengthen the process of recruitment, selection and induction of human talent, so that new workers are incorporated into the institution under conditions of foresight based on modern management and under managerial guidelines. Likewise, it is important to carry out workshops in order to provide

* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto vinculado a la Maestría en Administración Mención Gerencia de la Universidad de Los Andes de Venezuela.

** Licenciada en Administración y Magister en Administración mención gerencia por la Universidad de Los Andes de Venezuela. Email: mary_be277@yahoo.es

solutions to problems in the process of recruitment, selection and induction of personnel, in order to strengthen the administrative activity carried out by the directors of FUNDES and FT.

Key words: Selection, Recruitment, Human Talent

Introducción

La función del administrador de recursos humanos es la de identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las generales de la organización procediendo de esta manera a la selección y contratación del mismo. Para ello, tiene una serie de herramientas a su disposición orientadas a proporcionarle técnicas para escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar aquellos puestos existentes en la misma; en efecto, según lo manifestado por Dessler (2010), “el objetivo principal del reclutamiento es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse en la organización” (p. 238). Dicho de otra manera, debido a que toda institución indistintamente de su línea comercializadora o prestadora de servicios a que se dedique requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con las tareas a realizar y los requisitos del cargo a ocupar, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, en la búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización.

Lo anterior certifica lo expresado por Pizarro & Cepeda (2009), “administrar recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable” (p. 117), con base en el planteamiento citado, se evidencia la importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección; puesto que de él depende en gran medida que el talento humano a ingresar a la institución se identifique con la misma, cree sentido de pertenencia que finalmente rinda de una manera plena proporcionándole de esta manera un rendimiento laboral excelente. Por lo tanto, a fin de garantizar que el talento escogido para ocupar un cargo sea el más adecuado se hace alusión al proceso complementario del reclutamiento a la selección; el cual, forma parte del proceso de provisión de personal, viene luego del reclutamiento, son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización con la finalidad de cubrir una necesidad de captar talentos. En este sentido, Chiavenato (2006), manifiesta; “La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado” (p.104).

En un sentido más amplio, selección es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o acrecentar la eficiencia, el desempeño del personal y la eficacia de la organización. La misma debe mirarse, según lo expresado por Pizarro & Cepeda (2009), como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. En esa perspectiva, tanto el reclutamiento como la selección de personal son procesos enfocados hacia la dotación de recursos humanos para la organización, algunos autores encierran estos dos procesos en una categoría más amplia, como provisión, admisión, o reclutamiento de personal; se podría decir en este caso que el propósito fundamental de reclutamiento es suministrar suficientes candidatos calificados para el proceso de selección, a través del cual se escogen los individuos que van a ser contratados según las necesidades de la organización.

Desde esta óptica, la provisión de capital humano, en palabras de Robbins (2006), es una de las actividades más importantes de la selección de personal, dado que, al dotar a una organización de este recurso, va a permitir su funcionamiento en todas las áreas, distinguiendo así a una organización de otra. Por ello, uno de los cambios más importantes que ha experimentado la gestión del talento humano últimamente, es la captación del mejor candidato, aunque en la práctica todavía se encuentra muy distante de coincidir con la teoría. De esta manera, tomando en consideración lo antes expuesto, hablar de captar el mejor talento es asumirlo como la búsqueda de aquellos individuos que son capaces de agregar valor a su gestión a través del producto de su conocimiento, siendo capaces de mejorar su entorno, transferir conocimiento y captarlo a la vez. El impacto positivo que el personal posea fijará en los entes la energía suficiente para alcanzar sus metas y objetivos con calidad, así que su selección habrá de ser óptima si se quieren obtener resultados excelentes.

Ahora bien, al extrapolar lo enunciado anteriormente se cita el caso inherente a la investigación en curso, lo suscitado en las instituciones de la Administración Pública del estado Táchira Fundes y Familia TachireNSE, donde, producto de conversaciones de la investigadora con la gerencia de Recursos Humanos y por formar parte de sus funcionarios se ha podido evidenciar una situación atípica relacionada con los procesos de reclutamiento y selección del talento humano, específicamente para el personal administrativo y obrero. Por cuanto, se aprecia que dichos trabajadores presentan bajo rendimiento laboral, discordancia entre las funciones a realizar según su cargo y las ejecutadas, desánimo en el cumplimiento de sus actividades laborales, desmotivación, alto grado de inasistencias injustificadas, problemas con las relaciones interpersonales. Ello, pudiera estar siendo causado por, (a) indebido proceso de reclutamiento y selección del funcionario, (b) desconocimiento del funcionario en relación con las funciones inherentes a su cargo, (c) escasa motivación laboral, (d) ausencia de liderazgo organizacional, (e) fallas en la gestión del talento humano, (f) un clima organizacional acorde con la aparición de conflictos.

