



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA**

www.bdigital.ula.ve

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO
DE LAS INSTITUCIONES
FUNDES Y FAMILIA TACHIRENSE**

San Cristóbal, octubre 2021

C.C Reconocimiento



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO
DE LAS INSTITUCIONES
FUNDES Y FAMILIA TACHIRENSE**

Trabajo de Investigación para Optar al grado de Magister Scientiarum en
Administración Mención Gerencia

Autora: Nubia M. Becerra A.
C.I. V- 9239602
Tutor: Lcdo. Omar Castellano

San Cristóbal, octubre 2021

C.C Reconocimiento

ACEPTACION DEL TUTOR

Yo, Lcdo. Omar Castellanos, en mi carácter de tutor del TRABAJO FINAL DE GRADO presentado por: Nubia Maricela Becerra Ayala, Cedula de Identidad N° V-9239602, titulado: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES FUNDES Y FAMILIA TACHIRENSE, considero que reúne los requisitos para ser presentado ante el jurado evaluador de la Universidad convenga nombrar para tal fin.

En tal sentido solicito formalmente la fecha, hora y lugar para efectuar la exposición correspondiente.

www.bdigital.ula.ve

Lcdo. Omar Castellanos
C.I. 3.619846
MSc. Gerencia de Empresas Mención Mercadeo
MSc. En Administración de la Educación

DEDICATORIA

Al Creador de todas las cosas, el que me ha dado la fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado, por ello con toda la humildad que mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a DIOS y al ESPIRITU SANTO, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A mis PADRES JESUS Y MARISELA por ser el pilar más importante y demostrarme su cariño incondicional y su confianza en mí.

A mi HIJA YUSLENY, por ser mi mayor inspiración de superación, para poder llegar a ser un ejemplo para ella.

A mis Hermanos ALEXANDER y JAVIER por sus apoyo incondicional, siempre están cuando más los necesito

A mis amigas KRISBEL Y NATALY que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final.

A mis Profesores, especialmente a OMAR CASTELLANOS, gracias por su tiempo y apoyo, así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

Nubia Maricela

AGRADECIMIENTO

El principal agradecimiento es a DIOS quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza para seguir adelante.

A mi familia por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.

A la Fundación de Desarrollo Social (FUNDES) y Fundación de la Familia Tachirense que de una u otra forma colaboraron para la realización de este trabajo

A la Ilustre Universidad de los Andes, por habernos acogido en su seno.

A mis profesores, los que me acompañaron en este proceso de aprender, transmitiéndonos sus conocimientos y experiencias.

A todos infinitas gracias.

www.bdigital.ula.ve **Nubia Maricela**

ÍNDICE GENERAL

	pp.
Resumen	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I - EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
General.....	9
Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	10
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas de la Investigación.....	19
Reclutamiento.....	19
Fuentes de Reclutamiento.....	20
Tipo de Reclutamiento.....	22
Selección del Personal.....	24
Inducción.....	26
Estrategias.....	27
Planificación de los Recursos Humanos como Estrategia de Gestión.....	29
Gestión Administrativa como Herramienta del Proceso de Reclutamiento y Selección de Talento Humano.....	31

Los Procesos Administrativos.....	32
Previsión de Talento Humano.....	36
Aplicación del Talento Humano.....	39
Mantenimiento del Talento Humano.....	42
Control del Talento Humano.....	43
La Fundación de la Familia Tachirense. Reseña Histórica.....	45
Fundación para el Desarrollo Social. Reseña Histórica.....	48
Bases Legales.....	50
Conceptos de Términos Básicos.....	52
Sistema de Variables.....	55
CAPÍTULO III- MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de Investigación.....	58
Tipo de Investigación.....	60
Población y Muestra.....	60
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	61
Validez.....	62
Confiabilidad.....	63
CAPÍTULO IV- ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
Resultados del instrumento aplicado.....	66
CAPÍTULO V- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	90

CAPÍTULO VI- LA PROPUESTA

La Propuesta.....	92
Objetivos de la Propuesta.....	93
Objetivo 1. Instructivo de Lineamientos para el Reclutamiento, Selección e Inducción.....	94
Objetivo 2. Desarrollar un compartir de ideas para el fortalecimiento de la comunicación, las relaciones interpersonales, inteligencia emocional, inteligencia social y trabajo en equipo entre los funcionarios de FUNDES y Familia Tachirense, a fin de motivarlos a mejorar su rendimiento laboral.....	104
Objetivo 3. Proyectar actividades recreacionales y comunicacionales orientadas a motivar en los funcionarios de FUNDES y Familia Tachirense el sentido de pertenencia para con la Institución y fortalecer su rendimiento laboral.....	110
REFERENCIAS.....	115
ANEXOS.....	119
Anexo A- Instrumentos de la Investigación.....	120
Anexo B- Validación de los Instrumentos.....	121
Anexo C. Validación de los Instrumentos.....	122

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Funciones Básicas de la Administración.....	32
Tabla 2. Operacionalización de Variables.....	57
Tabla 3. Distribución de Población y Muestra.....	61
Tabla 4. Medidas del Coeficiente de Confiabilidad.....	65
Tabla 5. Indicador Reclutamiento.....	67
Tabla 6. Indicador Reclutamiento.....	68
Tabla 7. Indicador Medios.....	69
Tabla 8. Indicador Fuentes.....	70
Tabla 9. Indicador Tipos de Reclutamiento.....	71
Tabla 10. Indicador Tipos de Reclutamiento.....	72
Tabla 11. Indicador Selección.....	73
Tabla 12. Indicador Selección.....	74
Tabla 13. Indicador Inducción.....	75
Tabla 14. Indicador Inducción.....	76
Tabla 15. Indicador Inducción.....	77
Tabla 16. Indicador Planificación.....	78
Tabla 17. Indicador Gestión Administrativa.....	79
Tabla 18. Indicador Proceso Administrativo.....	80
Tabla 19. Indicador Proceso Administrativo.....	81
Tabla 20. Indicador Previsión.....	82

Tabla 21. Indicador Aplicación.....	83
Tabla 22. Indicador Aplicación.....	84
Tabla 23. Indicador Mantenimiento.....	85
Tabla 24. Indicador Control.....	86
Tabla 25. Plan de Acción Objetivo 2.....	108
Tabla 26. Costos de la Actividad.....	109
Tabla 27. Plan de Acción Objetivo 3.....	113
Tabla 28. Costos de la Actividad.....	114

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Indicador Reclutamiento.....	67
Gráfico 2. Indicador Reclutamiento.....	68
Gráfico 3. Indicador Medios.....	69
Gráfico 4. Indicador Fuentes.....	70
Gráfico 5. Indicador Tipos de Reclutamiento.....	71
Gráfico 6. Indicador Tipos de Reclutamiento.....	72
Gráfico 7. Indicador Selección.....	73
Gráfico 8. Indicador Selección.....	74
Gráfico 9. Indicador Inducción.....	75
Gráfico 10. Indicador Inducción.....	76
Gráfico 11. Indicador Inducción.....	77
Gráfico 12. Indicador Planificación.....	78
Gráfico 13. Indicador Gestión Administrativa.....	79
Gráfico 14. Indicador Proceso Administrativo.....	80
Gráfico 15. Indicador Proceso Administrativo.....	81
Gráfico 16. Indicador Previsión.....	82
Gráfico 17. Indicador Aplicación.....	83
Gráfico 18. Indicador Aplicación.....	84
Gráfico 19. Indicador Mantenimiento.....	85
Gráfico 20. Indicador Control.....	86



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES
FUNDES Y FAMILIA TACHIRENSE**

Autora: Nubia M. Becerra Ayala

Tutor: Lcdo. Omar Castellano

Fecha: octubre de 2021

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto proponer Estrategias Gerenciales para el reclutamiento y Selección del talento humano de la Instituciones Fundes y Familia TachireNSE del Estado Táchira; para ello, se realizará un diagnóstico sobre los procesos de previsión del talento humano llevado a cabo por estas instituciones. La metodología utilizada fue una investigación de campo, bajo la modalidad de Proyecto Factible, de tipo descriptivo. Como técnica para recolectar información se utilizó la encuesta, por medio de un instrumento tipo cuestionario que se aplicará a la población seleccionada de 50 sujetos quienes son la totalidad de trabajadores que laboran en Fundes y Familia TachireNSE, la muestra fue censal es decir todos los funcionarios de las instituciones, Se utilizó la técnica del juicio de expertos para su validez para medir la confiabilidad de dicha escala. Luego de aplicado el instrumento en las Instituciones objeto del estudio se procedió al análisis de los resultados, los cuales fueron presentados por medio de la estadística descriptiva en tablas y gráficos con el respectivo sustento de la bibliografía consultada y el análisis de la investigadora, seguidamente se presenta las conclusiones y recomendaciones. Con la información recopilada, el apoyo de bibliografía se presenta una serie de orientaciones, lineamientos y estrategias como propuesta para minimizar las debilidades encontradas relacionadas con el proceso de reclutamiento, selección e inducción; así como, de indebida comunicación, motivación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales. Finalmente, las referencias y los anexos.

Descriptores: Estrategias Gerenciales, Selección Captación, Reclutamiento, Talento Humano.

INTRODUCCIÓN

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 Familia Tachirense; 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 consecuencia, las instituciones antes mencionadas; se proyectan sólidas en el área de Servicios de Desarrollo Social, así como, de infraestructura, para una atención eficaz ante cualquier eventualidad; sin embargo, los entes descentralizados del Ejecutivo Regional como la Fundación para el Desarrollo Social del estado Táchira y Fundación de la Familia Tachirense, no cuentan con estrategias gerenciales adecuadas para el reclutamiento y selección del personal.

Por tal motivo, la presente investigación está dirigida a dotar a estas Fundaciones, de estrategias que permitan proveer de un capital humano en el área de atención al público, administrativo, obrero, para lo cual se definirán los procesos de selección y reclutamiento para esta clase de personal. El trabajo está estructurado en capítulos distribuidos de la siguiente manera, Capítulo I: El Problema: contiene el Planteamiento, Objetivos, la Justificación y las limitaciones; el Capítulo II: Aspectos Teóricos, donde se plasman los antecedentes, bases teóricas, las bases legales, definición de términos y la operacionalización de las variables; el Capítulo III: que incluye la naturaleza de la investigación, tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, instrumentos para la recolección de datos, validación de los instrumentos, confiabilidad y análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de encuestas.

Continuando con el Capítulo IV que refleja el análisis y presentación de los resultados, presentación de los resultados y triangulación de la misma con la teoría; se continua con el Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones y finalmente con el Capítulo VI donde se establece la Propuesta en el cual se hace la presentación de la Propuesta, sus objetivos, plan de acción de las estrategias, seguidamente las referencias bibliográficas y los anexos.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Toda organización en medio de la búsqueda del éxito, requiere contar con un talento humano idóneo, identificado con la misma, razón por la cual, al momento de seleccionar personal, es transcendental evaluar la concatenación existente entre el perfil requerido del puesto de trabajo y el presentado por cada candidato. En ese sentido, el proceso de reclutamiento y selección de personal es visto como las acciones planeadas y emprendidas hacia el descubrimiento y medición de las particularidades personales de cada postulante, con la finalidad de establecer cuáles son los más aptos para ejercer determinados quehaceres en la organización.

Al respecto, Chiavenato (2006), manifiesta en relación con el reclutamiento: “Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p.86). En otras palabras, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar; es de acotar que, para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Siguiendo en un mismo orden, 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 y 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 y 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.

En ese sentido, la presente investigación tiene como propósito proponer estrategias gerenciales para el reclutamiento y selección del talento humano de las instituciones, lo cual permitirá a la División de Talento Humano contar con una herramienta general para proveerlas del personal requerido. De ello, se desglosa la siguiente interrogante general ¿Será viable el diseño de estrategias Gerenciales para el Reclutamiento y Selección del Talento Humano, de las Instituciones Fundes y Familia Tachirense, adscritas a la Gobernación del estado Táchira?

De la misma se derivan otras interrogantes las cuales darán cuerpo a los objetivos del estudio los cuales serán desarrollados durante el proceso investigativo: ¿Cuál es la situación actual relacionada con el proceso de reclutamiento y selección del talento humano, llevado en las Fundaciones Fundes y Familia Tachirense?, ¿Qué estrategias permitirán adecuar los procesos para el reclutamiento y selección del talento humano, en las Fundaciones Fundes y Familia Tachirense?, y ¿Qué estrategias gerenciales se podrán diseñar para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del talento humano, en las Fundaciones Fundes y Familia Tachirense adscritas a la gobernación del estado Táchira?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias Gerenciales para el Reclutamiento y Selección del Talento Humano, de las Instituciones Fundes y Familia Tachirense, adscritas a la Gobernación del estado Táchira.

Objetivos Específicos

-Evaluar la situación actual relacionada con el proceso de reclutamiento y selección del talento humano, llevado en las Fundaciones Fundes y Familia Tachirense.

-Determinar las variables organizacionales involucradas en el proceso de reclutamiento y selección del personal del talento humano en las Fundaciones Fundes y Familia Tachirense.

-Diseñar estrategias gerenciales para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del talento humano, en las Fundaciones Fundes y Familia Tachirense adscritas a la gobernación del estado Táchira.

Justificación de la Investigación

La investigación que se plantea, se justifica, por la importancia que reviste para la administración el logro de permanencia de los talentos en una empresa, para ello, es necesario que los procesos de reclutamiento y selección de personal aplicados al momento de requerir nuevos trabajadores sea realizado debidamente a fin de que el mismo proporcione talentos idóneos para ocupar el cargo requerido. De igual manera, el estudio es importante porque busca abordar la problemática que están enfrentando las citadas instituciones relacionada con el reclutamiento y selección de su talento humano, puesto que la División de Talento Humano de los organismos Fundes y Familia Tachirense, no cuentan con estrategias que permiten describir y fortalecer los sus procesos de previsión del talento humano llevados en las mismas.

Además, se justifica desde el ámbito práctico, dado que con los resultados obtenidos en la investigación se pretende dar soluciones para superar las murallas, restricciones y problemas que le impiden proponer estrategias gerenciales para el reclutamiento y selección continuas y permanentes. Por cuanto las instituciones al contar con estrategias gerenciales para el provisionamiento de talento humano, serán un aliado de la dirección, para fortalecer la requisición y mantenimiento de personal.

Partiendo de lo antes expuesto, la utilidad metodológica de la presente investigación es poner a disposición de futuros investigadores la temática abordada, la elaboración de instrumentos tales como encuestas y cuestionarios que serán diseñados para ser aplicados en algunas instituciones, las cuales a través del tiempo serán sometidas a la validación y confiabilidad de expertos, lo que permitirá utilizarlos en otros estudios con las adaptaciones requeridas a las necesidades de su investigación.

Asimismo, se justifica de forma teórica por cuanto busca acentuar y reunir la información necesaria que comprende un proceso de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo, que lleva a las instituciones a evaluar y explicar cómo funcionan los procesos mencionados realmente dentro de la institución.

Aunado a ello, suministrará los aportes teóricos necesarios para proponer soluciones y recomendaciones abordadas en la problemática expuesta, logrando alcanzar los niveles esperados para la mejora de su gestión. Además, desde el punto de vista Social proporcionara estrategias gerenciales que permitan a las Fundaciones poder tener una relación extra institucional con la sociedad.

Por lo tanto, esta investigación permitirá conocer herramientas para abordar las debilidades y amenazas que afectan las Fundaciones, así como también aprovechar las fortalezas y oportunidades para lograr una gestión del cambio eficiente que brinde nuevas estrategias gerenciales para la orientación y desarrollo de su gestión gerencial, permitiendo a los altos Ejecutivos poder tomar decisiones al momento de la selección y reclutamiento, creando con ello un clima gerencial acorde a las instituciones, todo esto con la aplicación de estrategias que permitan un adecuado reclutamiento, selección e incorporación de Talento Humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En lo que concierne a los aspectos teóricos que conforman el marco referencial se tiene que son muy importantes para la investigación, al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresan: “Para elaborar el marco teórico es necesario detectar, obtener y consultar la literatura y otros documentos pertinentes para el problema de investigación, así como extraer y recopilar de ellos la información de interés” (p.52). Fundamentado en lo anterior, en la presente investigación se consultaron diferentes libros sobre temas relacionados con la temática del reclutamiento y selección de talento humano, así como, trabajos realizados a fin de sustentar la misma.

Antecedentes de la Investigación

En el proceso investigativo de un trabajo de grado no deben faltar los estudios previos que guardan relación, permiten fundamentar y dar soporte al estudio en curso, en tal sentido, Arias (2015), manifiesta; “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). Por ello, a continuación, se mencionan estudios que fundamentan teóricamente la presente investigación: Cabe señalar que algunos de ellos se ubicaron en el contexto internacional, nacional y otros en el ámbito regional.

A Nivel Internacional, Juárez (2017), con su trabajo titulado: “Estrategias para la mejora del Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano adscrito al Departamento de Atención al Cliente de la Judicatura de Salud”, presentado ante la

Universidad Nacional Autónoma de México, para obtener el grado de MSc. en Administración Pública. El objetivo del estudio fue el diseñar un instructivo con lineamientos a seguir en el momento de reclutar y seleccionar el aspirante para el cargo de atención al cliente.

La metodología aplicada fue una investigación descriptiva, con apoyo en un estudio de campo, bajo el paradigma cuantitativo; como técnica de recolección de datos utilizó la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario contentivo de 15 ítems y alternativas de respuesta cerradas SI y NO, la población estuvo conformada por 8 personas que son los encargados del proceso de reclutamiento y selección de la Entidad, la muestra fue censal, es decir toda la población, la información recolectada conjuntamente con los aportes teóricos contribuyeron para el diseño de la propuesta.

La investigadora concluye: producto de los datos recolectados por el instrumento aplicado se pudo comprobar la necesidad e importancia que reviste para La Judicatura de Salud y más aún para el Departamento de atención al cliente el contar con una herramienta administrativa tan importante como lo es un instructivo para el reclutamiento, selección e inducción del personal. El aporte brindado a la investigación objeto de estudio fue la metodología utilizada por la autora y el modelo del instrumento aplicado, es decir la técnica de la encuesta que la investigadora aplicará para el acopio de información, y así redactar y presentar la propuesta.

Igualmente, en el ámbito internacional se tiene a Zubizarreta (2019), quien presenta un trabajo titulado: “Programa de Selección por Competencias para la optimización del rendimiento laboral de los trabajadores de la Fundación Mar de la Plata”. Trabajo de grado presentado ante la Universidad Nacional de Argentina, para

optar al título de MSc. en Administración. El estudio busca diseñar y presentar a la Fundación un programa de selección por competencias, que contribuyese con optimizar el reclutamiento, selección y posterior desempeño laboral de los trabajadores y contribuir con la productividad empresarial.

La metodología aplicada fue una investigación de tipo descriptiva apoyada en un estudio de campo, bajo el paradigma cuantitativo, como técnica para recabar información utilizó la encuesta, a través de un instrumento tipo cuestionario de 20 ítems con alternativas cerradas o dicotómicas, aplicado a quince (15) trabajadores quienes fueron la población, no determinó muestra por ser una población finita. En conclusión, el autor expresa: es factor determinante e importante para toda institución sin fines de lucro es: el aplicar planes y programas de selección por competencias al talento humano que laborará para ella, debido a que el mismo forma parte importante en la atención y servicios brindados a la colectividad.

El aporte a la presente investigación, estriba en información teórica con respecto a los diferentes pasos que se siguen al momento de ejecutar el proceso de selección, evidenciando una fuerte ausencia de políticas en el área que permitan plantear alternativas de solución, además permitió evidenciar y conocer un poco más a fondo el manejo de la selección por competencias en una Fundación de gran envergadura fuera del ámbito nacional, es decir, internacional; aunado a ello, contribuyó con el modelo de instrumento para recolectar información.

A nivel nacional, Oviedo (2018), con su trabajo titulado: “Captación del Talento Humano como proceso determinante en la efectividad laboral de los Funcionarios de la Policía del Estado Carabobo”, en la ciudad de Valencia, presentado ante la

Universidad de Carabobo, para obtener el grado de MSc. en Administración. La investigadora se planteó seguir los pasos necesarios para el análisis del proceso llevado a fin de los resultados contribuyesen con proporcionar a la Institución lineamientos a seguir al captar el talento humano, puesto que se estaba presentando una problemática relacionada con la necesidad de brindarle a los usuarios una atención de calidad.

Como metodología desarrolló una investigación de tipo descriptivo apoyada en un estudio de campo; en vista de que se pudo recopilar directamente la información detallada y exacta, específicamente en el departamento de atención al cliente, la técnica fue la entrevista a través de un instrumento tipo guion de entrevista conformado por 4 ítems con alternativas de respuesta abiertas, el cual fue dirigido al jefe del departamento de Recursos Humanos.

Una vez, recopilada la información y cotejada con la bibliografía consultada y la problemática existente la investigadora concluye de la siguiente manera: A toda organización indistintamente de la línea comercializadora de productos o servicios a la cual se dedique le es necesario tener una herramienta para la gestión del reclutamiento, selección e inducción de su personal, así como, el que el mismo tenga conocimiento de las funciones a realizar. El aporte del presente antecedente a la investigación estriba en información relevante para las bases teóricas del estudio, de la misma manera, lineamientos en cuanto al modelo de la entrevista.

Por su parte en el espacio nacional, Mendoza, López y Salas (2018), con su trabajo titulado: “Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal”, presentado ante la Universidad del Zulia, para obtener el grado de MSc. en Administración. Los investigadores se plantearon

presentar un cúmulo de estrategias a fin de que el proceso de reclutamiento y selección de personal a ingresar en la Alcaldía fuese el más idóneo con las funciones a desempeñar en la citada institución.

La metodología aplicada fue por medio de una investigación de tipo campo, con apoyo en un nivel descriptivo, diseño bibliográfico; en cuanto a la técnica para recolectar información fue la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario conformado por 17 ítems con alternativas de respuesta de selección múltiple Siempre, Algunas Veces y Nunca, dirigido a 8 funcionarios de la Alcaldía quienes eran los encargados del reclutamiento y selección de personal.

Posterior al proceso de recabación de la información y de ser cotejada con la bibliografía consultada, así como, con la problemática existente el investigador concluye: La Institución objeto del diagnóstico la Alcaldía del municipio Urdaneta, le es necesario mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, por cuanto, se evidenciaron una serie de debilidades en los trabajadores relacionadas con el proceso aplicado para su ingreso a la institución, por ello, se planteó un plan de acción con lineamientos orientados a minimizar dichas debilidades. El aporte del citado antecedente a la investigación estriba en información relevante para las bases teóricas del estudio, de la misma manera, lineamientos en cuanto al modelo del cuestionario.

Siguiendo en un mismo contexto, se tiene a nivel regional, Vivas (2018), presenta un trabajo titulado: “Evaluación del proceso de reclutamiento y selección del personal en el Centro Médico Quirúrgico El Samán C.A., en San Cristóbal estado Táchira”, presentado ante la Universidad Católica del Táchira en San Cristóbal, para optar al grado académico de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos, la citada

institución de salud presenta una problemática relacionada con la necesidad de evaluar el proceso de reclutamiento y selección llevado a cabo en la misma, debido a que producto de conversaciones con sus administradores se evidenció que sus trabajadores exteriorizaban tener poco conocimiento acerca de sus tareas laborales, manifestando que al momento de su ingreso a la clínica no se le aplicó inducción ni se les dio a conocer la funciones del cargo.

En relación con la metodología este estudio se realiza bajo un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, diseño de campo, con apoyo documental, como técnica de recolección de información se aplicó la técnica la encuesta y la entrevista por medio de dos instrumentos tipo cuestionario y guion de entrevista con siete (7) opciones de respuesta cerradas o dicotómicas SI y NO y de seis (6) ítems con alternativas abiertas, dirigido el primero a 65 sujetos que conforman el personal de la Clínica El Samán y el segundo al Jefe de Recursos Humanos, los datos del cuestionario fueron procesados con la ayuda de las herramientas de la estadística descriptiva, presentados a través de cuadros y gráficos y el guion por medio de análisis lógicos; para el posterior análisis y presentación de resultados. Con la información recopilada se diseñó y presentó la propuesta orientada a brindar estrategias para la disminución de las debilidades encontradas.

aporte de este antecedente a la presente investigación consiste en información importante referente al diseño y metodología a utilizar en para la evaluación de un proceso tan importante como lo es el reclutamiento y selección de personal. También aportó, bases teóricas para darle fundamento teórico al hecho investigado, además

brindo modelo de los instrumento que se aplicaron para la recolección de información y poder de esa manera plantear la propuesta.

Finalmente, en el espacio regional se tiene a Pérez (2018), con su investigación titulada: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para la Fundación Pablo Puky en San Cristóbal, presentado ante la Universidad Nacional Experimental del Táchira UNET, para optar al título de MSc. En Gerencia. El investigador se formuló como objetivo presentar un plan de acción con lineamientos para la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, a fin de minimizar la problemática existente en la Fundación relacionada con problemas de rendimiento laboral de sus trabajadores.

La metodología utilizada fue bajo lineamientos de un proyecto factible, de tipo descriptivo, diseño bibliográfico, como técnica de recolección de datos, se utilizó la observación y la encuesta. Con los instrumentos aplicados en esta investigación se logró diagnosticar que actualmente en la organización para la captación y selección del personal no existen lineamientos acordes con los adelantos en gestión de Recursos Humanos, por ello, se presentó un plan de acción con estrategias para minimizar las debilidades encontradas. El aporte del citado antecedente a la presente investigación consistió en premisas teóricas para el sustento del estudio.

A manera de conclusión general se tiene que estos antecedentes permitieron señalar la importancia de los procesos de reclutamiento y selección del talento humano de las organizaciones, debido a que la adecuada aplicación de cada uno de éstos permitirá atraer el mayor número de candidatos disponibles en el mercado, así como elegir al candidato que posea el perfil idóneo según las exigencias del cargo.

Al igual que el conocimiento por parte de éste sobre la información específica y general de la organización y de las funciones inherentes al cargo, también permitieron hacer una comparación del manejo de estos procesos en otras instituciones del mismo nivel de prestación de servicios como lo son las Instituciones Fundes y Familia Tachirenses, adscritas a la Gobernación del estado Táchira.

Bases Teóricas de la Investigación

Corresponde al desarrollo de los aspectos generales del tema, es decir los fundamentos teóricos que sustentan la investigación. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresan: “Para elaborar el marco teórico es necesario detectar, obtener y consultar la literatura y otros documentos pertinentes para el problema de investigación, así como extraer y recopilar de ellos la información de interés”. En la presente investigación se consultarán diferentes libros sobre temas relacionados con el uso de estrategias para optimizar el clima organizacional y por ende la gestión del talento humano y cualquier otra relacionada con las variables determinadas en la respectiva operacionalización, a fin de sustentar la misma.

Reclutamiento

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: “El reclutamiento es un

conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p.130).

Dicho de otra manera, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, su función es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, entre otras cosas, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Este proceso consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Este proceso da inicio luego de haber establecido las necesidades de personal de la organización a través de una planeación de personal. El reclutamiento según Dolan Schuler y Valle, (2008), es la etapa en la cual la organización realiza actividades encaminadas a influir en:

1. Aumentar el número de personas que aplican a puestos vacantes en la empresa.
2. El tipo de personas que aplica a las vacantes.
3. La probabilidad de que los candidatos acepten la posición que se les ofrece.

En general, todas las empresas según los precitados autores deben de tomar decisiones importantes en cuanto a tres áreas relacionadas con el reclutamiento y son las siguientes: (a) Políticas de personal, afectan el tipo de vacantes que la empresa

ofrece; (b) Fuentes de reclutamiento utilizados para solicitar aplicantes, afectan el tipo de persona que aplica a las vacantes y (c) Cuando las características y comportamiento del reclutador, afectan la idoneidad percibida entre el candidato y la vacante ofrecida e interfieren en su desempeño.

Fuentes de Reclutamiento

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por consiguiente, es provechoso establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa, es en este escenario donde se debe pautar los canales o vías de reclutamiento que se aplicarán.

Las fuentes de búsqueda de talento son casi infinitas, y van desde los propios sindicatos hasta la recomendación personal o la postulación espontánea de alguna persona. Todas ellas tienen ventajas e inconvenientes, y en todas ellas existe una gran bolsa de talento por explotar...aunque no en la misma medida; normalmente para la búsqueda de nuevos trabajadores se utilizan fuentes como los anuncios, las empresas de colocación o las bolsas de empleo. Todas igualmente válidas, por supuesto, pero se debe tener en cuenta que cada una tiene su propia forma de trabajar y en cada una se tendrá que usar estrategias diferentes.

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 relación con las fuentes donde las empresas obtienen candidatos potenciales es una parte fundamental de su estrategia general de reclutamiento, el mercado laboral es extenso, una empresa debe saber dónde buscar para maximizar sus recursos al momento de buscar aplicantes. Algunas de las fuentes más comunes para buscar aplicantes a vacantes son: Fuentes internas y externas

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. Por su parte, los candidatos externos son lo contrario, pero pueden aportar diferentes perspectivas a la empresa a causa de su experiencia en otras organizaciones.

Otra fuente de reclutamiento externo es el electrónico, llegado con la evolución del Internet y la computación, surgieron empresas que ofrecen el servicio de reclutamiento de forma electrónica. Estos sitios en Internet funcionan como si fueran ferias de trabajo, pero sin la necesidad de que el empleador y la persona que busca trabajo necesiten estar en el mismo edificio. Uno de los mejores sitios web de este tipo en Estados Unidos es el “Online Career Center” (OCC), el cual está compuesto por seis empresas de prestigio entre las cuales se encuentran IBM y Proctor & Gamble.

Tipo de Reclutamiento

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). En ese orden, a continuación, se desglosan:

1. Interno: trata de buscar entre los trabajadores de la empresa a posibles candidatos (promoción). Entre sus principales ventajas tiene la de ser más económico en tiempo y en dinero; ya se conoce a las personas (candidatos); el candidato conoce a la empresa (un trabajador no es 100% productivo hasta que no pasan 6 meses; en el caso del reclutamiento interno este periodo se acorta); se aprovecha la inversión hecha en formación (la formación se suele hacer para ir desarrollando; si viene alguien de fuera quizás haya que formarlo); mejora el clima de la empresa; se incrementa el compromiso y la motivación de los trabajadores de la empresa.

2. Externo: El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras, organizaciones.

3. Mixto: es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos. Pretende obtener las ventajas del reclutamiento interno (motivación de los empleados, conocimiento de la empresa con las del reclutamiento externo (innovación, deseos de trabajar del nuevo empleado. El procedimiento consistiría en divulgar internamente las necesidades de empleo entre los trabajadores para que ellos difundan y capten personal de fuera.

Selección de Personal

Por más importantes y determinantes que sean las decisiones de quienes ocupan los puestos más altos en la jerarquía de una empresa, es preciso reconocer que no servirán de nada si en la base de la pirámide no se cuenta con profesionales competentes para sus funciones, los cuales deben haber sido contratados siguiendo lineamientos gerenciales y propios de la organización. Con esto en mente debe llevarse a cabo la selección de personal.

El cual es un proceso selectivo donde no se deben economizar los recaudos, es común que, en una empresa, los representantes de sectores con déficit de personal se impacienten por las eventuales demoras en el proceso de selección de personal. Sin embargo, esto sucede precisamente para reducir al máximo las posibilidades de contratar una persona no apta para el cargo. La selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización.

Por ello, este proceso tiene su importancia en que la selección de empleados idóneos es una de las prioridades en cualquier organización, para ello, los gerentes de recursos humanos deben evaluar la información confidencial que los candidatos le entregaron para así poder tomar las decisiones más acertadas que favorecerán a la empresa. 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.

Todas las organizaciones tienen diferentes procesos de selección general, por lo que los candidatos pasaron por diferentes entrevistas, además de verificación de antecedentes y referencias para que el gerente pueda tomar la mejor decisión y contratar a la persona que mejor califica para el puesto. Para que la función de selección de personal opere adecuadamente, todas sus partes deben realizarse por profesionales calificados capacitados para saber qué buscar, que sepan analizar y discutir el historial de los solicitantes.

Es de resaltar que, en razón de la importancia del cargo, es decir, cuando más alta es la posición en el organigrama de la empresa, menor es la cantidad de profesionales calificados para el puesto. En ese orden, Chiavenato (2009), manifiesta: “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, es posible hacer uso de los ejercicios que evalúan el liderazgo, la capacidad de persuasión, el trabajo en equipo y otras habilidades, son profesionales que necesitan tener gran bagaje y es por esto que son especiales.; en algunos casos, la empresa valora tanto la selección que contrata profesionales especializados en seleccionar los mejores ejecutivos del mercado.

En relación con las etapas del proceso de selección se tiene en palabras de Redwood, Goldwasser y Street (2009), a las siguientes: “(a) Definición del perfil del postulante; (b) Etapa de Convocatoria o Búsqueda; (c) Evaluación; (d) Selección y contratación y (e) Capacitación”. Es decir, la selección de personal es un proceso realizado por todas las empresas que buscan evaluar todas las cualidades de los candidatos para un determinado puesto de trabajo.

Inducción

En el medio laboral, es muy común encontrarse con el ingreso de personas que llegan a las organizaciones y, por diversas causas, no reciben una adecuada capacitación básica que favorezca su integración rápida y efectiva a las empresas. Ello, obedece a que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo), dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo.

Esta condición está íntimamente relacionada con la forma como se lleven a cabo los programas de inducción y entrenamiento en cada una de sus secciones y, la correspondiente conexión entre ellas y el trabajador de nuevo ingreso. En cuanto a su definición para Dessler (2010), consiste en: “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). 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).

Es decir, el propósito fundamental de un programa de inducción según el precitado autor, es lograr que el trabajador de nuevo ingreso identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos y para ello, se le da a conocer los aspectos más resaltantes tanto de la empresa como del cargo a ocupar, todo ello con la finalidad de facilitar su adaptación al cargo y obtener el desempeño laboral esperado por la organización.

Estrategias

La planificación de estrategias es una de las cuatro funciones básicas de la dirección, ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde se va y dónde se está, o sea, un "razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro". Sin embargo, en el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo y cambiante (turbulento); se le reconoce un carácter estratégico, puesto que no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino.

De la misma manera, es una herramienta utilizada por las empresas como guía para saber que lograr y cómo lograrlo, lo que se traduce a objetivos y estrategias. Pizarro y 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). Asimismo, es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de

las acciones a realizar, permitiéndole a la empresa prepararse para enfrentar situaciones que se presentan en el futuro desarrollando herramientas para lograr su misión alineando las metas con los recursos que cuenta.