Es de resaltar que de continuar con el escenario descrito, los Institutos mencionados pudieran correr el riesgo de tener problemas con el rendimiento laboral de sus funcionarios, lo cual afectaría directamente la imagen institucional de la Entidad TachireNSE que las dirige, malestar entre sus trabajadores, baja productividad laboral, indebida atención al usuario, problemas con las actividades de mantenimiento, relaciones interpersonales no acordes con una institución que brinda a la colectividad del estado Táchira, servicios sociales en pro del mejoramiento de su calidad de vida. La problemática anteriormente expuesta, revela la necesidad de contar con estrategias para mejorar el reclutamiento y selección del talento humano que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión de las Fundaciones, consolidando el trabajo en equipo mediante la puesta en marcha de los programas que se implantan, para así beneficiar a los tachirenses en la mejora de su calidad de vida, todo ello, en pro del progreso de la región tachireNSE.

Las instituciones y empresas en general actualmente se encuentran inmersas en un mundo competitivo y cambiante; lo que obliga a la alta gerencia a trabajar de manera conjunta para el logro de los objetivos que se hayan planteado; a fin de dar respuestas a las distintas necesidades a las cuales se enfrentan bien sean éstas, de carácter público o privado; con un entorno económico, político, social, cultural, humano que las envuelve e incide directamente en ellas. Por ello, sin duda el capital humano en este escenario, se ha convertido en un factor de suma importancia que les permite alcanzar el éxito que tanto desean. De allí que, es necesario en instituciones de carácter público contar con un proceso de reclutamiento y selección del talento humano bien definido o estructurado para poder disponer del

mejor trabajador, identificado con la misión, visión y objetivos organizacionales, por tanto, cabe destacar que las decisiones sobre el reclutamiento de personal determinan el éxito o fracaso de la gestión del talento humano en la institución, por cuanto, en ese proceso se involucra a los directores ejecutivos, jefes de divisiones y funcionarios en general.

En ese sentido, gestionar el talento humano, significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen dando lo máximo entre sí mismas con una actitud positiva favorable. En este orden, los procesos de provisión de personal son claves para el área de recursos humanos, debido a que si se dan de manera eficiente proporcionarán a la institución de un personal que pueda adaptarse a la misma, demostrando un buen desempeño e identificación con los objetivos y metas que se hallan trazado. Es de resaltar, que las instituciones Públicas del Ejecutivo Regional del estado Táchira, como FUNDES y FT; deben estar constituidas por un personal profesional administrativo, obrero, entre otros; bien calificados, para ello se deberán escoger las mejores técnicas y medios de selección, captación y desarrollo del talento humano. En este sentido, la presente investigación tuvo por objeto evaluar proceso de reclutamiento y Selección del talento humano de las instituciones FUNDES (Fundación para el Desarrollo Social) y FT (Familia Tachirense), ambas del Estado Táchira, a partir de una investigación de campo de tipo descriptivo.

Metodología

Este estudio de acuerdo al objetivo que persigue, es de tipo descriptivo (Arias, 2015) y, se sustentó con un diseño de campo, debido a que los datos se recolectaron directamente de fuente original, es decir, en el sitio donde se suscita la problemática las instituciones FUNDES y FT, objetos del estudio, recurriendo para ello a fuentes que permitieron un contacto inmediato con la realidad estudiada (UPEL, 2016).

En ese orden, en cuanto a la muestra, se trabajó con toda la población, esto se denomina muestreo censal (Bernal, 2015). En este sentido, en FUNDES fue de 30 personas y en FT fue de 20 personas, a quienes se les aplicó un cuestionario (Landeau, 2015), conformado por 20 ítems de preguntas dicotómicas.

Revisión literaria

Reclutamiento, selección e inducción

El reclutamiento consiste en una serie de actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de trabajadores que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. De la misma manera, es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización. En tal sentido, Chiavenato (2009) expresa que “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p. 130).

Con respecto a las fuentes de reclutamiento según Dessler (2010) son “Aquellas vías que utiliza la empresa para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la empresa. Mientras más amplios sean los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir la persona deseada” (p. 258). Entre los Medios de reclutamiento, más usados se tienen: Carteles, cartera de candidatos, anuncios, radio, volantes, periódico, entre otros. En cuanto a los tipos de reclutamiento se

tiene lo expresado por Dessler (2010) “Es un conjunto de instrucciones que tienden a atraer aspirantes cualificados y capacitados de ocupar cargos en una organización, generalmente son interno, externo y mixto” (p. 301). Cabe destacar que las fuentes internas, según Chiavenato (2009) “Ofrecen candidatos conocidos para la empresa y estos están familiarizados con la ella” (p. 134). Es decir, se cuenta con el recurso humano existente para la organización contribuyendo de esta manera con minimizar gastos, motivar al talento humano, hacer promociones, traslados entre otros.

Según Robbins (2013) “El objetivo de la selección es identificar y emplear a las personas más capacitadas para el puesto de trabajo y para la organización” (p. 115), por lo que es importante tener un buen proceso de reclutamiento para que la selección de personal sea más fácil. En relación con las etapas del proceso de selección se tiene en palabras de Redwood, Goldwasser & Street (2009, p. 234), a las siguientes: “(a) Definición del perfil del postulante; (b) Etapa de Convocatoria o Búsqueda; (c) Evaluación; (d) Selección y contratación y (e) Capacitación”. Por su parte la inducción Dessler (2010) señala que “Proporciona a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria” (p. 345).