Por otra parte, ha venido teniendo una amplia aplicación en el mundo de las empresas de los países más desarrollados en empresas tanto del sector público y privado, así como, en aquellas regiones que han buscado como contar con una planificación global, sectorial, espacial, instrumental dentro de un enfoque sistémico. En lo que respecta a las estrategias, son definidas por David (2009), como “Son los medios por los cuales lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores” (p.10)

Sustentado en lo mencionado por el autor, las estrategias tienen su importancia siempre y cuando cumplan tres requisitos básicos que son: (a) La meta debe ser realista, es decir, debe estar acorde las capacidades; (b) La meta debe ser alcanzable, esto es similar a la meta realista, debe estar a la medida de las capacidades; (d) La meta debe medirse, se debe tener en cuenta donde se está periódicamente, cuando falta o, que tan cerca se está de los objetivos planteados. De la misma manera, tienen cuatro características esenciales: (a) Se elaboran antes que se realice las acciones, (b) Se desarrollan de manera consciente sus actividades; (c) Buscan un propósito determinado, aunque no siempre estén por escrito; y (d) Proporcionan ventajas sobre los competidores. En tal sentido, se hace necesario mencionar a David (2009), cuando afirma que:

Es un proceso e instrumento de la planificación en cuanto el proceso, se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto al instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios (p.22).

Con base en lo manifestado anteriormente, se infiere que al ser la planificación estratégica un planeamiento no normativo, basa la participación de los agentes económicos y sociales con un denominador común a fin de dar una respuesta adecuada a los nuevos elementos socioeconómicos y de los que se prevén para generar cambios sustanciales en el futuro inmediato de las empresas. En vista de ello, permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

Planificación de los Recursos Humanos como Estrategia de Gestión

Para cumplir los objetivos organizacionales se requiere del personal necesario y adecuado, para ello, es importante la planificación de los recursos humanos, que los puestos en la organización cuenten con el personal calificado para desempeñarlos. En ese sentido, Castillo (2012), manifiesta con respecto a la planificación de los recursos humanos: “Ella permite a la empresa suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso, este es un proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera” (p.248). Es decir, su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

En esa perspectiva, la planificación de los recursos humanos con la planificación estratégica va de la mano, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la fortaleza y rapidez de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida. Por ello, hay que tener en cuenta que con frecuencia el pronóstico es más un arte que una ciencia y proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos; es ahí, donde la planificación coordinada y aplicada sobre la requisición de recursos humanos sobre la base de la gerencia dará resultados exactos y apegados a la realidad juega un papel preponderante en la gestión.

Por su parte, el pronóstico de la demanda de trabajadores es un componente fundamental de la planeación de recursos humanos, referido con el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Varios factores organizacionales pueden influir en la demanda de recursos humanos al igual que los factores externos como los ciclos económicos, que influyen en gran parte. En ese orden, se debe considerar lo expresado por Chiavenato (2009).

Una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación, debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa a fin de mejorar el proceso (p.289).

Dicho de otra manera, para los requerimientos de personal se dan diferentes patrones que requieren de una planificación y coordinación efectiva por parte del área

de recursos humanos, frente a un aumento o reducción de la demanda de personal, para una planificación de los recursos humanos eficaz hay que tomar tener en cuenta la necesidad de pronosticar y predecir comportamientos futuros de la organización para ello se requiere analizar entre otras cosas analizar y determinar las condiciones del reclutamiento, la selección e inducción.

Gestión Administrativa como Herramienta del Proceso de Reclutamiento y Selección de Talento Humano

El éxito de las empresas e instituciones se logra en la medida que haya efectividad en la administración en especial en cuanto a la gestión de requisición de talento humano, por tanto se requiere realizar procesos de supervisión en las actividades y compromisos que asumen las personas al frente de los diferentes puestos de trabajo, para asegurar el buen desempeño mediante la orientación y dirección requerida, por tanto es necesario que a medida que las mismas vayan creciendo se debe reconocer que se requiere fortalecer las especialidades y la organización empresarial. En tal sentido, Stonner (2008), manifiesta:

En la actualidad, el estudio de los procesos administrativos, se toma en cuenta desde amplios puntos de vista, uno de ellos es el plan de gestión, involucrando controles de gestión organizacionales, los cuales permiten describir las diferentes etapas y fases que se dan en la organización. (p.97)

Visto desde la óptica del autor consultado, se tiene que la gestión administrativa es el conjunto de actividades de dirección y administración de una institución orientadas al logro de los objetivos previamente definidos, se desarrolla en los niveles de dirección, sus decisiones y acciones son de carácter corporativo y de largo plazo;

está relacionada con la definición general de la organización y su entorno es aplicable a nivel estratégico, táctico y operativo, conjugado con las funciones básicas de la administración. Esta gestión se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. A continuación, se presentan sus funciones básicas.

Tabla 1.

Funciones Básicas de la Administración

Fuente: Montaña, L. (2016)

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ESTRATEGIA
Planificación	Consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales, que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen: hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas.	Estrategias de Formulación
Organización	Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad, las áreas específicas incluyen desempeño de la organización, especialización de puesto, descripción del puesto, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.	Estrategia de Implantación
Motivación	Incluye los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano, los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de conductas, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción en el trabajo, satisfacción de necesidades, cambios organizacionales, moral de los empleados y moral de los gerentes.	Estrategia de Implantación
Integración de personal	Las actividades de la integración de personal giran en torno a la administración de personal o de recursos humanos.	Estrategia de Implantación
Control	Se refiere a todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados. Las áreas claves de interés incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones,	

Los Procesos Administrativos

Un Proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva. En tal

sentido, Stonner (2008), expresa: “es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales” (p.101).

En otras palabras, si los administradores o gerentes de una institución de la administración pública realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es más probable que la Entidad alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los directores o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo. Entre los procesos más importantes se encuentran:

1. Planificación: Consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)? La planeación trata de crear un futuro deseado.

Se considera con frecuencia la base de la gerencia, ella es comúnmente, la tarea más discutida por los gerentes. 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).

En este sentido, la planificación necesita originarse en las altas esferas de las organizaciones y descender hacia los niveles más bajos. La razón principal del inicio del proceso a alto nivel radica en que corresponde a la alta gerencia fijar la misión, estrategias y objetivos de una firma, con el objeto de establecer metas e instruir políticas en forma efectiva, las cuales deben inspirar la acción de toda la organización. En opinión Corredor (2010), hay tres razones importantes por las cuales la planificación tiene impacto sobre el rendimiento individual y organizacional:

1.1. Ella permite que una organización identifique y aproveche las oportunidades del ambiente y hace que reduzca a un mínimo el impacto de las amenazas externas.

1.2. Con la planeación, una organización puede desarrollar sinergia. Esta virtud existe o surge cuando todos en la organización trabajan como un equipo que conoce y sabe lo que intentan lograr; la sinergia puede llegar a producir ventajas competitivas poderosas

1.3. La planificación permite a una empresa adaptarse a ambientes cambiantes, y así dar forma a su propio destino (p.129)

De lo anterior se infiere que la planificación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su ambiente, como hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y las oportunidades del ambiente. Induce a que los gerentes piensen, a través de sus objetivos y acciones y con anticipación, que sus acciones se basen en algún método, plan o lógica más que en una mera suposición. Es importante

destacar que el primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización.

2. Organización: es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos. En tal sentido, Robbins (2013), explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización, incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

3. Dirección: es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres sub funciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación. Según Chiavenato (2009), es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

4. Control: es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua. En tal sentido, Stonner (2008) sostiene que el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las

desviaciones habidas respecto de los objetivos. En efecto, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos.

Previsión de Talento Humano

La previsión de las necesidades de recursos humanos de la organización constituye un aspecto por demás importante y necesario en la empresa; para ello, se cuenta con una serie de métodos, que van desde los más simples a otros complejos, sin embargo; estos no son totalmente precisos; por ello, independientemente del método o proceso que sea utilizado, el relativo con la previsión de personal, es uno de los más importante; de ahí que, sean los propios gerentes los que realizan estimaciones de las necesidades futuras de personal, basándose principalmente en proyecciones realizadas para un futuro, en necesidades de personal, en planes o estimaciones de expansión entre otros aspectos.

Estas estimaciones pueden proceder de la alta gerencia y comunicarse a los niveles inferiores, o bien de directivos de menor rango que las comunican a sus superiores para su revisión, o una combinación de ambas modalidades. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales, de acuerdo con lo expresado por Chiavenato (2008):

1. Políticas de integración de recursos humanos: (a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el

mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

(b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización. (c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de recursos humanos. (a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización. (b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización. (c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño y su retroalimentación.

3. Políticas de retención/ de los recursos humanos. (a) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables. (b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

(c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado. (d) Criterios

relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización. (e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

Ahora bien, sobre la base de lo expresado anteriormente se infiere que esto simplemente significa sentarse a pensar en los desarrollos y en las cargas de trabajo futuros y decidir cuantas y qué clase personas necesita, el juicio puede basarse en reglas elementales de la relación entre los niveles de actividad y el requerimiento de trabajadores que se le presente a la organización en un momento determinado. Según Koontz y O'donnell (2011).

La previsión de las necesidades de recursos humanos de la organización puede hacerse aplicando varios métodos, unos simples y otros complejos. Pero ni siquiera las técnicas más complejas son totalmente precisas. Independientemente del método utilizado, las previsiones representan aproximaciones y no deben considerarse como valores absolutos. (p.189).

Por ello, estas técnicas se apoyan en el juicio de las personas con conocimiento y visión amplios principalmente sobre las futuras necesidades de recursos humanos, puesto que la mayoría de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a cargo deben planear los recursos de personal mediante un diseño que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes. En la mayoría de las organizaciones pequeñas, es el director o gerente de personal quienes conocen toda la información que se necesita, en las grandes, el método más sencillo consiste en la consulta directa a los gerentes.

Si bien la responsabilidad que tiene la integración de personal recae en cada gerente de cada nivel, la responsabilidad final está en el director ejecutivo y el grupo de altos ejecutivos que generan las políticas. En cuanto a ello se debe considerar a Sallenave (2006). “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).

Esto incluye decisiones sobre el desarrollo de un programa de integración de personal, lo deseable que sería promover internamente o asegurar fuentes externas, las fuentes de candidatos, el procedimiento de selección a seguir, el tipo de programa de evaluación a utilizar, la naturaleza del desarrollo del gerente y la organización, así como las políticas de promoción y retiro a seguir por la empresa e aplicarlas como políticas de recursos humanos.

Aplicación del Talento Humano

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). Para el mismo autor, el diseño del cargo incluye la especificación del contenido de cada cargo, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado.

Por otra parte, se puede decir que la identificación de las necesidades de personal de la empresa a largo y a corto plazo, es una técnica para determinar en forma

sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios; para ello, el departamento de personal debe planear sus labores de capacitación, aplicación, compensación, mantenimiento, evaluación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado para lograr sus objetivos.

Sobre la evaluación del desempeño, Dessler (2010), señala “es un proceso que mide el desempeño del empleado” (p.284). Es decir, la evaluación del desempeño consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, se halla integrada a los distintos procesos de la gestión del talento humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados e inmersa en el proceso de aplicación del talento humano.

El precitado autor hace alusión a los tres (3) grupos más populares de criterios utilizados para evaluar el desempeño: los resultados de las tareas, los comportamientos y las características. En general, la evaluación del desempeño permite proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el trabajador lleva a cabo su puesto; hoy día se hace referencia a una nueva filosofía de empresa y de gestión de talento humano que consiste en que los/as trabajadores/as tienen influencia y poder de decisión sobre su trabajo sin necesidad de requerir constante permiso para actuar; por tanto, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables

En cuanto a la capacitación se tiene que producto de la sociedad del conocimiento y el desarrollo de la administración moderna, la capacitación puede ser

entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida. Al respecto, Dessler (2010), expresa:

Es por esta razón que la inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano, redundando directamente en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la imagen que esta proyecta dentro y fuera de ella como employer branding, garantizando un aprendizaje continuo a la vanguardia de los cambios del entorno de la organización (p.356).

Dicho de otra manera, las razones que motivan a las organizaciones a invertir en mejoramiento y desarrollo de su talento humano están relacionadas con las necesidades de un mercado cada vez más exigentes en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad, novedad, innovación, a un talento humano mejor cualificado y dinámico hacia el aprendizaje, de ahí la importancia que reviste para las mismas invertir en capacitación de sus trabajadores.

Así mismo, las empresas detectan en sus colaboradores mediante diversos mecanismos internos diferencias entre lo que éstos hacen versus lo que deberían hacer, lo que saben versus lo que deberían saber y lo que saben ser versus lo que deberían saber ser; es así que las estrategias de capacitación permiten acortar o eliminar las brechas entre estos factores involucrados en el desempeño y competencias de las personas en la organización.

Por lo tanto, el nivel de aprendizaje de las personas y su aplicación en la organización está determinado en gran medida, en la posibilidad que tiene el individuo de aplicarlo en su contexto, la motivación que tenga para hacerlo y el nivel de filiación y compromiso organizacional. En este sentido, para Bohlander y Snell (2009), “El capital humano es un recurso intangible que no puede administrarse de la misma manera en que la organización administra los puestos, los productos y las tecnologías” (p.195).

Dicho de otra manera, las acciones que a este respecto desarrolle, estarán centradas en lograr potencializar a su gente en pro de los resultados organizacionales y de los que se persiguen en todo proceso de cambio organizacional, que a su vez están condicionados por el logro de los objetivos que la empresa se proyecte alcanzar.

Mantenimiento del Talento Humano

Desde la perspectiva de la gestión de personas, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización, el mantenimiento de las condiciones laborales del talento humano exige una serie de cuidados especiales, entre los que destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados, y los programas de salud ocupacional.

De ahí que, la Filosofía Proactiva en el Departamento de Recursos Humanos y en la organización contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho, es decir, comprometido con la institución. En ese orden, Koontz y O'donnell (2011), relaciona el mantenimiento del talento humano en la empresa a través del siguiente enunciado:

¿Cómo retener a las personas en el trabajo?, son los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida) (p.196).

En tal sentido se requieren lineamientos estratégicos entendidos como cursos de acción conscientemente predeterminados, que ofrezcan una guía para abordar situaciones específicas, mediante un plan o pautas de acción, aun cuando no se hayan establecido objetivos estratégicos formales, se requiere un patrón congruente que resulte en una planificación formal o definición de metas.

Control del Talento Humano

El control es el proceso de verificar las actividades para asegurarse de que estén llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación significativa que atente contra el bienestar de la organización, para facilitar de manera eficiente el logro de los objetivos es posible planear, crear una estructura organizacional y decidir cómo se van a motivar a los empleados. No obstante, no existe garantía de que las actividades se realicen como se planeó y de que las metas que los administradores persiguen se estén alcanzando.

Por este motivo, según Dessler (2010), “El control es importante debido a su vínculo final con la cadena funcional de la administración” (p.367). Sin embargo, el valor de la función del control radica en su relación con la planificación y la delegación de actividades todo ello en pro de tener una vigilancia exhaustiva de las actividades

realizadas a fin de aplicar los correctivos que sean necesarios. Aunado a ello, Koontz y O'donnell (2008).

La evaluación de la función de la gestión el talento humano, conocida también como HR, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de HR y comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño en otras organizaciones comparables, y su contribución a los objetos de la organización (p.248).

Es decir, la evaluación de las actividades y los programas de RH tiene los siguientes propósitos: (a) Justificar la existencia de RH y la correspondencia asignación de presupuesto; (b) Mejorar continuamente la función de RH proporcionando medios para decidir cuándo adicionar o suprimir actividades. De su correcta aplicación dependerá en gran medida la aplicación de controles efectivos y la formulación de los debidos correctivos.

En ese orden, Franklin (2007), manifiesta: “Debe existir un subsistema de control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal” (p.197). Es decir, el control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto, la palabra control tiene significas y connotaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica, las cuales son:

1. Control como función administrativa para acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido para detectar desviaciones y efectuar las correcciones necesarias.

2. Control como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados.

3. Control como función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones de comportamiento deseados.

Deben identificarse y localizarse con rapidez todas las desviaciones positivas o negativas de lo normal para emprender de inmediato las acciones correctivas necesarias. En la actualidad el control de frecuencia o control de puntualidad del personal se trata según el principio de excepción, éste recuerda el principio de Pareto, según el cual 20% de las cosas son responsables del 80% de los problemas, en tanto que el 80% de las cosas provocan 20% de problemas.

La Fundación de la Familia Tachirense. Reseña Histórica

La Fundación de la familia tachirense, (FFT) creada mediante Gaceta Oficial Número Extraordinario N° 2486 de fecha 18 de Junio del 2009. Protocolizada su acta constitutiva mediante documento inscrito en el registro público del Segundo Circuito del municipio San Cristóbal, Estado Táchira el día 12 de junio del 2009, tiene por objeto la atención integral de las familias tachirenses, especialmente aquellas cuyos integrantes se encuentran en situación de pobreza crítica, haciendo énfasis principalmente donde la jefatura de las mismas es ejercida por mujeres solas, sin discriminación de raza, edad, pensamiento político, religión o cultura.