Es decir, llevar a cabo una serie de pasos o procedimientos encaminados a informar al nuevo talento acerca de aspectos importantes tanto de la empresa como del cargo. Para, Robbins (2013), La no aplicación de elementos tan básicos como la presentación general de la organización, sus políticas, aspectos de seguridad, de contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona, para lograr la adaptación e integración del personal, en pro de favorecer el inicio y desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa (p. 301).

Resultados

Del ítem 1 (¿Su ingreso a la Institución fue mediante un proceso de Reclutamiento y Selección?), en el caso de FUNDES, el 60,00% de los encuestados contestaron SI y el restante 40,00% NO, por su parte en FT, un 35,00% dijo SI y el restante 65,00% NO, evidenciando de esta manera que, en FUNDES, es aplicado el proceso de reclutamiento de una manera un tanto irregular, por cuanto hay un porcentaje significativo para la opción negativa. Por su parte, en la FT no siempre se aplica el proceso de reclutamiento como estrategia para la previsión de talento humano, dado que la mayoría de los trabajadores manifestaron que no fueron sometidos a ningún tipo de reclutamiento para su ingreso. Esta situación en la gestión del talento humano en las instituciones objeto del estudio se puede fundamentar con lo expresado por Chiavenato (2009) “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p. 130). De ahí la importancia de que se lleve a cabo el ingreso de trabajadores por medio del reclutamiento, con todas sus fases, etapas, tipos y modalidades.

Del ítem 2 (¿Considera importante haber estado inmerso en algún proceso de reclutamiento para su ingreso a la Institución?), se tiene que en FUNDES el 100,00% de los encuestados se inclinaron por la alternativa SI, mientras que en FT, un 75,00% SI y el restante 25,00% NO; estos porcentajes evidencian que los trabajadores de FUNDES, debido a que en su mayoría fueron ingresados a la Fundación por medio de un proceso de reclutamiento lo consideran importante; situación que no se observa en FT, donde a pesar de haberse inclinado la mayoría por la opción positiva hay un significativo porcentaje negativo. Es de resaltar que este escenario se puede minimizar con la implementación de estrategias de gestión administrativa orientadas a dar lineamientos para la mejora del proceso de captación y selección

de personal. En ese sentido, Chiavenato (2009) expresa que, este proceso funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar a la fuerza de trabajo, es decir, aquellas que presentan características deseadas por la organización, en esas palabras se aprecia la importancia que tiene para la institución y sus funcionarios el proceso de reclutamiento.

Del ítem 3 (¿Su ingreso a la Institución fue a través de algunos de los siguientes medios?), se puede decir que, la opción recomendación sobresale en porcentaje en relación con las otras; resaltando además que, en FUNDES, la vía electrónica obtuvo el 37,00%, mientras que en FT fue la alternativa, cartelera y avisos con un 20,00%; lo cual, evidencia por qué en los anteriores ítems, el ingreso de los trabajadores no fue el debido según lo indicado por la bibliografía consultada, dado que se puede apreciar que por ser un ente de la administración pública, pudiera incidir significativamente las recomendaciones como medio de ingreso a las instituciones. Según Chiavenato (2009) el reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases: (a) Qué necesita la organización en términos de personas. (b) Qué puede ofrecer el mercado de RH. (c) Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear (p. 150), o mejor dicho, estas etapas o fases constituyen un aliado importante para toda institución que amerite o necesite ingresar talentos que contribuyan con el logro de los objetivos de la misma.

Del ítem 4 (¿Cuál de las siguientes fuentes para el ingreso de personal a una Institución considera usted que sean las más apropiadas?), se desprende que el 67,00% de los encuestados en FUNDES, se inclinó por la opción Departamento de RH, un 27,00% por promociones y el restante 6,00% por traslado; por su parte, la FT, un 50,00% ascensos, 25,00% y 25,00% por Departamento RH y Sindicato; estos porcentajes evidencian que los encuestados se orientados mayormente por las opciones que la bibliografía de expertos en reclutamiento generalmente, consideran idóneas, por cuanto el Departamento de RH y los Ascensos o promociones son fuentes de reclutamiento bastante adecuadas. Con respecto a las fuentes de reclutamiento según Dessler (2010) son: “Aquellas vías que utiliza la empresa para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la empresa. Mientras más amplios sean los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir la persona deseada” (p. 258).

Del ítem 5 (¿Estuvo usted sometido a alguno de los siguientes tipos de reclutamiento para su ingreso a la Institución?), se obtiene que, con un 62,00% para el reclutamiento externo en FUNDES, y un 75,00% en FT, se pudo evidenciar que, en ambas instituciones, fue el tipo de reclutamiento más utilizado. Este escenario puede considerarse como una debilidad en las mismas, o a que no consideran el reclutamiento interno como una opción adecuada para llenar una vacante, o en su defecto probablemente no utilice mucho el interno por no contar con políticas de ascenso o traslados. Las fuentes internas, según Chiavenato (2009), “Ofrecen candidatos conocidos para la empresa y estos están familiarizados con la ella” (p. 134). Ello, debería ser tomado en cuenta por FUNDES y FT, en sus planes de reclutamiento futuros, debido a que ayuda minimizar costos de reclutamiento y de adaptación del trabajador al cargo.

Del ítem 6 (¿Tiene usted conocimientos acerca de los beneficios del reclutamiento para una Institución como en la que labora?), se obtiene que, con un 60,00% para SI y el restante 40,00% para la opción NO en FUNDES la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que el reclutamiento es beneficioso para la Institución; sin embargo, lo mismo no se puede observar en la FT, donde el 80,00% se inclinó por la opción NO y el restante 20,00% por SI, ello, probablemente sea motivo del desconocimiento de los trabajadores de la relevancia que tiene el reclutamiento, por cuanto como se pudo observar que muchos de ellos no fueron sometidos a planes de reclutamiento. Según Chiavenato (2009) “Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización” (p. 149). Al comparar los porcentajes de ambas Instituciones , se

confirma la necesidad presente de formular estrategias o lineamientos para el proceso de reclutamiento y selección del personal a ingresar en las mismas, a fin de evitar alteraciones o indebida gestión de recursos humanos; aspecto, por demás importante para que el talento que ingrese sea el idóneo con los objetivos y planes de las mismas.

Del ítem 7 (¿Durante la etapa de selección fue sometido a algunos de los siguientes procesos?), se desprende que, El 77,00% de los encuestados en FUNDES se orientaron por la opción evaluación de referencias, un 13,00% para entrevistas y el restante 10,00% para pruebas orales; por su parte en FT, se observa que el 70,00% se inclinó por evaluación de referencias, 20,00% por exámenes médicos y 10,00% pruebas. Estos resultados demuestran que la evaluación de referencias fue la opción más repetida; ello, probablemente sea motivado a que el proceso de reclutamientos en ambas instituciones fue por vía de recomendaciones; entonces, la verificación de las mismas conlleva a que la verificación de las mismas sea la de más porcentaje. Según Robbins (2013) “El objetivo de la selección es identificar y emplear a las personas más capacitadas para el puesto de trabajo y para la organización” (p. 115), lo anterior, deja entrever la necesidad presente en ambas instituciones de contar con un instrumento para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Del ítem 8 (¿Fue usted sometido a algunos de los siguientes tipos de selección?), se pudo evidenciar que en FUNDES el 77,00% se inclinó por la alternativa información confidencial y el 23,00% restante por entrevista, por su parte FT, se tiene que un 65,00% por información confidencial, 20,00% por entrevista y el restante 15,00% comparación con otros profesionales; estos resultados demuestran al igual que los anteriores donde se diagnostica la fuente y tipo de reclutamiento sobresalió o mejor dicho se dejó entrever que en su mayoría el ingreso fue por referencias de afuera o lo que se denomina recomendaciones; ello, probablemente sea ocasionado a que por ser las instituciones antes de la administración pública, se maneja este tipo de reclutamiento sin seguir los propios de la gestión de talento humano. En ese orden, Chiavenato (2009) manifiesta que “La reducida cantidad de candidatos y la importancia del futuro profesional requieren que el proceso de selección de personal sea más minucioso de lo habitual” (p. 150). De esta manera, se hace relevante que el proceso tenga direccionamiento fundamentado en expertos en el reclutamiento y selección.

En el ítem 9 (¿Al momento de su ingreso a la Institución recibió inducción por medio de?), se evidenció que en FUNDES. el 67,00% se inclinó por la opción presentación personal, 23,00% por visita a las instalaciones y 10,00% tríptico; por su parte, en FT, un 75,00% presentación personal y el restante 25,00% visita instalaciones; estos porcentajes evidencian que en ambas instituciones se aplica uno de los aspectos de la inducción como lo es presentar al nuevo trabajador al personal. Este aspecto se puede considerar como una fortaleza del proceso de inducción aplicado en las mismas; en ese sentido, esta fase del proceso de inserción del personal a una empresa, es de suma relevancia por cuanto facilita en el nuevo trabajador ir conociendo a sus futuros compañeros de trabajo; sin embargo, falta otros pasos muy importantes de la inducción. Para Dessler (2010) “Proporcionar a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria” (p. 345).

Del ítem 10 (¿Se le dio a conocer la Misión, Visión y Organigrama de la Institución en el momento de su ingreso?), se notó que en FUNDES, el 83,00% dijo SI y el restante 17,00% NO, por su parte en FT, el 100,00% se orientó por la alternativa SI. Estos porcentajes evidencian otra fortaleza de la gestión de personal en las instituciones, como lo es dar a conocer al nuevo trabajador Misión, Visión, Organigrama y demás aspectos inherentes a la misma y que son importantes de conocer por el talento humano de nuevo ingreso. Para Robbins (2013), la no aplicación de elementos tan básicos como la presentación

general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, y factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona. Lo anterior corrobora el análisis citado.