Apoyando iniciativas creativas y la capacidad de auto administración a nivel de familias y comunidades para de esta forma contribuir a su desarrollo social, económico, educativo, deportivo y cultural dando cumplimiento a los principios consagrados en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de la Constitución del Estado

Táchira, relativos fundamentalmente a que el estado protegerá a las familias como asociación natural de la sociedad y como espacio esencial para el desarrollo integral de las personas, además de que el Estado y la sociedad garantizada la protección integral de la familia, siendo obligación de este brindar protección especial a la mujer jefa de la familia.

Misión

Fortalecer y orientar a los programas de la fundación de la Familia Tachirense “Madre Tachirense”, “Tierra Tachirense” y “Casa Hogar Juan Pablo II”, para consolidar el trabajo en equipo y así beneficiar a los tachirenses en la mejora de su calidad de vida.

Visión.

Destacar los programas de la Fundación de la Familia Tachirense a nivel regional con la finalidad de beneficiar al pueblo tachirense por medio de bienes y servicios de calidad para el progreso de la región.

Valores

Solidaridad

Respeto,

Dignidad

Trabajo Y Paz.

Contextualización.

La Fundación de la familia tachirense en el presente ejecuta programas sociales destinados a atender de manera integral el núcleo familiar para el fortalecimiento de la sociedad, teniendo como premisa mejorar la calidad de vida, el crecimiento y el

desarrollo integral de la población tachirense, proporcionando desarrollo social, cultural y económico mediante los programas.

Madre Tachirense: responsable de la atención a las madres embarazadas del Táchira, mediante los cursos de educación prenatal desarrollados en la red ambulatoria de la ciudad de San Cristóbal. Casa Hogar Juan pablo II, destinada al cuidado integral de niños y niñas hijos de padres trabajadores, con edades comprendidas entre los (9) meses hasta los (3) años. Tierra Tachirense, para la formación musical de los niños mezclado con el eje transversal valores y cultura de paz.

Cabe resaltar que en la actualidad la fundación ejecuta acciones en favor de los adultos mayores mediante la donación de medicinas e insumos médicos, siendo una de las organizaciones promotoras del Movimiento por la Paz y la Vida en conjunto con organizaciones del ejecutivo nacional y regional como Mercal, dirección de Cultura, el Servicio Administrativo de identificación, migración y Extranjería (SAIME), la Lotería del Táchira entre otros, que ofrecen jornadas con distintos servicios de información y atención a la ciudadanía.

Asimismo la Fundación mediante la oficina de Gestión Social realiza la donación de diversas ayudas técnicas (sillas de ruedas, bastones, muletas), apoyo para estudiantes mediante la donación de implementos necesarios para su formación académica, apoyo a la ciudadanía en general con equipos médicos, apoyo al talento regional con donación de instrumentos musicales y equipos deportivos además de apoyo a los emprendedores del Táchira resulta oportuno también hacer mención al hecho de que la fundación en la actualidad también ha asumido dentro de sus

competencias la defensa y protección animal motivo por el cual labora en alianza con instituciones como CORPOSALUD, Protección, entre otras.

Después de lo expuesto anteriormente se debe referir que la fundación de la familia TachireNSE surgió en el año 2009, como despacho de la primera dama del Táchira luego que por disposición de la fundación Nacional “El Niño Simón”, ente adscrito al ministerio del poder popular para la Educación asumiera la Gestión de la denominada Fundación Regional denominada “El Niño Simón” Táchira. Lo que propicio el surgimiento de la institución en estudio por ser una nueva organización del gobierno regional y que, al atravesar por dos cambios de gestión, a pesar de su corto tiempo en ejecución de programas y servicios, puede posibilitar un interesante ejercicio para el estudio del clima organizacional.

Fundación para el Desarrollo Social FUNDES. Reseña Histórica

La Fundación para el Desarrollo Social del Estado Táchira (FUNDES-Táchira), creada mediante Decreto 232 de fecha 08 de Septiembre de 1996, publicado en Gaceta oficial N° extraordinario 382-A de la misma fecha, protocolizado por ante oficina subalterna del registro público, de los Municipio San Cristóbal y Torbes del Estado Táchira, bajo el N° 50 Tomo 26, Protocolo 1° cuarto trimestre de fecha 4 de Diciembre de 1996, reformada el 1° de Abril del 2004. Bajo Matricula 4-LRC-T02-21, representada por su Presidenta Lcda. Doris Nayibe Devia de García.

Es una institución que tiene como misión garantizar la eficiente ejecución de programas sociales que permiten acelerar el proceso de reimpulso mediante atención integral del pueblo, mejorando la situación social y económica en los sectores de las poblaciones más vulnerables del estado, amparados en el Artículo 2 de la CRBV, la

cual expresa “ Venezuela se constituye en un estado democrático y social de derecho y de justicia que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político”.

Misión

La Fundación para el Desarrollo Social (FUNDES-Táchira), es un ente adscrito a la Gobernación del Estado Táchira que desarrolla la política social nacional y regional en función de garantizar, planificar, administrar y ejecutar, la eficiente ejecución de Programas Sociales contribuyendo a la consolidación del Táchira, que permitan acelerar el proceso de reimpulso a la atención integral del ciudadano, mejorando la situación social y económica en los sectores más vulnerables del estado, en este sentido, diseña e implementa programas en beneficio de las familias, promoviendo la participación activa de las comunidades mejorando eficientemente su calidad de vida.

Visión

Ser una Fundación que garantice a la región tachirense, la atención integral al ciudadano, a través de programas enmarcados en el metabolismo social fundamentado en la justa distribución al pueblo de las riquezas, inspirado, en los más altos valores del humanismo, para ello aspira contar con talento humano capacitado e identificado con valores y la Fundación.

Valores

- Tener honestidad y ética.
- Poseer vocación de servidor público.

- Identificarse con la institución y el estado.
- Compartir la visión y misión de la institución
- Ser emprendedor – proactivo
- Agregar valor.
- Ser trabajador creativo.
- Compartir riesgos, fracasos y éxitos.
- Ser competente y competitivo.

Bases Legales

Existen Normas y legislaciones ambientales en cada país, en las cuales varía los parámetros e índices según las condiciones y circunstancias que se presenten. Esto conlleva que sea necesario conocer a profundidad cada una de ellas, para que las acciones y medidas que se adopten sean correctas y acertadas. En tal sentido, Bernal (2013), menciona: “Se trata del conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación que se realiza, constituyen las leyes, normas, reglamentos, circulares, comunicados, que le dan carácter jurídico de legalidad a toda investigación” (p.36), por consiguiente, se darán a conocer las bases que respaldara esta investigación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), es el documento vigente que contiene la ley fundamental del país, cuyo marco debe ceñirse a todos los actos legales. En ella se generan las instituciones, derechos y deberes fundamentales existentes, de ahí que el Estado Venezolano, garante de los Derechos Sociales y Humanos, plantea en el Artículo 87, que reza “Toda persona tiene derecho

al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Y en su Artículo 89 que dice El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado... (p. 32-33). Por lo tanto, desde el punto de vista constitucional, el trabajo es un derecho de naturaleza estrictamente social, y si es social, es humanístico, porque lo humano forma parte de las ciencias sociales.

En consecuencia, tomando en cuenta que el proceso de reclutamiento y selección busca incorporar una persona a la fuerza de trabajo, el Estado Venezolano, adopta las medidas necesarias para proporcionarle al ciudadano el pleno ejercicio de este derecho social y humano. Por ende, la presente propuesta reposa en un criterio legislativo que garantiza el pleno ejercicio del derecho al trabajo, como un derecho social y un derecho humano fundamental.

También debe señalarse que en la CRBV indica en el Título IV del Poder Público, Capítulo I de las Disposiciones fundamentales, sección 2da de la Administración Publica en su Artículo N° 141 establece: La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y de fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas, y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (p.48)., Tal vez y como se puede constatar el Artículo en mención hace referencia a los principios por los cuales se rige la administración pública venezolana y que por lo tanto rigen en desempeño de los funcionarios públicos, se encuentran realizando labores en cargos de jerarquía o no por la cual se precisa el uso

de estrategias que permita el fortalecimiento del clima organizacional en el sector público y por ende una mayor productividad en el cumplimiento de sus metas.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

Otro instrumento legal de carácter orgánico, es la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076, la cual sus preceptos jurídicos se encuentran desarrollados en donde a tenor de sus enunciados, tipifica lo siguiente: Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. (p.98).

Conceptos de Términos Básicos

Captación: es la puerta de entrada de la gestión humana, debido a que es el proceso que se inicia cuando se genera una vacante, captación puede ser interna, externa y mixta

Capital Humano: es el recurso más importante, por las características, cualidades y el nivel de conocimiento que posee cada individuo, estas características

pueden ser factores importantes relacionados con el conocimiento, habilidades, destrezas, capacidad de emprender, sentido de responsabilidad y compromiso con el trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales. Si la empresa cuenta con un empleado bien formado esto impacta positivamente en ella.

Coeficiente Alpha de Cromback: es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa, es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala.

Escala de Likert es una de las herramientas más utilizadas por los investigadores de mercado cuando desean evaluar las opiniones y actitudes de una persona. Existen varios tipos de escalas de medición enfocadas directamente a medir las actitudes de las personas, entre ellas, una de las más utilizadas es de la que hablaremos a continuación

Entrevista: es la técnica de selección más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y tomar nota de sus respuestas o parte de ellas; las preguntas originan respuestas, las cuales ayudan a conocer al candidato, en cuanto sus características personales, conocimientos o experiencias, se considera como la técnica de reclutamiento más rápida y económica y se clasifica de la siguiente manera:

Estrategias Gerenciales: consiste en la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, para ello busca determinar donde se localiza la empresa, analiza la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro y determina adonde se quiere llegar y como llegar hasta allí, es decir establece la ruta a seguir por la organización o un el plan; con una serie de decisiones que se deben tomar para alcanzar los objetivos propuestos

Gerencia: denomina al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Gestión de talento humano: es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye: Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejecutar un cargo. Capacitar a los empleados. Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Liderazgo: Es la capacidad para ejercer influencia, motivar e integrar personas, ejercer el poder y aplicar la autoridad y la disciplina. Liderazgo también es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo, establecer los plazos y objetivos, efectuar adecuado seguimiento y retroalimentación, considerando las opiniones de los otros.

Perfil de un Gerente: es la persona responsable de planear y dirigir el trabajo de un grupo de individuos, de monitorear su desempeño y tomar acción correctiva cuando es necesario. Los rasgos de personalidad más importantes a ser considerados cuando se contrata a un gerente son los siguientes: Actitud optimista, confiabilidad: habilidades de resolución de problemas, integridad y confiabilidad, excelentes habilidades de servicio a clientes, motivación personal, trabajar en equipo, habilidades de liderazgo, entre otras.

Proceso de Captación: se inicia en el momento en que una persona solicita empleo y culmina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Pruebas Paramétricas son las que asumen distribuciones estadísticas subyacentes a los datos. Por tanto, deben cumplirse algunas condiciones de validez, de modo que el resultado de la prueba paramétrica sea fiable

Reclutamiento es un procedimiento usado con el propósito de atraer a ciertos tipos de personas aspirantes para un puesto específico dentro de una organización. Además, es un sistema de información, a través del cual la organización divulga, pero a la vez ofrece al mercado de recursos humanos

Selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de talento humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo.

Sistema de Variables

En todo trabajo de Investigación es importante establecer variables, ya que estas pueden ser elementos que el indagador utilice para medir, controlar y estudiar dentro del problema formulado, se puede caracterizar que la idea básica de algunos enfoques, sobre todo los cuantitativos es la manipulación y control objetivo de las variables. Por otro lado, en el enfoque cualitativo también se puede usar variables para desarrollar una investigación.

Ahora bien, según Hurtado (2012), un sistema de variables consiste en: “Una serie de características por estudiar definidas de manera operacional, es decir en función de sus indicadores o unidades de medidas” (p.159). De lo anterior se infiere que las variables pueden organizarse mediante un cuadro, el cual se clasifica según sus

dimensiones, indicadores y nivel de medición, estas tendrán una definición operacional para ser evaluadas de manera empírica; aun cuando en el estudio no se formulen hipótesis, siempre que se tengan variables deben definirse operacionalmente, en el cuadro técnico metodológico (CTM).

El mismo, es una herramienta que presenta de manera reducida los elementos básicos que se deben cumplir a fin de recabar información que contribuya con lograr cada uno de los objetivos. En este sentido, se menciona a Palella y Martins (2013), quienes manifiestan: “el cuadro técnico metodológico es un instrumento que permitirá mejorar y hacer más comprensivo el diseño de la investigación” (p.74), en otras palabras, contribuye con organizar el proceso de recolección de datos. Fundamentado en lo expresado anteriormente, a continuación, se presenta la Operacionalización de las Variables que la investigadora formula para la presente investigación.

Tabla 2.*Operacionalización de las Variables*

Objetivo General: Proponer estrategias Gerenciales para el Reclutamiento y Selección del Talento Humano, de las Instituciones Fundes y Familia Tachirense, adscritas a la Gobernación del estado Táchira.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Trab. F.	Trab. FT
Evaluar la situación actual relacionada con el proceso de reclutamiento y selección del talento humano, llevado en las Fundaciones Fundes y Familia Tachirense.	Proceso de Reclutamiento y Selección	Conjunto de actividades realizadas por una empresa que tiene la necesidad de adquirir y contratar talento humano para ocupar un cargo determinado.	En las Instituciones	* Reclutamiento	1-2	1-2
				* Medios	3	3
	Variables organizacionales	Son todos y cada uno de los aspectos involucrados en el proceso de reclutamiento y selección que son llevados a cabo para el logro de escoger al candidato idóneo.	En los procesos de reclutamiento y selección	* Fuentes	4	4
Determinar las variables organizacionales involucradas en el proceso de reclutamiento y selección del personal del talento humano en las Fundaciones Fundes y Familia Tachirense.				* Tipos	5-6	5-6
				* Selección de personal	7-8	7-8
				* Inducción	9-10-11	9-10-11
				* Planificación	12	12
				* Gestión Administrativa	13	13
				* Proceso Administrativo	14-15	14-15
				* Previsión	16	16
				* Aplicación	17-18	17-18
				* Desarrollo	19	19
Diseñar estrategias gerenciales para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del talento humano, en las Fundaciones Fundes y Familia Tachirense adscritas a la gobernación del estado Táchira..				* Control	20	20
			La Propuesta			

Nota: Becerra, M. (2019)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de una investigación hace referencia al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales propio de todo proceso de investigación. En ese sentido, Arias (2015), manifiesta: “una vez formulado el problema de investigación, determinado los objetivos, identificadas las teorías, es necesario determinar y describir los métodos, técnicas y aspectos procedimentales necesarios para recolectar información, es cuando se debe construir los aspectos metodológicos del estudio” (p.112), dicho de otra manera, constituye los diferentes aspectos científicos que direccionaran las diferentes maneras de recabar, analizar y presentar la información.

Diseño de Investigación

Por sus características y objetivos la investigación 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 Familia Tachirense, objetos del estudio, recurriendo para ello a fuentes que permitieron un contacto inmediato con la realidad estudiada; en tal sentido, el Manual de Trabajos de Grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2016), manifiesta con respecto al diseño de campo:

Consiste en el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo

uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.19)

En razón de ello, y desde la perspectiva planteada en la cita anterior se infiere que la investigación permitió analizar sistemáticamente la interacción entre los objetivos planteados y la realidad existente en las citadas Instituciones, por tanto, se puede decir que guarda relación con este diseño puesto que se recolectaron los datos e información directamente en el sitio de la problemática, por la acción de la investigadora al momento de aplicar el instrumento de recolección de información.

De igual manera, debido a que el estudio está orientado a proporcionar posibles soluciones a instituciones o entidades de la Administración Pública del estado Táchira las cual cumplen una loable labor en pro de la colectividad, se fundamentó en un Proyecto Factible, al respecto, el Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Experimental Libertador UPEL, (2016), dispone acerca de la modalidad de proyecto Factible lo siguiente, “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viables para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.16).

Por ello, debido a que la investigadora se propone dar solución a las necesidades de un grupo en este caso los trabajadores y directivos de la Fundaciones Fundes y Familia Tachirense en San Cristóbal, se puede decir que guarda relación con un Proyecto Factible. Aunado a lo anterior cabe resaltar que, el proyecto factible debe cumplir las siguientes fases:

Diagnóstico. Se aplicará el instrumento con el propósito de recabar información acerca de la situación actual relacionada con el proceso de reclutamiento y selección del talento humano, llevado en las Fundaciones Fundes y Familia Tachirense.

Factibilidad. A través del análisis de los resultados y de las fundamentaciones teóricas que se desarrollaron en el proceso de la investigación, se determinará la factibilidad del plan estratégico que presentará la investigadora a fin de mejorar el proceso llevado a cabo en ambas Instituciones.

Diseño. El mismo, se origina a partir de los resultados que se generen de la aplicación del instrumento, y donde se consideró de importancia la factibilidad de diseñar un plan estratégico, donde se involucra los trabajadores y directivos de las Fundaciones objeto del estudio.

Tipo de Investigación

Este estudio de acuerdo al objetivo que persigue, es de tipo descriptivo, por lo que según Arias (2015), consiste en: “La caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.119). En otras palabras, debido a que la investigadora identificó y describió las características del universo de la investigación, señalando sin alterar la situación formas de conducta, actitudes, estableciendo comportamientos concretos, se infiere que este hecho guarda relación con el tipo descriptivo.

Población y Muestra

Antes de identificar y determinar las técnicas para recolectar información el investigador debe determinar la población y escoger una muestra. Partiendo de lo expresado por Landeau (2013), en relación con la población cuando manifiesta que:

“La población está compuesta por el conjunto de unidades a los que refiere la investigación y de quienes se aspira conocer algunas de sus características” (p.98). En efecto, el universo de estudio o población de la presente investigación lo conformaron 50 sujetos quienes son la totalidad de trabajadores que laboran en Fundes y Familia Tachireense.

En ese orden, en cuanto a la muestra considerando que se trata de una población finita conformada, sin distingo del cargo o nivel que ocupen en la estructura organizativa, además es accesible a la investigadora no se determinó muestra, se trabajó con toda la población, esto se denomina muestreo censal. En tal sentido, Bernal (2015), manifiesta que consiste en: “...cuando la población es finita, de fácil acceso, el investigador toma todas las unidades de estudio, hace un censo” (p.109).

Tabla 3.

Distribución de Población y Muestra

INSTITUCIÓN	TRABAJADORES
Fundes	30
Familia Tachireense	20
Total.....	50

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Atendiendo a la naturaleza de la investigación y en función de los datos requeridos, se utilizó como modalidad para la obtención de la información requerida la encuesta. Según, Balestrini (2014), consiste en: “Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.104). En virtud de lo mencionado, la técnica que se utilizó para recabar la información fue la encuesta,

debido a que permite a la investigadora valorar e interpretar las respuestas y tener mayor acceso a la población determinada.

Por otra parte, en cuanto al instrumento de esta técnica se aplicó el cuestionario, el cual, es visto por Landeau (2015), como: “un instrumento formado por un conjunto de preguntas específicas que deben ser contestadas por escrito o verbalmente con el propósito de obtener datos sobre elementos a estudiar” (p.87). Con relación al cuestionario, estuvo conformado de acuerdo con los indicadores del cuadro de variables en 20 ítems con opciones de respuesta de selección múltiple y cerradas o dicotómicas SI y NO.

Validez

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir; por ello, en términos generales según Sabino (2016), se refiere: “Se refiere al grado en que la prueba o instrumento que se aspira aplicar está midiendo lo que en realidad se desea medir” (p.78). Es decir, tiene relación con la capacidad de que el instrumento mida o sea compatible con lo que aspira conocer y además tiene fundamento en los objetivos de la investigación.

En virtud de ello, fue aprobada a través del juicio de expertos a los cuales se le suministró el cuadro técnico metodológico, el instrumento de recolección de información, los objetivos del estudio y el instrumento de validación donde proporcionaron orientaciones oportunas acerca de aspectos como: Coherencia de los ítems con los objetivos, Pertinencia, Redacción y Validez de contenido.

Confiabilidad

La confiabilidad se define como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos que según Namakforoosh (2009), señala: “la confiabilidad: se refiere a la exactitud y a la precisión de los procedimientos de medición” (p. 228). Por ello, la confiabilidad del instrumento será calculada utilizando el método Alfa de Cromback, a causa que el instrumento está conformado por varias alternativas de respuesta, con base a esto se tomará una muestra piloto de características similares a la muestra en estudio conformada por 50 sujetos. El coeficiente de confiabilidad se calculará a partir de la media aritmética.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum(S_i)^2}{St^2} \right]$$

Donde:

$K = N^\circ$ de ítems.

$\sum(S_i)^2 =$ Sumatoria de cada uno de los ítems.

$Si^2 =$ Varianza de cada uno de los ítems.

$St^2 =$ Varianza de toda la escala.

Varianza de cada uno de los ítems:

$$Si^2 = \frac{(R1 - \bar{X}1)^2 + (R2 - \bar{X}2)^2 + \dots + (R10 - \bar{X}10)^2}{8}$$

Se tomó la media de cada Ítems y los datos suministrados por la tabla arrojando lo siguiente:

$S_1 = 0$	$S_8 = 0$	$S_{15} = 0$
$S_2 = 0$	$S_9 = 0$	$S_{16} = 0$
$S_3 = 0$	$S_{10} = 0$	$S_{17} = 0$
$S_4 = 0$	$S_{11} = 0$	$S_{18} = 0$
$S_5 = 0$	$S_{12} = 0$	$S_{19} = 0,10$
$S_6 = 0$	$S_{13} = 0$	$S_{20} = 0$
$S_7 = 0,10$	$S_{14} = 0$	

Se aplicó la fórmula de Cromback:

$$\alpha = \frac{20}{21} \left[1 - \frac{0,20}{0,60} \right]$$

$$\alpha = 1,05 \times (1 - 0,33)$$

$$\alpha = 1,05 \times 0,67.$$

$$\alpha = 0,70.$$

El valor del instrumento de Alfa de Cromback quedó estipulado según el análisis estadístico en 0,70 siendo los valores de confiabilidad Alta, tal como lo plantea Ruiz, (1998) en la siguiente tabla:

Tabla 4

Medidas del Coeficiente de Confiabilidad

RANGO	MAGNITUD
0.81 – 1.00	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.01 – 0.20	Muy Baja

Fuente: Ruiz (1998).

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Luego de que la información es recabada a través del instrumento aplicado en el diagnóstico, se debe inferir conclusiones sobre el mismo. Al respecto, Landeau (2015), dice: “Una vez que se recolectan los datos, se ordenan y se preparan según la información disponible y los objetivos del estudio; se procede con el análisis de los mismos” (p.96). En virtud de ello, seguidamente de aplicado el instrumento, se procedió con el apoyo de tablas y gráficos a determinar el porcentaje relativo de respuestas acorde con las alternativas utilizadas en el mismo, luego se aplicó el respectivo análisis a la información recopilada.

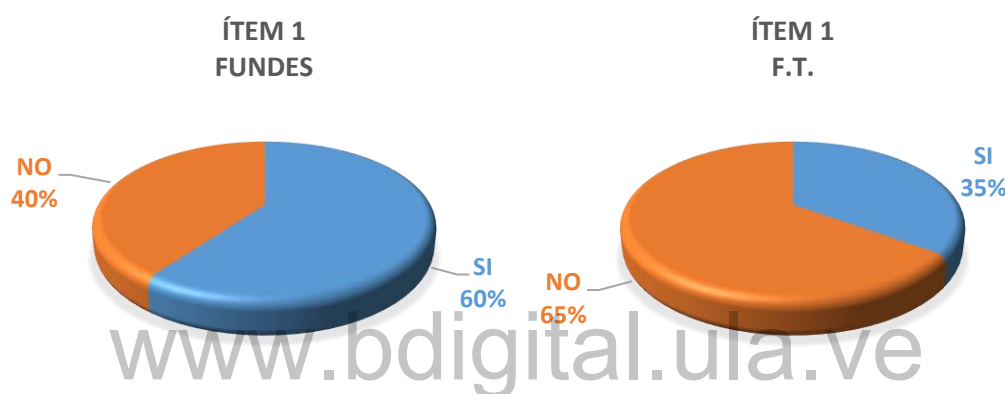
En este sentido, la información puede ser exhibida en tablas, cuadros y gráficos, en correspondencia con las variables. De ahí que, los resultados recabados en la investigación se presentan de manera organizada y según los ítems del instrumento en tablas y gráficos estadísticos, donde se visualizan las frecuencias simples y los porcentajes. El análisis se inicia con los datos suministrados por las respuestas basados en la escala de selección opciones de respuesta de selección múltiple y cerradas o dicotómicas SI y NO. Sobre la base de lo mencionado, a continuación, se presenta en tablas y gráficos los resultados de los instrumentos aplicados en las Instituciones objetos del estudio para diagnosticar la situación actual de las mismas, relacionado con el manejo del proceso de reclutamiento y selección de talento humano, a fin de que con los datos recabados se presente la propuesta orientada a dar solución a la problemática encontrada.

Ítem 1- ¿Su ingreso a la Institución fue mediante un proceso de Reclutamiento y Selección?

Tabla 5.
Reclutamiento

INSTITUCIÓN	ALTERNATIVA		FRECUENCIA		%		T
FUNDES	SI	NO	18	12	60	40	30
FAMILIA TACHIRENSE	SI	NO	7	13	35	65	20

Gráfico 1.
Reclutamiento



En el caso de FUNDES (F) el 60% de los encuestados contestaron SI y el restante 40% NO, por su parte Familia Tachirense (FT), un 35% dijo SI y el restante 65% NO, evidenciando de esta manera que, en F, 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.

Ítem 2- ¿Considera importante haber estado inmerso en algún proceso de reclutamiento para su ingreso a la Institución?

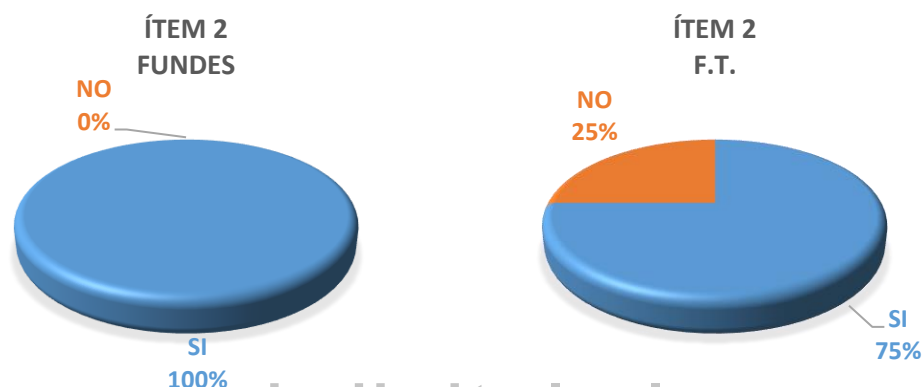
Tabla 6.

Reclutamiento

INSTITUCIÓN	ALTERNATIVA		FRECUENCIA		%		T
FUNDES	SI	NO	30	-	100	-	30
FAMILIA TACHIRENSE	SI	NO	15	5	75	25	20

Gráfico 2.

Reclutamiento



www.bdigital.ula.ve

El 100% de los encuestados en F, se inclinaron por la alternativa SI, en FT, un 75% SI y el restante 25% NO; estos porcentajes evidencian que los trabajadores de F, 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.

Ítem 3- ¿Su ingreso a la Institución fue a través de algunos de los siguientes medios?

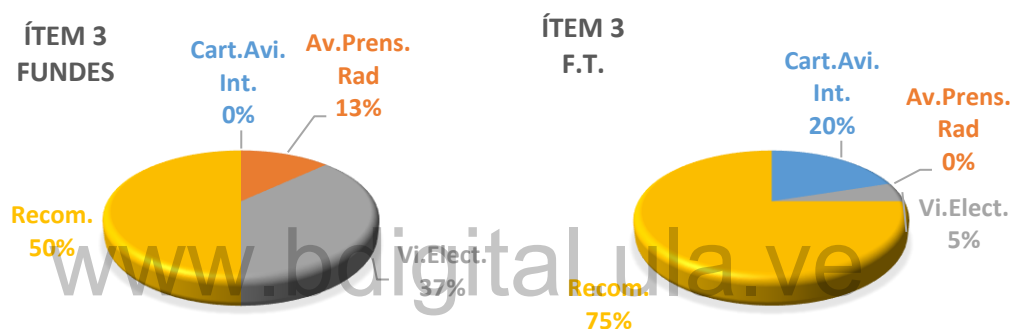
Tabla 7.

Medios

FUNDES			FAMILIA TACHIRENSE		
ALTERNATIVA	Fr	%	ALTERNATIVA	Fr	%
Carteleras, avisos internos	-	-	Carteleras, avisos internos	4	20
Aviso en prensa, radio	4	13	Aviso en prensa, radio	-	-
Vía electrónica	11	37	Vía electrónica	1	5
Recomendación	15	50	Recomendación	15	75
Total	30	100	Total	20	100

Gráfico 3.

Fuentes



La opción recomendación sobresale en porcentaje en relación con las otras; resaltando además que, en F, la vía electrónica obtuvo el 37%, mientras que en FT fue la alternativa, carteleras y avisos con un 20%; 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.

Ítem 4- ¿Cuál de las siguientes fuentes para el ingreso de personal a una Institución considera usted que sean las más apropiadas?

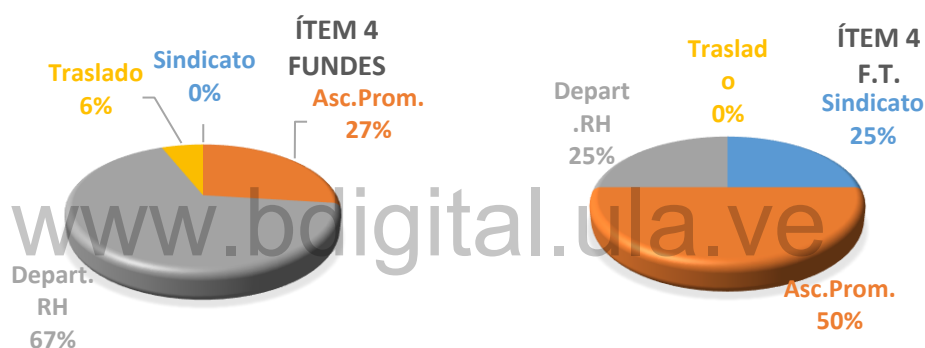
Tabla 8.

Fuentes

FUNDES			FAMILIA TACHIRENSE		
ALTERNATIVA	Fr	%	ALTERNATIVA	Fr	%
Sindicato	-	-	Sindicato	5	25
Ascenso o promociones	8	27	Ascenso o promociones	10	50
Departamento R.H.	20	67	Departamento R.H.	5	25
Traslado	2	6	Traslado	-	-
Total	30	100	Total	20	100

Gráfico 4.

Fuentes



El 67% de los encuestados en F, se inclinó por la opción Departamento de RH, un 27% por promociones y el restante 6% por traslado; por su parte, la FT, un 50% ascensos, 25% y 25% 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).

Ítem 5- ¿Estuvo usted sometido a alguno de los siguientes tipos de reclutamiento para su ingreso a la Institución?

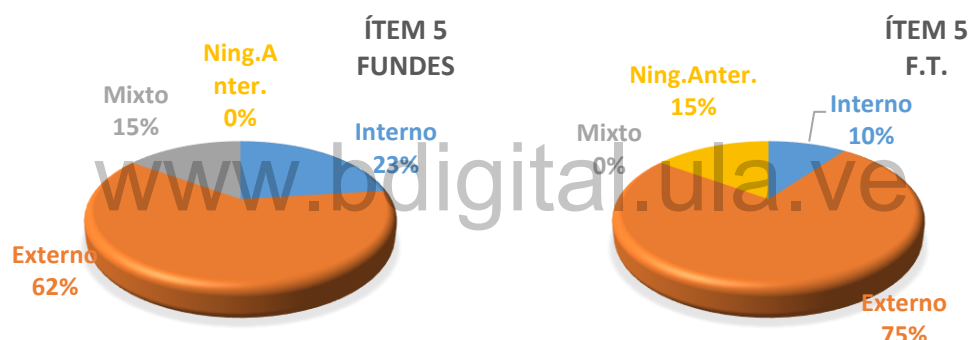
Tabla 9.

Tipos de Reclutamiento

FUNDES			FAMILIA TACHIRENSE		
ALTERNATIVA	Fr	%	ALTERNATIVA	Fr	%
Interno	-	-	Interno	2	10
Externo	23	77	Externo	15	75
Mixto	7	23	Mixto	-	-
Ninguno de los anteriores	-	-	Ninguno de los anteriores	3	15
Total	30	100	Total	20	100

Gráfico 5.

Tipos de Reclutamiento



Con un 62% para el reclutamiento externo en F, y un 75% 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 F y FT, en sus planes de reclutamiento futuros, debido a que ayuda minimizar costos de reclutamiento y de adaptación del trabajador al cargo.

Ítem 6- ¿Tiene usted conocimientos acerca de los beneficios del reclutamiento para una Institución como en la que labora?

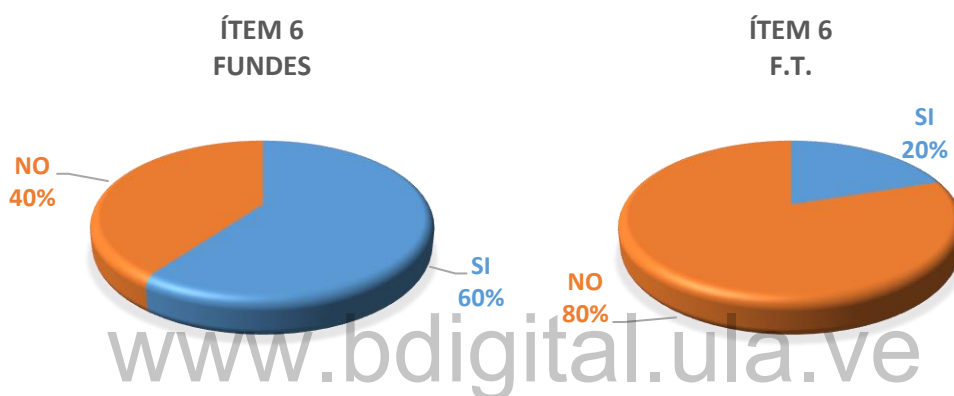
Tabla 10.