El ítem 11 (¿Durante la inducción a su cargo le fue informado aspectos tales como?), guarda relación con los dos anteriores, se puede observar que en FUNDES, al 77,00% le fue dadas a conocer las tareas a realizar y al 23,00% restante políticas y normas; por su parte, en FT, el 100,00% le fueron dadas a conocer las tareas a realizar, los dos porcentajes anteriores, evidencian que en ambas instituciones se ha aplicado el proceso de inducción casi en su totalidad, por lo tanto, se puede decir que estas fortalezas se pueden utilizar para minimizar cualquier situación anómala del proceso que se esté aplicando en las mismas, dado que la inducción es un aspecto por demás relevante de la gestión del nuevo talento. Al respecto, Stonner (2008) expresa que “La inducción consiste en una serie de orientaciones mediante lineamientos diseñados para ofrecer a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar, en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización” (p. 468).

Del ítem 12 (¿Considera a la planificación de Recursos Humanos en la Institución, como una estrategia útil para el proceso de reclutamiento y selección?), se observó que en FUNDES, el 100,00% de los encuestados se inclinaron por la opción SI, por su parte, en FT, el 60,00% dijo SI y el restante 40,00% NO. Todo esto en relación con que la planificación de recursos humanos se puede considerar como una estrategia utilizada por la Institución para que sea útil al proceso de reclutamiento y selección que se esté llevando a cabo en un momento determinado. La apreciación de la muestra seleccionada en ambas instituciones evidencia que la misma está claramente identificada con la utilidad que representa para FUNDES y FT el hacer uso de la planificación estratégica como herramienta en la gestión del talento humano, a pesar de que un porcentaje considerable 40,00% en FT dijo NO, por lo tanto, este porcentaje debe ser minimizado. En ese orden, Pizarro & Cepeda (2011) indican que la planificación estratégica busca “dedicarse a los objetivos factibles de lograr y al área que le permita competir con las oportunidades y amenazas de la empresa” (p. 344). Por ello, en las instituciones objeto del presente estudio se debe reforzar este aspecto de la planificación en materia de gestión de recursos humanos.

Del ítem 13 (¿La Institución le notifica acerca de actividades a ejecutar para el logro de objetivos previamente proyectados?), se evidenció que en FUNDES, el 63,00% de orientó por la opción SI y el restante 37,00% por NO, por otra parte, en FT, el 75,00% dijo NO y el restante 25,00% SI; estos porcentajes un tanto direccionados por la alternativa negativa, deja en evidencia una debilidad en ambas instituciones relacionada con la ausencia de una comunicación asertiva de la Dirección con sus funcionarios, dado que, se pudo observar que existes fallas en la comunicación debido a que es importante para el logro de los objetivos planificados que el personal esté al tanto de las actividades por realizar. Parafraseando a Stonner (2008), se tiene que el estudio de los procesos administrativos empresariales, involucra varios puntos de vista, uno de ellos es el plan de gestión, el cual involucra controles de gestión organizacionales, y demás actividades que se deben darse a conocer a todos los trabajadores a fin de que los mismos estén involucrados en ellos y de esta manera evitar la resistencia al cambio, por parte de ellos.

El ítem 14 (¿Ha estado involucrado por Recursos Humanos en actividades inherentes a la gestión administrativa como la planificación y organización, de actividades para el logro de los objetivos comunes de la Institución?), el cual guarda relación con el anterior, se pudo evidenciar en FUNDES, que el 83,00% de los encuestados dijeron SI y el restante 17,00% NO; mientras tanto, en FT, un 80,00% dijo

NO y el restante 20,00% SI, como se puede evidenciar se repite el mismo patrón en la institución FT, en la cual predomina la opción negativa; ello, probablemente sea ocasionado por fallas en la gestión administrativa de la dirección, dado que no hacen el debido uso de las funciones básicas de la administración como la planificación y organización de actividades. Este escenario se puede minimizar con la aplicación de lineamientos generales acorde para ambas instituciones en relación con los procesos administrativos. Para David (2009) “La planificación está formada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas” (p. 141). Es decir, la planificación es un aspecto pro demás importante de la gestión administrativa y lo es aún más en el reclutamiento y selección.

Del ítem 15 (¿La Institución lo ha motivado a usted a fin de que se integre a la misma y al cumplimiento de su Misión y Visión como personal vital para el cumplimiento del proceso administrativo?), se evidencia que en FUNDES, el 80,00% dijo SI y un 20,00% NO, por su parte, en FT, un 90,00% Si y 10,00% NO. Estos porcentajes evidencian que en ambas instituciones se motiva al personal para que se integre en el cumplimiento de la Misión y Visión, a fin de que los mismos como baluartes fundamentales en el logro de los objetivos institucionales contribuyan con su logro. Lo anterior, se puede considerar una fortaleza para el proceso administrativo institucional tal como lo indica Chiavenato (2008), son cinco los procesos administrativos en recursos humanos que debe aplicar toda empresa, ellos son: Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas, dichos procesos están íntimamente interrelacionados e interdependientes, su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. Por ello, motivar al personal a que se integre al logro de estos procesos forma parte importante de la gestión administrativa aplicada en cada Institución.