Tipos de Reclutamiento

INSTITUCIÓN	ALTERNATIVA		FRECUENCIA		%		T
FUNDES	SI	NO	18	12	60	40	30
FAMILIA TACHIRENSE	SI	NO	4	16	20	80	20

Gráfico 6.

Tipos de Reclutamiento



Con un 60% para SI y el restante 40% 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% se inclinó por la opción NO y el restante 20% 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.

Ítem 7- ¿Durante la etapa de selección fue sometido a algunos de los siguientes procesos?

Tabla 11.
Selección

FUNDES			FAMILIA TACHIRENSE		
ALTERNATIVA	Fr	%	ALTERNATIVA	Fr	%
Entrevistas	4	13	Entrevistas	-	-
Exámenes médicos	-	-	Exámenes médicos	4	20
Evaluación de Referencias	23	77	Evaluación de Referencias	14	70
Pruebas orales y escritas	3	10	Pruebas orales y escritas	2	10
Total	30	100	Total	20	100

Gráfico 7.
Selección.



El 77% de los encuestados se orientaron por la opción evaluación de referencias, un 13% para entrevistas y el restante 10% para pruebas orales; por su parte en FT, se observa que el 70% se inclinó por evaluación de referencias, 20% por exámenes médicos y 10% 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.

Ítem 8- ¿Fue usted sometido a algunos de los siguientes tipos de selección?

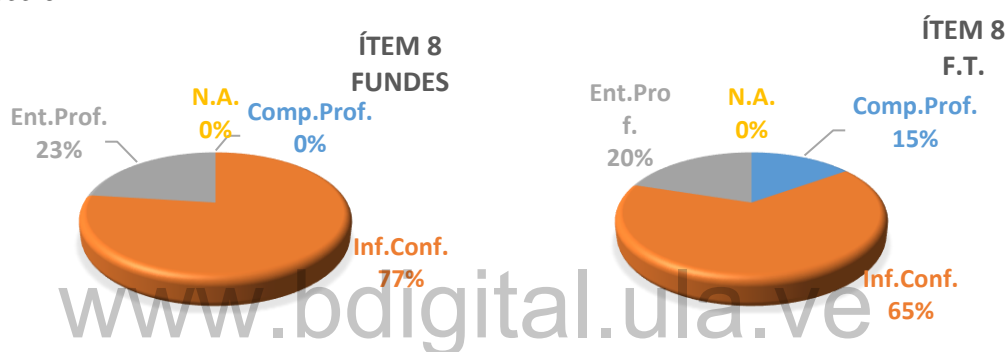
Tabla 12.

Selección

FUNDES			FAMILIA TACHIRENSE		
ALTERNATIVA	Fr	%	ALTERNATIVA	Fr	%
Comparación con otros C.	-	-	Comparación con otros C.	3	15
Información confidencial	23	77	Información confidencial	13	65
Entrevista con profesional	7	23	Entrevista con profesional	4	20
Ninguna de las anteriores	-	-	Ninguna de las anteriores	-	-
Total	30	100	Total	20	100

Gráfico 8.

Selección



En este ítem se pudo evidenciar que en F. el 77% se inclinó por la alternativa información confidencial y el 23% restante por entrevista, por su parte FT, se tiene que un 65% por información confidencial, 20% por entrevista y el restante 15% 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: “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.

Ítem 9- ¿Al momento de su ingreso a la Institución recibió inducción por medio de?

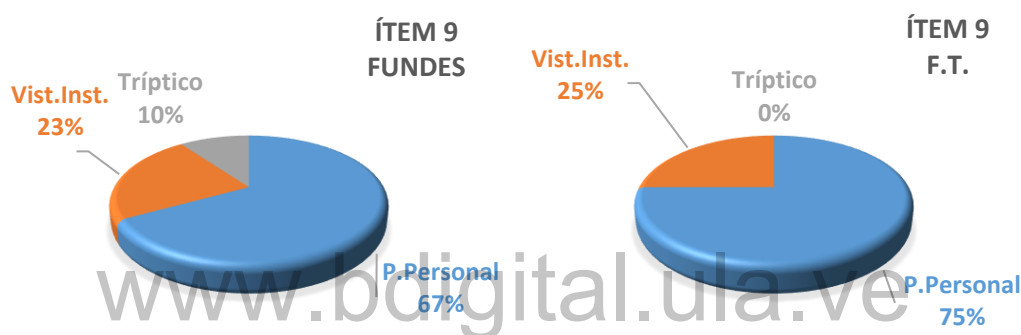
Tabla 13.

Inducción

FUNDES			FAMILIA TACHIRENSE		
ALTERNATIVA	Fr	%	ALTERNATIVA	Fr	%
Presentación al Personal	20	67	Presentación al Personal	15	75
Visita a las Instalaciones	7	23	Visita a las Instalaciones	5	25
Por medio de un tríptico	3	10	Por medio de un tríptico	-	-
Total	30	100	Total	20	100

Gráfico 9.

Inducción



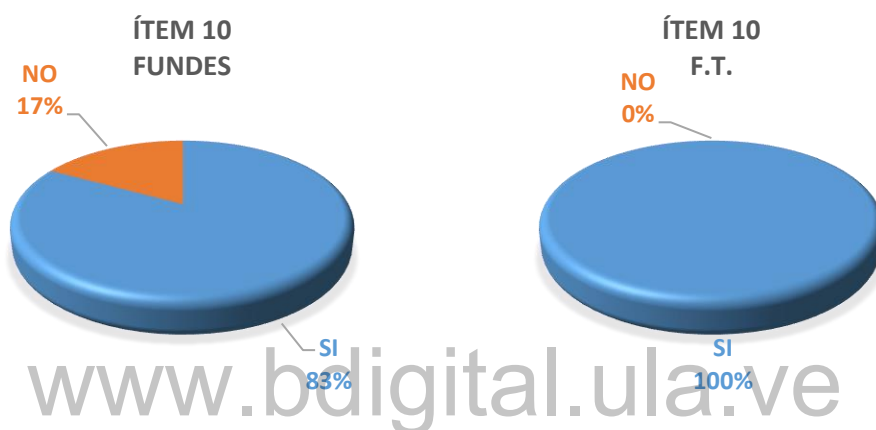
En F. se tiene que el 67% se inclinó por la opción presentación personal, 23% por visita a las instalaciones y 10% tríptico; por su parte, en FT. Un 75% presentación personal y el restante 25% visita instalaciones; estos porcentajes evidencian que en ambas Instituciones se aplica uno de los aspectos 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), consiste en: “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).

Ítem 10- ¿Se le dio a conocer la Misión, Visión y Organigrama de la Institución en el momento de su ingreso?

Tabla 14.
Inducción

INSTITUCIÓN	ALTERNATIVA		FRECUENCIA		%		T
FUNDES	SI	NO	25	5	83	17	30
FAMILIA TACHIRENSE	SI	NO	20	-	100	-	20

Gráfico 10.
Inducción.



En F. el 83% dijo SI el restante 17% NO, por su parte en FT. El 100% 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.

Ítem 11- ¿Durante la inducción a su cargo le fue informado aspectos tales como?

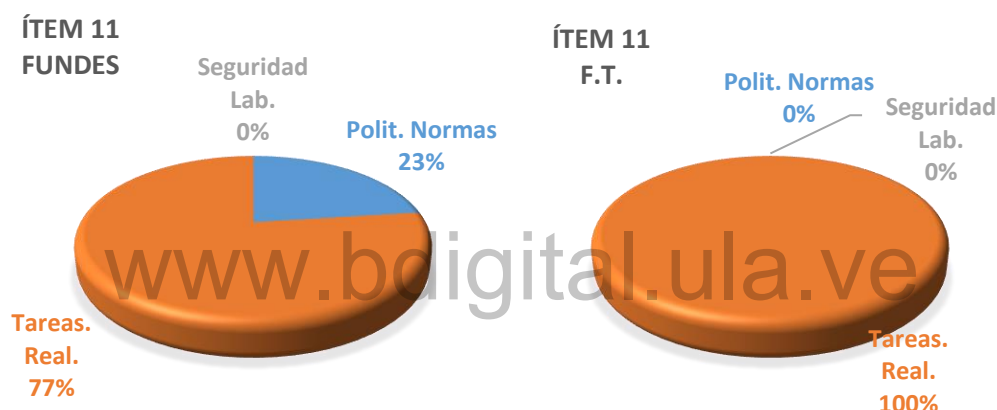
Tabla 15.

Inducción

FUNDES			FAMILIA TACHIRENSE		
ALTERNATIVA	Fr	%	ALTERNATIVA	Fr	%
Políticas y Normas	7	23	Políticas y Normas	-	-
Tareas a Realizar	23	77	Tareas a Realizar	20	100
Seguridad Laboral	-	-	Seguridad Laboral	-	-
Total	30	100	Total	20	100

Gráfico 11.

Inducción



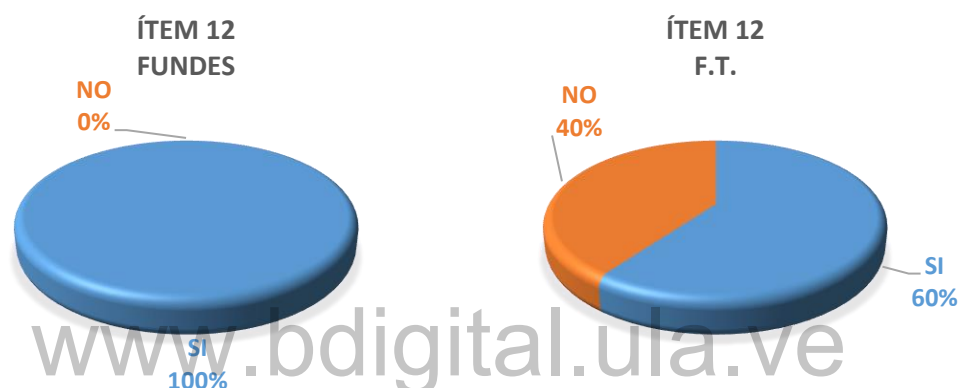
En relación con este ítem, el cual guarda relación con los dos anteriores se puede observar que en F. al 77% le fue dadas a conocer las tareas a realizar y al 23% restante políticas y normas; por su parte, en FT. El 100% le fueron dadas a conocer las tareas a realizar, los dos porcentajes anteriores, 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: “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).

Ítem 12- ¿Considera a la planificación de Recursos Humanos en la Institución, como una estrategia útil para el proceso de reclutamiento y selección?

Tabla 16.
Planificación

INSTITUCIÓN	ALTERNATIVA		FRECUENCIA		%		T
FUNDES	SI	NO	30	-	100	-	30
FAMILIA TACHIRENSE	SI	NO	12	8	60	40	20

Gráfico 12.
Planificación



En F. el 100% de los encuestados se inclinaron por la opción SI, por su parte, en FT. El 60% dijo SI y el restante 40% 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 F 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% en FT dijo NO, por lo tanto, este porcentaje debe ser minimizado. En ese orden, Pizarro y 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.

Ítem 13- ¿La Institución le notifica acerca de actividades a ejecutar para el logro de objetivos previamente proyectados?

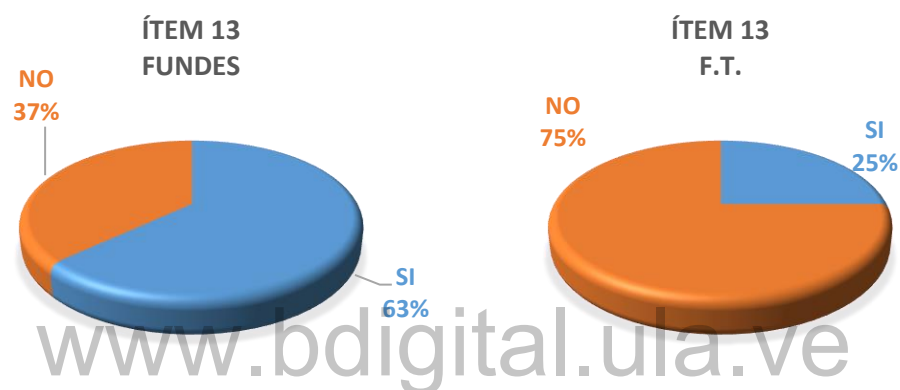
Tabla 17.

Gestión Administrativa

INSTITUCIÓN	ALTERNATIVA		FRECUENCIA		%		T
FUNDES	SI	NO	19	11	63	37	30
FAMILIA TACHIRENSE	SI	NO	5	15	25	75	20

Gráfico 13.

Gestión Administrativa



En F. el 63% de orientó por la opción SI y el restante 37% por NO, por otra parte, en FT. El 75% dijo NO y el restante 25% 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.

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?

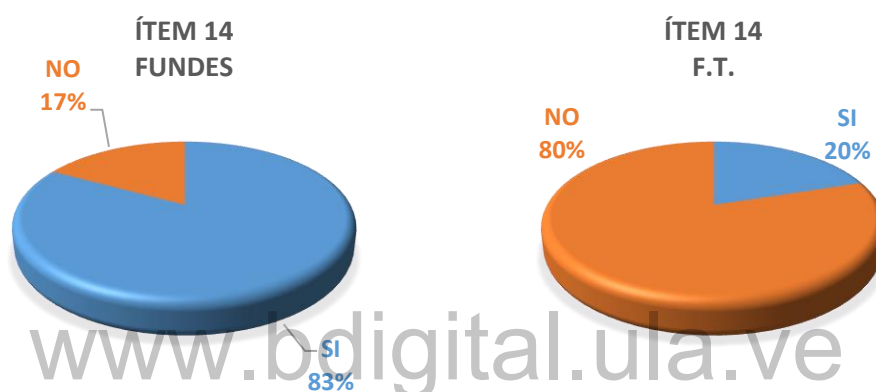
Tabla 18.

Proceso Administrativo

INSTITUCIÓN	ALTERNATIVA		FRECUENCIA		%		T
FUNDES	SI	NO	25	5	83	17	30
FAMILIA TACHIRENSE	SI	NO	4	16	20	80	20

Gráfico 14.

Proceso Administrativo.



El presente ítem el cual guarda relación con el anterior se pudo evidenciar en F. el 83% de los encuestados dijeron SI y el restante 17% NO, en FT. Un 80% dijo NO y el restante 20% 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.

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?

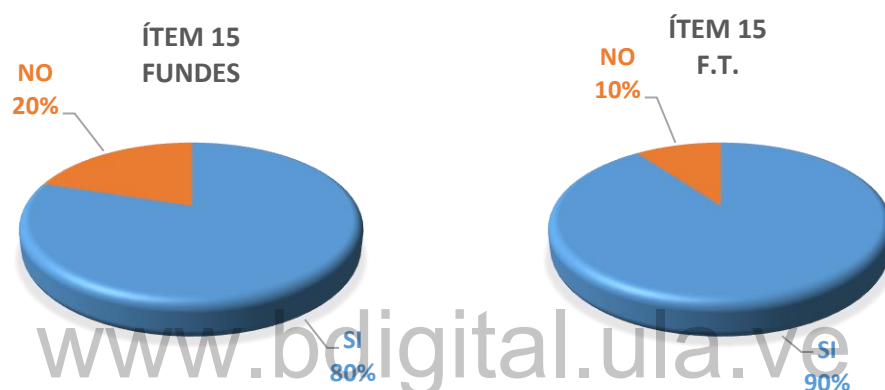
Tabla 19.

Proceso Administrativo

INSTITUCIÓN	ALTERNATIVA		FRECUENCIA		%		T
FUNDES	SI	NO	24	6	80	20	30
FAMILIA TACHIRENSE	SI	NO	18	2	90	10	20

Gráfico 15.

Proceso Administrativo.



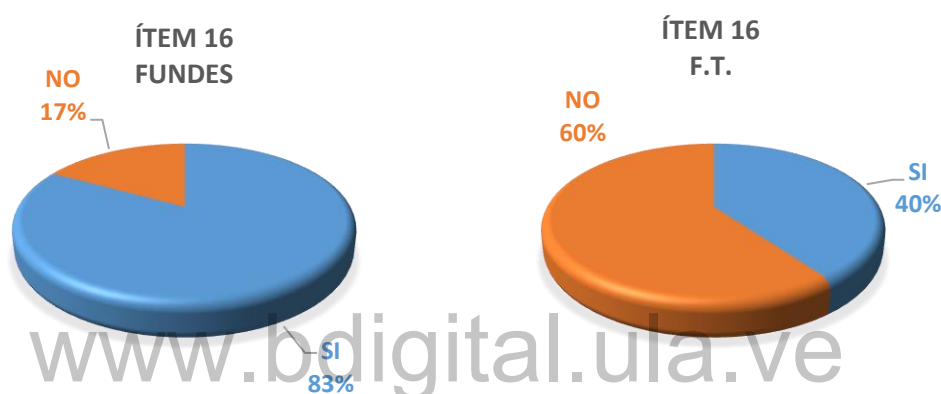
En este ítem en F. el 80% dijo SI y un 20% NO, por su parte, en FT. Un 90% Si y 10% NO; estos porcentajes evidencian que en ambas Instituciones se motiva al personal para que se integre en el cumplimiento de la Misión y Visión, a fin de que los mismos como baluartes fundamentales en el logro de los objetivos 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.

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?