Del ítem 16 (¿La Institución involucra a su talento humano en el proceso de Previsión de recursos humanos referidos con el reclutamiento, selección, inducción e incorporación del personal?), se evidencia que en FUNDES, el 83,00% dijo SI y 17,00% NO, por parte; en FT, 60,00% NO y 40,00% SI. Estos porcentajes dejan en evidencia otra debilidad presente en FT, por cuanto la mayoría de los encuestados se inclinaron por la opción negativa, esta vez en relación con la motivación que ejercen en su talento humano al involucrarlos en los procesos de reclutamiento y selección. Este escenario se puede minimizar con orientaciones en gestión de talento humano encaminadas a brindar a la Institución herramientas para motivar a sus funcionarios a involucrarse en todos los procesos que sean necesarios o que su presencia sea necesaria. En ese sentido, vale citar a Sallenave (2006), cuando expresa que “Los gerentes tienen el deber de desarrollar las tácticas, asignar la ejecución a sus subordinados y garantizar su aplicación apropiada para el logro de los objetivos proyectados en la previsión de recursos humanos” (p. 114). Por ello, su inclusión a través de procesos motivacionales es relevante para el logro de los objetivos planificados.

Del ítem 17 (¿La Institución al momento de su ingreso a la misma le dio a conocer las funciones inherentes a su cargo?), se comprueba que en ambas instituciones FUNDES y FT, el 100,00% de los encuestados se inclinaron por la alternativa de respuesta SI, en relación con si haber recibido al momento de su ingreso inducción acerca de las funciones inherentes al cargo a ocupar. Este aspecto es relevante y se puede considerar una fortaleza en la gestión de recursos humanos, dado que todo trabajador a su ingreso debe conocer las tareas propias de su cargo. La aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, Chiavenato (2008), lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar

su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño” (p. 149). Por ello, es de vital importancia que toda institución bien sea pública o privada indistintamente de los servicios que brinde debe darle a conocer a sus trabajadores de nuevo ingreso las tareas a realizar porque de ello depende que el desempeño laboral del talento sea el esperado por la misma al momento de contratarlo.

Del ítem 18 (¿Con que regularidad le es aplicado programas de evaluación del desempeño y capacitación para la mejora de sus tareas laborales?), se comprobó que en FUNDES, el 60,00% dijo nunca y el restante 40,00% algunas veces, por su parte en FT, un 75,00% nunca y 25,00% algunas veces. Estos porcentajes evidencian una debilidad en la gestión administrativa de recursos humanos en ambas instituciones, en este caso referida con la evaluación del desempeño, aspecto por demás importante para el manejo del trabajador, debido a que de dicha evaluación surgen las necesidades de capacitación y otros aspectos relevantes del desempeño del talento. En cuanto a la evaluación del desempeño, se cita a Dessler (2010), quien señala que “es un proceso que mide el desempeño del empleado” (p. 284). Dicho de otra manera, al aplicar debidamente evaluación del desempeño, la institución estará en capacidad de poder tener conocimiento de cuáles son los puntos débiles y fuertes del rendimiento laboral del funcionario a fin de poder capacitarlos adecuadamente.

En el ítem 19 (¿En el manejo de las relaciones laborales Institución/Funcionarios se cumplen aspectos del mantenimiento de recursos humanos tales como?), se comprobó que en FUNDES, el 68,00% de los encuestados se inclinaron por la alternativa actividades extra laborales, el 16,00% por manejo de conflictos y 16,00% por seguridad e higiene laboral; en cuanto a FT, los porcentajes resultaron divididos 50,00% para manejo de conflictos y 50,00% para actividades extra laborales. Según Dessler (2010), todo modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo debe garantizar tanto al trabajador como a la organización el logro de los objetivos y aspiraciones de ambas partes. Por ello, el resultado obtenido evidencia la necesidad de que en ambas instituciones se maneje más a fondo todo lo que implica el desarrollo del talento humano, con la aplicación de programas que vayan desde actividades de gerencia de puertas abiertas, resolución de problemas derivados de las relaciones interpersonales, capacitación del personal, entre otros aspectos inherentes al desarrollo del trabajador.

Del ítem 20 (¿El control aplicado a los procesos de la gestión de talento humano en la Institución están fundamentados en aspectos tales como?), se desprende que en FUNDES, el 50,00% se inclinó por la opción responsabilidades, 26,00% identificación de problemas y el 24,00% restantes por causas de los problemas; por su parte, en FT, quedó en 50,00% para responsabilidades y 50,00% causas de los problemas. Estos porcentajes evidencian que en las instituciones objeto del presente estudio, los controles son aplicados en puntos específicos de responsabilidades y de problemas; por tanto, se hace necesario identificar o mejor dicho proyectar que otros aspectos se deben controlar a fin de poder impartir los correctivos que sean necesarios. Por este motivo, según Dessler (2010) “El control es importante debido a su vínculo final con la cadena funcional de la administración” (p. 367). Por ello, siempre debe existir el debido control en todos los procesos de recursos humanos llevados en la Institución a fin de evitar desviaciones o en su defecto omisiones.