Tabla 20.
Previsión

INSTITUCIÓN	ALTERNATIVA		FRECUENCIA		%		T
FUNDES	SI	NO	25	5	83	17	30
FAMILIA TACHIRENSE	SI	NO	8	12	40	60	20

Gráfico 16.
Previsión.



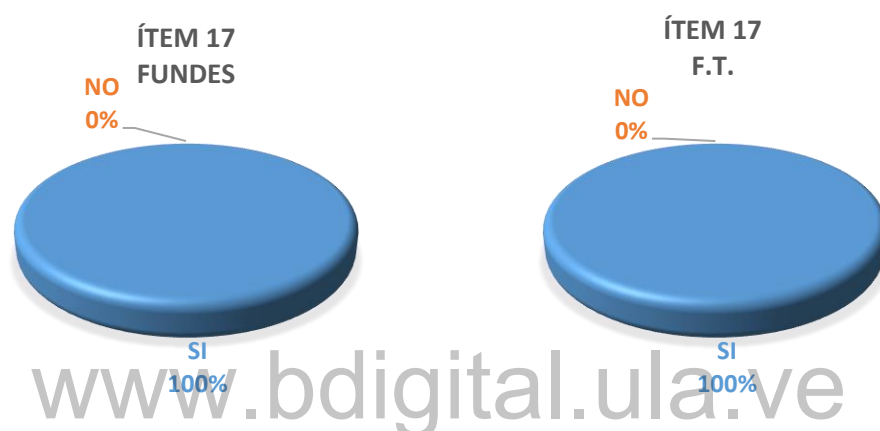
En F. el 83% dijo SI y 17% NO, por parte; en FT. 60% NO y 40% SI. Estos porcentajes dejan en evidencia otra debilidad presente en FT, por cuanto la mayoría de los encuestados se inclinaron por la opción negativa, esta vez en relación con la motivación que ejercen en su talento humano al involucrarlos 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.

Ítem 17- ¿La Institución al momento de su ingreso a la misma le dio a conocer las funciones inherentes a su cargo?

Tabla 21.
Aplicación

INSTITUCIÓN	ALTERNATIVA		FRECUENCIA		%		T
FUNDES	SI	NO	30	-	100	-	30
FAMILIA TACHIRENSE	SI	NO	20	-	100	-	20

Gráfico 16.
Previsión.



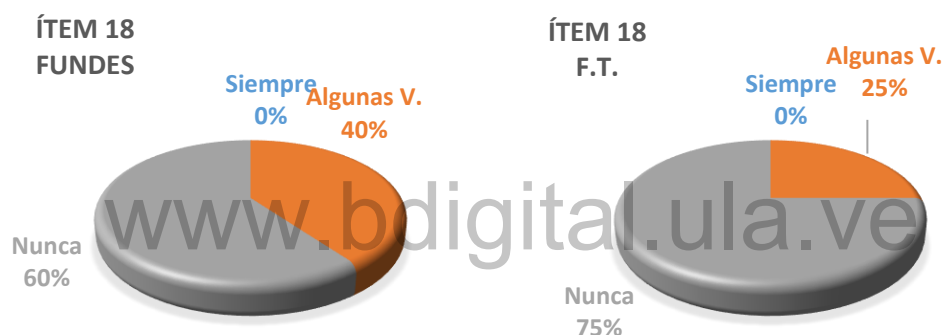
En ambas instituciones F y FT, el 100% de los encuestados se inclinaron por la alternativa de respuesta SI, en relación con si haber recibido al momento de su ingreso inducción acerca de las funciones inherentes al cargo a ocupar. Este aspecto es relevante y se puede considerar una fortaleza en la gestión 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.

Ítem 18- ¿Con que regularidad le es aplicado programas de evaluación del desempeño y capacitación para la mejora de sus tareas laborales?

Tabla 22.
Aplicación

FUNDES			FAMILIA TACHIRENSE		
ALTERNATIVA	Fr	%	ALTERNATIVA	Fr	%
Siempre	-	-	Siempre	-	-
Algunas Veces	12	40	Algunas Veces	5	25
Nunca	18	60	Nunca	15	75
Total	30	100	Total	20	100

Gráfico 18.
Aplicación



En F. el 60% dijo nunca y el restante 40% algunas veces, por su parte en FT, un 75% nunca y 25% 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: “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.

Ítem 19- ¿En el manejo de las relaciones laborales Institución/Funcionarios se cumplen aspectos del mantenimiento de recursos humanos tales como?

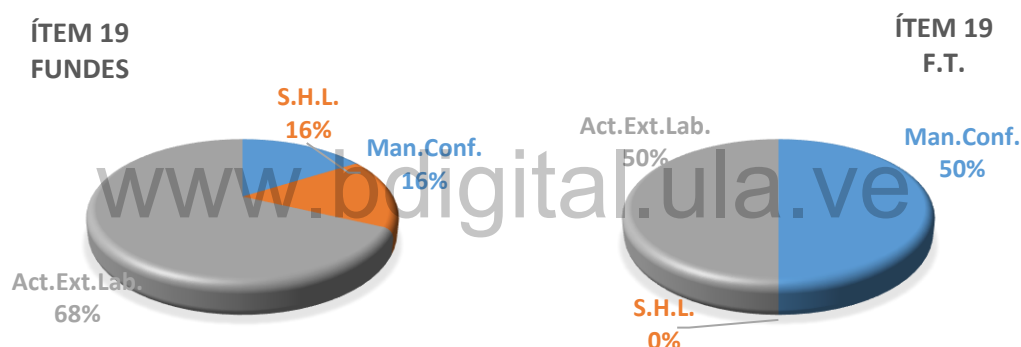
Tabla 23.

Mantenimiento

FUNDES			FAMILIA TACHIRENSE		
ALTERNATIVA	Fr	%	ALTERNATIVA	Fr	%
Manejo de Conflictos	5	16	Manejo de Conflictos	10	50
Seguridad e Higiene Laboral	5	16	Seguridad e Higiene Laboral	-	-
Actividades Extra Laborales	20	68	Actividades Extra Laborales	10	50
Total	30	100	Total	20	100

Gráfico 19.

Desarrollo



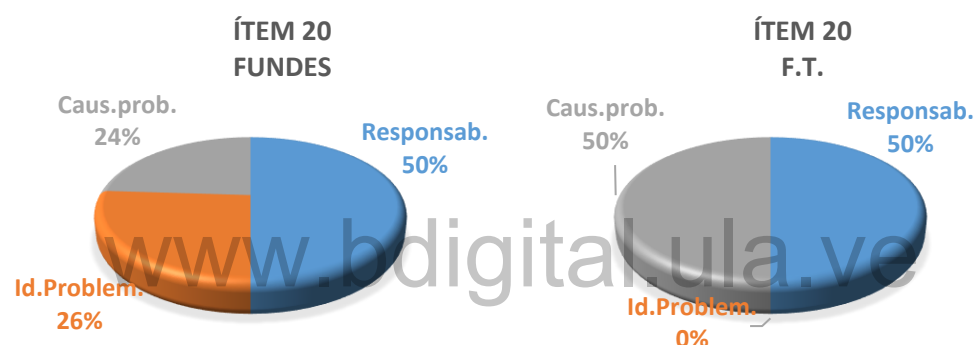
En F. el 68% de los encuestados se inclinaron por la alternativa actividades extra laborales, el 16% por manejo de conflictos y 16% por seguridad e higiene laboral; en cuanto a FT. Los porcentajes resultaron divididos 50% para manejo de conflictos y 50% para actividades extra laborales. Según Dessler (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.

Ítem 20- ¿El control aplicado a los procesos de la gestión de talento humano en la Institución están fundamentados en aspectos tales como?

Tabla 24.
Control

FUNDES			FAMILIA TACHIRENSE		
ALTERNATIVA	Fr	%	ALTERNATIVA	Fr	%
Responsabilidades	15	50	Responsabilidades	10	50
Ident. de problemas	8	26	Ident. de problemas	-	-
Causas de los problemas	7	24	Causas de los problemas	10	50
Total	30	100	Total	20	100

Gráfico 20.
Control



En F. el 50% se inclinó por la opción responsabilidades, 26% identificación de problemas y el 24% restantes por causas de los problemas; por su parte, en FT. Quedó en 50% para responsabilidades y 50% 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.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En este aparte se exponen las conclusiones que se extrajeron de los datos recabados y fundamentados en los objetivos proyectado para la investigación. En tal sentido, Barrantes (2008) manifiesta: “En las conclusiones debe darse las respuestas a las preguntas que originaron la investigación” (p.241). En razón de ello, a continuación, se esbozan las conclusiones del presente estudio.

En relación con el objetivo específico evaluar la situación actual relacionada con el proceso de reclutamiento y selección del talento humano, llevado en las Fundaciones Fundes y Familia TachireNSE. A fin de poder desarrollar esta actividad la investigadora diseñó y aplicó un instrumento de recolección de información el cuestionario, en FUNDES y Familia TachireNSE, con la finalidad de recabar información que le permitiese primeramente evaluar para poder comparar el manejo del proceso de reclutamiento y selección de personal en las citadas Instituciones, de ello, como principales debilidades y fortalezas se encontraron:

En FUNDES (F), se pudo evidenciar que un significativo porcentaje del 60%, 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% en Familia TachireNSE (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 F un 50% y en FT 75%, 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% en F que fueron sometidos a evaluación de referencias para su ingreso y en FT un 70% 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%, 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 ítems 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%. 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% los encuestados manifestaron haber sido inducidos en la institución por medio de la presentación personal, al 100% se les dio a conocer Misión, Visión, Objetivos, 100% 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 las Fundaciones Fundes y Familia Tachirense. Para su desarrollo también se utilizó el instrumento de recolección de información diseñado y aplicado por la investigadora sus principales resultados fueron: El 100% 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% 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% 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% en SI y 80% 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.

Finalmente, con el objetivo específico diseñar estrategias gerenciales para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del talento humano, en las Fundaciones Fundes y Familia Tachirense adscritas a la gobernación del estado Táchira. Con la valiosa información recopilada del instrumento aplicado en el diagnóstico que se realizó en FUNDES y Familia Tachirense, la investigadora presenta una serie de estrategias o lineamientos a ser aplicados en las mismas a fin de coadyuvar en minimizar las debilidades o falencias encontradas.

Para ello, presenta en su propuesta un plan de acción contentivo de estrategias que al ser aplicadas en las citadas Instituciones contribuirán con proporcionar a la dirección de las mencionadas Instituciones dependiente de la gobernación del estado Táchira un cúmulo de actividades, que al ser aplicadas serán un baluarte en el fortalecimiento de la gestión administrativa específicamente en el proceso de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del talento humano que a las misma ingresa.

Recomendaciones

Posterior a la presentación de las conclusiones se deben presentar las recomendaciones orientadas a fortalecer los aspectos diagnosticados, así como minimizar las debilidades encontradas y a la implantación de la propuesta planteada a fin de solucionar el escenario descrito en las conclusiones, en virtud de ello, se recomienda: A FUNDES y Familia Tachirense, primeramente fortalecer los aspectos diagnosticados como débiles del proceso de reclutamiento, selección e inducción del

talento humano a fin de que esos nuevos trabajadores sean incorporados a la institución bajo condiciones de previsión de recursos humanos fundamentados en la gerencia moderna, sean captados siguiendo lineamiento gerenciales.

De igual manera, seguir analizando su labor administradora a fin de fortalecer aspectos de la comunicación, las relaciones interpersonales, motivación, para ello, puede hacer uso de las diversas herramientas existentes para la gestión del talento humano, las cuales apoyarán optimizar su función directiva, y a su vez forjará mejoras en la disminución de problemas laborales derivados de fallas en el proceso de reclutamiento.

De igual manera, se recomienda llevar a cabo el taller y conversatorio planteados por la investigadora los cuales fueron planificados tomando como base bibliografía de expertos, otras investigaciones, los resultados del diagnóstico; todo ello con la finalidad de proporcionar solución a la problemática suscitada con respecto al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal y fortalecer la actividad administrativa llevada a cabo por los directores de FUNDES y Familia Tachirense, en pro del beneficio de la colectividad del estado Táchira.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

La Propuesta

Toda organización independientemente de la línea comercializadora o prestadora de servicios a que se dedique, debe ser garante de una debida gestión de su talento humano, por ello, la utilización adecuada de sus recursos, no debe tener problemas en el logro de sus objetivos y será seguramente distinción entre las demás que no lo manejen de esa manera. En virtud de ello, si todo directivo desde el momento que se percibe una baja en los rendimientos de la organización, debe hacer uso de una realimentación que le permita con las acciones correctivas no solo alcanzar su desempeño, sino optimizar resultados que le favorezcan en su crecimiento, ello, será sin duda alguna, un factor preponderante de progreso y competitividad institucional.

En ahí donde, en Instituciones prestadoras de servicios como FUNDES y Familia Tachirense, entra a jugar un papel de suma relevancia una adecuada gestión de reclutamiento, selección e inducción del funcionario de nuevo ingreso, puesto que una acertada adquisición de talento humano tiene que ver directamente con la productividad de sus trabajadores, en virtud de que implica una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización; es una fuente de información primordial para toda la planeación de recursos humanos.

Siguiendo en un mismo orden, entre las maneras más efectivas para lograr una excelente gestión del talento humano es a través de la aplicación de un debido

reclutamiento, del atino al seleccionar al nuevo trabajador y de la debida inducción que al mismo se le aplique. Lo anterior, se puede lograr mediante el uso de herramientas gerenciales modernas que van desde la implantación de un instructivo para la mejora del proceso de reclutamiento, selección e inducción; de lineamientos para el fortalecimiento de la comunicación, motivación y las relaciones interpersonales; herramientas, que aportarán a FUNDES y a la Familia Tachirense lineamientos para coordinar, dirigir y controlar las actividades requeridas el fortalecimiento de la gestión administrativa en general de las citadas instituciones. Por ello, sobre la base del diagnóstico aplicado, con información teórica de expertos, los saberes adquiridos en el proceso formativo en la Universidad, el asesoramiento del tutor, a continuación, se presenta la siguiente propuesta.

Objetivos de la Propuesta

- Diseñar un instructivo para el proceso de reclutamiento, selección e inducción al funcionario de nuevo ingreso en FUNDES y Familia Tachirense.
- Desarrollar un compartir de ideas para el fortalecimiento de la comunicación, las relaciones interpersonales, inteligencia emocional, inteligencia social y trabajo en equipo entre los funcionarios de FUNDES y Familia Tachirense, a fin de motivarlos a mejorar su rendimiento laboral.
- Proyectar actividades recreacionales y comunicacionales orientadas a motivar en los funcionarios de FUNDES y Familia Tachirense el sentido de pertenencia para con la Institución y fortalecer su rendimiento laboral.

Objetivo 1. Instructivo de Lineamientos para el Reclutamiento, Selección e Inducción

INSTRUCTIVO DE LINEAMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN



Elaborado por:
Becerra, Nubia

Revisado por:
Lcdo. Omar Castellano

Fecha:
Junio 2021

Página



FUNDES – FAMILIA TACHIRENSE

INSTRUCTIVO DE LINEAMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

INTRODUCCION

Una excelente gestión de Recursos Humanos, se basa en la visión futurista de los administradores y su capacidad de manejar los avances tecnológicos y técnicos que han activado una avalancha de cambios, por los que muchas empresas e instituciones no han sobrevivido y que para poder sobrellevarlos es importante una estructura organizacional sólida y bien definida. Por ello, el Talento Humano representa en toda organización el factor más importante para su funcionamiento, por cuanto, del mejor desempeño de ellos; una institución logra obtener una menor o mayor productividad.

En virtud de lo anterior, el presente instructivo de lineamientos tiene como finalidad determinar los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento, selección e inducción del funcionario de nuevo ingreso en FUNDES y FAMILIA TACHIRENSE, el mismo es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar, seleccionar e inducir al personal más idóneo para un puesto de trabajo en las citadas instituciones dependientes de la gobernación del estado Táchira.

Éste empieza con la definición del perfil del postulante, continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación de éstos, la selección o contratación del más idóneo y la inducción. Por lo tanto, a continuación, se desarrollan los pasos anteriormente expuestos.

Elaborado por:
Becerra, Nubia

Revisado por:
Lcdo. Omar Castellano

Fecha:
Junio 2021

Página
2/9



FUNDES – FAMILIA TACHIRENSE

INSTRUCTIVO DE LINEAMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la dilucidación de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que se está ofertando, el mismo, debe estar fundamentado con los servicios de protección de la familia del estado Táchira, que proporciona FUNDES y FAMILIA TACHIRENSE. Por ejemplo, se debe determinar primeramente cuáles son los conocimientos, experiencia, competencias, habilidades, destrezas, valores, actitudes, capacidades para relacionarse, para comunicar, que debe poseer el aspirante.

Una vez determinado el perfil necesario para el ocupante del cargo sigue el proceso de reclutamiento, el cual consiste en un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia, un sistema de información mediante el cual la Institución divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas). Pasos a seguir:

1. Reclutamiento interno: Por medio del internet y redes sociales de las Instituciones y carteleras, comunicarles a los funcionarios acerca de la vacante, a fin de poder determinar si alguno de ellos está en capacidad o reúne los requisitos necesarios para ocuparlo. Además, contribuirá con estipular políticas internas mediante la estrategia ascender, promocionar o trasladar un funcionario, previa evaluación y decisión del jefe inmediato y el departamento de Recursos Humanos. De igual manera, servirá como procedimiento de motivación al logro en los trabajadores quienes producto de su profesionalización, capacitación, experiencia, demás parámetros cumple con el perfil que amerita el cargo.