Conclusiones

En FUNDES se pudo evidenciar que un significativo porcentaje del 60,00%, manifestaron haber sido reclutados mediante un proceso de reclutamiento y selección con la mayoría de los pasos indicados para ello, por su parte, un relevante 65,00% en FT, manifestó no haber sido reclutado de esa manera; lo anterior indica una debilidad en la citada Institución que debe ser subsanada prontamente. Lo anterior puede solucionarse con las estrategias que plantea la investigadora en su propuesta. Otro aspecto del

diagnóstico que se consideró relevante fue el hecho de que en ambas instituciones uno de los medios más utilizados según los encuestados para su ingreso a las mismas fue la recomendación teniendo en FUNDES un 50,00% y en FT 75,00%, porcentajes que pudieran ser debido a que por ser entes de la administración pública, se maneja mucho este tipo de ingreso; situación que debe ser minimizada por cuanto ello, genera costos de inducción, gastos de adaptación al cargo y lo más delicado gastos en posibles trabajadores que no cumplen con el perfil del cargo.

De igual manera, sobresale otro escenario como lo fue que la mayoría de los encuestados fueron sometidos a reclutamiento externo, teniendo relación con el 77,00% en FUNDES que fueron sometidos a evaluación de referencias para su ingreso y en FT un 70,00% para esa misma opción de respuesta, de estos porcentajes se puede inferir que al ser el reclutamiento externo la mayor fuente de ingreso la evaluación de referencias será por lo tanto la vía o canal de certificar el ingreso del personal contratado. Otro de los porcentajes importantes encontrados se tiene que: en un 77,00%, los encuestados manifestaron haber sido seleccionados por la evaluación de referencias, ello, probablemente se deba a que el proceso de reclutamiento en ambas instituciones fue por vía de recomendaciones; entonces, la verificación de las mismas conlleva a que sea la de más porcentaje; lo mismo sucedió con otro ítem donde se trataba de investigar cómo había sido el tipo de selección que se sometió al trabajador, de ello, se tiene que sobresalió la información confidencial con el 77,00%. Es de resaltar que a pesar de que la verificación de recomendaciones y la información confidencial, sean un aparte del proceso de selección no debería ser las más escogidas por cuanto hay otras que forman parte importante del proceso de selección.

En un mismo orden, se tiene que en un 75,00% los encuestados manifestaron haber sido inducidos en la institución por medio de la presentación personal, al 100,00% se les dio a conocer misión, visión, objetivos, 100,00% tareas a realizar; estos porcentajes evidencian que los pasos de la inducción recomendados por la bibliografía consultada fueron aplicados de manera correcta. En relación con el objetivo específico determinar las variables organizacionales involucradas en el proceso de reclutamiento y selección del personal del talento humano en FUNDES y FT. Para su desarrollo también se utilizó el instrumento de recolección de información diseñado y aplicado por la investigadora sus principales resultados fueron: El 100,00% de los encuestados coincidieron en ver a la planificación de Recursos Humanos en la Institución, como una estrategia útil para el proceso de reclutamiento y selección.

Otro aspecto por demás importante que se diagnosticó fue el que el 63,00% de la FT expresó que si le es notificado por la institución acerca de las actividades que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos proyectados, sin embargo, un 75,00% de la institución FT, dijo por ello, estos porcentajes dejan en evidencia una debilidad en más que todo en FT, que puede estar conexas con una comunicación nada asertiva con sus funcionarios. Aunado a ello, también se observó que en un 83,00% en SI y 80,00% NO, en la misma distribución que el anterior ítem, los funcionarios dejaron en evidencia otra debilidad en la gestión administrativa de las instituciones relacionada con la no involucración de los trabajadores en actividades de planificación, organización de actividades. Ello, probablemente sea derivado de la ausencia de herramientas gerenciales como el *empowerment*, que le da la oportunidad al funcionario de tomar ciertas decisiones por cuenta propia en pro del beneficio de la Institución.

Referencias

Alcedo Salamanca, Y., Martínez Nieto, D., & Castro Ramírez, E. (2020). Estrategias de gestión en los tutoriales de proyecto para la formación social de los estudiantes universitarios. *Revista Gestión y*

- Desarrollo Libre*, 5(9), 85-120. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8108
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. (5ª ed.)*. Venezuela: Episteme.
- Balestrini, M. (2014). *Como se elabora el proyecto de investigación. 7ma. Edición*. Venezuela: Consultores Asociados.
- Barrantes, R. (2008). *Investigación un enfoque cuantitativo y cualitativo*. México: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la investigación científica. (3ª ed.)*. México: Editorial Pearson.
- Burgos Moncada, J. J. (2018). Productividad y competitividad de Bucaramanga y Cúcuta: Factores claves del desarrollo sostenible en el marco de la economía del conocimiento. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6), 81-101. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8144
- Blanco, C. Y., Gelviz, M., Ramirez, B. C., Sanguino, N. G. S., Ortiz, S. M. T., & Mogollón, J. M. G. (2020). Plan estratégico dirigido a la empresa Seguros La Equidad en tiempos del covid-19. *Infometric@-Serie Sociales y Humanas*, 3(1), 131-157.
- Castillo R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Editorial Red Tercer Milenio.
- Corredor P. (2010). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Norma.
- Chiavenato I, (2006). *Administración de recursos humanos. 5ta. Edición*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato I. (2009). *Administración. El proceso administrativo. Tercera edición*. México: McGraw Hill.
- Cristancho Vega, M. K., & Niño Vega, J. A. (2020). Estrategia de formación docente para la intervención en casos de cyberbullying. *Infometric@ - Serie Sociales y Humanas*, 3(1), 109-130. Obtenido de <http://infometrica.org/index.php/ssh/article/view/110>
- David, F. (2009). *Planeación estratégica*. México: McGraw Hill.
- Dessler G (2010). *Organización y administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Dolan S., Schuler J., & Valle, R. (2008). *La gestión de los recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Eslava Zapata, R. A., & Parra González, B. (del 12 al 14 de Septiembre de 2019). Costos basados en actividades (ABC): análisis de los factores claves identificados en las investigaciones desarrolladas. *En 6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo 2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2019/6tosimposio/ponencias-docentes/46d.pdf>.
- Eslava Zapata, R., Martínez Nieto, A., Chacón Guerrero, E, Zambrano Vivas, M., & Alonso González, H. (2019). Factores asociados al uso de tácticas políticas en el ascenso laboral: una evaluación desde el

- contexto de la Universidad de Los Andes, "Núcleo Dr. Pedro Rincón Gutiérrez", Venezuela. *Visión Gerencial*, 18(1), 96 – 105. Obtenido de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/download/13833/21921924913>.
- Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E. J., & Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 2(1), 8-14. <https://doi.org/10.22463/27111121.2603>.
- Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E., & Gonzalez Junior, H. A. (2019). La cantidad de información de las empresas. *Actualidad Contable*, 22(38), 5-24. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25757716002>.
- Franklin. S. (2007). *Cómo conseguir organizaciones de calidad*. México: La Muralla.
- Gonzalez Júnior H. A. (2018). Clima Organizacional: estudio empírico en un restaurante de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6), 177-197. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8150
- Gutiérrez Ochoa, S. M., & Díaz Torres, C. H. (2021). La educación virtual en tiempos de pandemia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(11), 131-149. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8082
- Hernández R, Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Métodos para elaborar trabajos de grado*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado de B, J. (2010). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Sexta edición*. Venezuela: Ediciones Quirón y Sypal.
- Koontz, Y., & O'donnell. F. (2011). *Essentials of management. Séptima edición*. México: Editorial McGraw Hill.
- Landeau, R. (2013). *Elaboración de trabajos de investigación*. Colombia: Editorial ALFA.
- Namakforoosh, N. (2009). *Metodología de la investigación*. Colombia: Editorial LIMUSA.
- Noguera López, M. Y. (2020). Responsabilidad Social Organizacional: estado del arte y tendencias. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10), 142-161. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8099
- Ocampo López, O. L., & Álvarez Herrera, L. M. (2017). Tendencia de la producción y el consumo del café en Colombia. *Apuntes del Cenes*, 36(64), 139-165. <https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n64.2017.5419>.
- Palella S., & Martins F. (2013). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: FEDUPEL.
- Pinto Martínez, M. A., & Monsalve Castro, C. (2020). Modelos de toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas del contexto colombiano: una revisión documental entre 2010 y 2015. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10), 96-126. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8097
- Pizarro A., & Cepeda J. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Pearson.

- Quiroz Leal, S. (2021). Tipos de liderazgo: una perspectiva liberadora desde la consejería profesional. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(12). Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8715
- Redwood, S., Goldwasser, Ch., & Street, S. (2009). *Acción management*. Colombia: Gestión 2000 S. A.
- Ruiz Molina, O. E., & Carnevali García, J. L. (2021). Valoración a través del Flujo de Caja Descontado empleando el Costo Promedio Ponderado de Capital y el Valor Presente Ajustado, en Apple Inc. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(12). Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8714
- Ruiz (1998). *Instrumentos de investigación. Procedimientos para su diseño y validación*. México: CIDEA, C.A.
- Sabino, C. (2016). *Cómo hacer una tesis*. México: PANAPO.
- Sallenave, P. (2006). *Gerencia y planeación estratégica*. México: Norma.
- Santana Martínez, J. A., Martínez Espinoza, C. E., Madrid Moreno, O. A., Romero Vásquez, E. N., & Muñoz Gilvao, K. K. (2021). Análisis a la señalética del Pueblo Mágico de Mocorito, Sinaloa, México. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(11), 61-75. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8079
- Tróchez González, J., Valencia Cárdenas, M., & Carlos Salazar, J. (2018). Los efectos del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y los precios del maíz colombiano. *Apuntes del Cenec*, 37(65), 151-172.