Elaborado por:
Becerra, Nubia

Revisado por:
Lcdo. Omar Castellano

Fecha:
Junio 2021

Página
3/9



FUNDES – FAMILIA TACHIRENSE

INSTRUCTIVO DE LINEAMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

2. Reclutamiento externo: En caso de no haber candidatos internos se procede al requerimiento del exterior, en la Clínica se llevará a cabo a través de los siguientes canales: a) anuncios o avisos; b) recomendaciones; c) agencias de empleo; d) Comunicación con la competencia; e) consultoras en recursos humanos; f) pasantes; h) archivos o bases de datos.

Esta etapa también incluye el pedido a los postulantes de que envíen su currículum o que llenen un formulario de solicitud de empleo (el cual debe estar diseñado de tal manera que permita recoger la mayor cantidad de información posible).

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la Institución, cuando se presenta una vacante, la misma intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento, el mismo, incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras instituciones de servicios públicos o privados.

Este reclutamiento permite la entrada de recursos humanos como estrategia para la importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la Institución, permitiendo poder camparla con otras de su misma rama. Además, le permite aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras instituciones o por los propios candidatos. Entre sus principales limitaciones tiene que es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, siendo también un poco menos seguro que el interno.

Elaborado por:
Becerra, Nubia

Revisado por:
Lcdo. Omar Castellano

Fecha:
Junio 2021

Página
4/9



FUNDES – FAMILIA TACHIRENSE

INSTRUCTIVO DE LINEAMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

3. Reclutamiento mixto: Consiste en combinar el reclutamiento interno y el externo, se comunica a los trabajadores a fin de que los mismos postulen a quienes ellos consideren cumplan con los requisitos. En caso de que este medio no sea efectivo, recurrir al servicio Outsourcing, que ofertan varias empresas existentes en el mercado que ofrecen el servicio de contratar personal para otros.

En sí es una modalidad de que consiste en una política de reclutamiento que incluye lo mejor de las fuentes internas y externas de reclutamiento según las necesidades concretas de la empresa. Entre sus principales ventajas consiste en incrementar la motivación y potencia el espíritu competitivo entre sus empleados.

Por otra parte, presenta inconvenientes tales como puede contribuir a crear una imagen negativa de la Institución entre sus funcionarios, al entender éstos que se prefiere a los candidatos externos sobre los internos, aun siendo perfectamente adecuados para optar al puesto. Por cuanto a ellos les da la apreciación de que la Institución recurre en primer lugar al reclutamiento externo y, no habiéndose producido los resultados buscados, acude a continuación al uso de las fuentes de reclutamiento interno, generando en algunos casos incertidumbre, apatía y malestar entre el talento humano.

En la mayor parte de los casos es más adecuado que la institución comience realizando un reclutamiento interno. Así se evitará que los funcionarios perciban que la misma les es desleal al buscar candidatos fuera, y que no vean el sentido de los esfuerzos e inversiones en formación y desarrollo que se les proporcionado. Una vez que han sido captados los candidatos, analizada la información que proporcionan sus currículos o solicitudes de empleo, se eliminarán aquellos que se alejen de las exigencias básicas del puesto vacante teniendo el resto la posibilidad de continuar en el proceso selectivo.

Elaborado por:
Becerra, Nubia

Revisado por:
Lcdo. Omar Castellano

Fecha:
Junio 2021

Página
5/9



FUNDES – FAMILIA TACHIRENSE

INSTRUCTIVO DE LINEAMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

PROCESO DE SELECCIÓN

Los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la institución lo cual incluye la elaboración de políticas, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento. Es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer talentos a FUNDES y FAMILIA TACHIRENSE, para ser examinadas con el objeto de la posible contratación de ellas. El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de dos condiciones externas.

La primera de éstas es la condición del mercado laboral, hay ocasiones en que los trabajos son abundantes y se presentan pocos solicitantes para un mismo puesto. Una época de depresión es típicamente un mercado de trabajo "libre", en contraste con este mercado libre, tenemos un mercado de trabajo "tirante", evidente en épocas cuando abundan los empleos y cuesta esfuerzo atraer al trabajador.

En ese orden, la selección de personal es un proceso mediante se encarga de elegir a los trabajadores ideales para uno o varios puestos de trabajo, este proceso permite identificar a candidatos potenciales. La selección de personal se inicia con el lanzamiento de la convocatoria donde se anuncia el o los puestos de trabajo disponibles. Sin el proceso inicial de la fase de reclutamiento de personal, cualquier persona podría pasar a la entrevista, aun cuando ni siquiera cuenta con los requisitos mínimos del puesto, esto haría perder tiempo valioso a la empresa, de ahí su importancia.

Quienes realizan selecciones de personal de manera profesional suelen ser aquellas personas que se han formado en áreas de management, administración de empresas, recursos humanos o ciencias empresariales en general, por ello, en las Instituciones este proceso es realizado por el Departamento de Recursos Humanos, quien cuenta con el personal calificado para ello.

Elaborado por:
Becerra, Nubia

Revisado por:
Lcdo. Omar Castellano

Fecha:
Junio 2021

Página
6/9



FUNDES – FAMILIA TACHIRENSE

INSTRUCTIVO DE LINEAMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

PROCESO DE SELECCIÓN

La Selección, es el proceso que tiene por objeto elegir, entre las personas reclutadas, aquellas que son idóneas para cubrir las vacantes que surgen en una organización. Es uno de los puntos clave para cualquier empresa, de este proceso depende la calidad de los recursos humanos que tendrá la misma, para llevar a cabo sus operaciones, comienza cuando se tienen las solicitudes de empleo y termina cuando se decide que se va a contratar a uno de los aspirantes.). Pasos a seguir:

1. Pruebas de idoneidad. Se utilizarán como instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Estas incluyen exámenes psicométricos, tanto de inteligencia como de personalidad y exámenes técnicos que evalúan conocimientos para el puesto en cuestión.

2. Entrevista de selección. Se realiza mediante una plática formal entre el aspirante al puesto y el jefe del Departamento de Recursos Humanos. (si es necesario cualquier otro directivo de FUNDES y FAMILIA TACHIRENSE)

3. Verificación de datos y referencias. Este proceso permitirá conocer más a fondo al candidato, para ello se deberá revisar y comprobar sus referencias vía telefónica y en caso de ser necesario personalmente.

4. Examen médico. Será llevado a cabo por una empresa de servicios de salud contratada para tal fin.

5. Descripción realista del puesto. Se le debe dar a conocer las funciones a realizar mediante el análisis y descripción del cargo.

6. Decisión de contratar. Es el paso final del proceso, genera la inducción.

Elaborado por:
Becerra, Nubia

Revisado por:
Lcdo. Omar Castellano

Fecha:
Junio 2021

Página
7/9



FUNDES – FAMILIA TACHIRENSE

INSTRUCTIVO DE LINEAMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

PROCESO DE INDUCCIÓN

El propósito fundamental de un programa de inducción es lograr que el trabajador nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos institucionales. Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de éstos:

Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de FUNDES y FAMILIA TACHIRENSE.

Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.

Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

En ese orden, es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Debido a que la inducción o la bienvenida comienza desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le programa información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el talento ha tenido suficiente tiempo para dirigir la información requerida y aplica con un grado de éxito lo que ha estado aprendido, tiene como finalidad principal que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

Elaborado por:
Becerra, Nubia

Revisado por:
Lcdo. Omar Castellano

Fecha:
Junio 2021

Página
8/9



FUNDES – FAMILIA TACHIRENSE

INSTRUCTIVO DE LINEAMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

PROCESO DE INDUCCIÓN

Si bien el proceso de selección de personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un trabajador, en sí el mismo, no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo. Es así, como la Inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo trabajador puede desarrollar.

La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del talento de nuevo ingreso, de su rol dentro de la Institución, para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. Se ejecuta de la siguiente manera:

1. A nivel Institucional. Tiene como finalidad proporcionar al trabajador toda la información general necesaria para darle a conocer FUNDES y FAMILIA TACHIRENSE, para ello, se le entrega por escrito la historia de la Institución, su Misión, Visión, Estructura Organizativa General, Valores, Objetivos Corporativos, Normatividad, Horario, Beneficios que ofrece a sus funcionarios.

2. Inducción en el Puesto de Trabajo. Hace referencia al proceso de acomodación y adaptación. Se lleva a cabo mediante las siguientes actividades: a) Entrega por escrito del objetivo del Departamento u Unidad donde laborará, valores, estructura interna, normas; b) Entrega por escrito de las funciones a realizar c) Notificación por escrito de la ubicación física para la ejecución de sus tareas laborales; d) Entrega de materiales de oficina; e) Información acerca del manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización, f) políticas de personal.

3. Presentación del nuevo trabajador con los compañeros (primero con los Jefes de Departamento), luego con los demás trabajadores.

Elaborado por:
Becerra, Nubia

Revisado por:
Lcdo. Omar Castellano

Fecha:
Junio 2021

Página
9/9

Orientaciones para capacitar al Director de Recursos Humanos, con herramientas para la mejora de los procesos de previsión y desarrollo del talento humano de FUNDES y FAMILIA TACHIRENSE

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones aún más en las Instituciones de beneficencia social y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la gestión y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones incluida la capacitación interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la Institución.

Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las instituciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son de acuerdo a lo manifestado por expertos: (a) las descripciones y especificaciones de los cargos; (b) las especificaciones de los itinerarios de carrera interna; (c) los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo; (d) el sistema de evaluación del desempeño; y, (e) los expedientes del personal.

Si bien la aplicación formal de estas herramientas no es indispensable para la gestión de la capacitación como lo prueban muchas empresas o instituciones que carecen de ellas, su uso es conveniente, por cuanto las mismas, constituyen un apoyo valioso para tomar decisiones informadas, objetivas y transparentes en este campo. En definitiva, estas herramientas contribuyen a hacer más eficiente el sistema de capacitación en una organización; sobre la base de lo anterior a continuación se presentan lineamientos u orientaciones para aplicar un plan, básico, didáctico, sencillo

de capacitación al Director de recursos humano de FUNDES y FAMILIA TACHIRENSE.

Objetivo 2. Desarrollar un compartir de ideas para el fortalecimiento de la comunicación, las relaciones interpersonales, inteligencia emocional, inteligencia social y trabajo en equipo entre los funcionarios de FUNDES y Familia TachireNSE, a fin de motivarlos a mejorar su rendimiento laboral.

Estrategia

Desarrollar una lluvia de ideas, que proporcione información a ser utilizada para el fortalecimiento de la comunicación, las relaciones interpersonales, inteligencia emocional, inteligencia social y trabajo en equipo entre los funcionarios de FUNDES y FAMILIA TACHIRENSE, a fin de motivarlos a mejorar su rendimiento laboral y fortalecer de manera la gestión gerencial de las instituciones.

Estrategias a desarrollar

Dinámica rompe hielo de presentación. “Audiciones Musicales”

Formar equipos para intercambiar ideas

Presentar una realimentación de las temáticas desarrolladas luego de aplicada la técnica sistematización de experiencias.

Actividades

Dividir el grupo (30 y 20 trabajadores) en cinco equipos (cada uno de 6 y 4 integrantes), a los cuales se le asignará una temática diferente a fin de intercambiar ideas para el fortalecimiento de la comunicación, relaciones interpersonales, inteligencia emocional, inteligencia social y trabajo en equipo.

Luego de analizada y discutida la temática seleccionada para cada equipo se nombrará un representante por cada uno de ellos, a fin de realizar una realimentación, presentar sus ideas, opiniones, posturas acerca de los contenidos desarrollados; seguidamente, se aplicará la técnica lluvia de ideas con la finalidad de hacer comparaciones con los demás grupos y presentar un análisis general de la situación de la Institución.

Resultados Esperados

La lluvia de ideas tiene como finalidad desarrollar temáticas que den a conocer a los funcionarios aspectos importantes de la comunicación, relaciones interpersonales, inteligencia emocional, inteligencia social y trabajo en equipo, su importancia, incidencia en la motivación de los trabajadores a fin de mejorar el clima organizacional y optimizar el rendimiento laboral. El tema de la comunicación le aportará al talento humano conocimientos acerca de los tipos de comunicación, las barreras, importancia para la productividad laboral e institucional, a fin de que interioricen la relevancia de tener relaciones interpersonales laborales, comunicaciones asertivas tanto con sus superiores como los compañeros de trabajo.

Por su parte, el de relaciones interpersonales, inteligencia emocional y social, con la finalidad de minimizar posibles situaciones conflictivas en su lugar de trabajo, así como sus posibles soluciones, finalmente, el de trabajo en equipo para fomentar la convivencia laboral y mejorar el rendimiento. Esto le proporcionará a FUNDES y FAMILIA TACHIRENSE en general, una herramienta para motivar a su personal y hacer que ellos tengan una convivencia laboral adecuada, asimismo cambien posturas o rompan paradigmas relacionados con estos aspectos.

Recursos

Humanos: Jefe de Recursos Humanos y los funcionarios.

Materiales: computador, correos electrónicos, internet, lápices, lapiceros, hojas, material impreso, los inmersos en el refrigerio del compartir.

De Tiempo: La lluvia de ideas: será dictada en dos jornadas de 4 horas cada una (la primera en el mes de septiembre, 10-09-2021, la segunda en noviembre 19-11-2021), luego se repetirá cada vez que se considere necesario.

Costos

Los costos generados por este objetivo serán los siguientes:

Costo de la actividad lluvia de ideas, por 712.570.000,00 Bs. (incluye material bibliográfico, hojas, lápices, carpetas y refrigerio)

Desarrollo de la Dinámica “Audiciones Musicales”

Síntesis de la Dinámica: A través de esta dinámica se estimula la comunicación por medio de la música. Muchas oportunidades nos encontramos con grupos que presentan dificultad para comunicarse de forma verbal. Mediante esta dinámica se puede aprender a conocerse mediante gestos y además que diariamente utilizan entre ellos a fin de fomentar mayor nivel de complicidad entre el grupo.

Para qué situaciones: Todas, especialmente para grupos en el que algunos miembros tienden a hablar menos por la razón que sea.

Qué intenta trabajar: Estimular la comunicación por medio de lenguajes musicales, favorecer el mutuo conocimiento, la percepción del lenguaje corporal.

Desarrollo: Se trata de escuchar pequeños fragmentos de distintos estilos y ritmos musicales cada uno de los participantes debe dejarse llevar, por lo que le inspira

la música. Cada jugados comunica a los demás lo que ha sentido, percibido o le ha sugerido dicha audición, pudiendo repetir brevemente alguna parte de la misma para potenciar su comunicación. Es fundamental que cada uno haga “vivir”, hacer partícipes a los demás de sus emociones y gustos musicales.

Al mismo tiempo se puede valorar lo que el grupo percibe de la comunicación no verbal de cada participante. Para ello debe evitarse todo tipo de valoraciones negativas sobre lo que se comunica., así como sobre los gustos musicales de los demás. Los fragmentos musicales pueden ser elegidos por el animador o se le puede pedir a los propios participantes que aporten los diferentes estilos de música que les gusta.

Tiempo: 90 minutos

Materiales: Reproductor, CD

Aspectos a tener en cuenta: Si se pide al grupo que se encargue de traer la música según sus gustos, se debe hacer con antelación. Esta dinámica se debe hacer en un espacio donde se pueda mantener la intimidad.

Tabla 25

PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO 2

Objetivo: Desarrollar un compartir de ideas para el fortalecimiento de la comunicación, las relaciones interpersonales, inteligencia emocional, inteligencia social y trabajo en equipo entre los funcionarios de FUNDES y Familia TachireNSE, a fin de motivarlos a mejorar su rendimiento laboral.

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS
Formar equipos para intercambiar ideas	Dinámica rompe hielo “Audiciones Musicales” Dividir el grupo (30 y 20 trabajadores) en cinco equipos (cada uno de 6 y 4 integrantes), a los cuales se le asignará una temática diferente a fin de por medio de una lluvia de ideas se fortalezca la comunicación, las relaciones interpersonales, inteligencia emocional, inteligencia social y trabajo en equipo.	La dinámica, romper el hielo y facilitar la comunicación entre los integrantes del grupo. La lluvia de ideas tiene como finalidad desarrollar temáticas que den a conocer a los funcionarios aspectos importantes de la comunicación, relaciones interpersonales, inteligencia emocional, inteligencia social y trabajo en equipo, su importancia, incidencia en la motivación de los trabajadores a fin de mejorar el clima organizacional y optimizar el rendimiento laboral. El tema de la comunicación le aportará que el talento humano tenga conocimientos acerca de los tipos de comunicación, las barreras, importancia para la productividad laboral e institucional. Interioricen la relevancia de tener relaciones comunicaciones asertivas tanto con sus superiores como los compañeros de trabajo.	<u>Humanos:</u> Jefe de Recursos Humanos, facilitador, y los funcionarios. <u>Materiales:</u> computador, correos electrónicos, internet, lápices, lapiceros, hojas, material impreso, los inmersos en el refrigerio del compartir
Presentar una realimentación de las temáticas desarrolladas	Luego de analizada y discutida la temática seleccionada para cada equipo se nombrará un representante por cada uno de ellos, a fin de realizar una realimentación, presentar sus ideas, opiniones, posturas acerca de los contenidos desarrollados; seguidamente, se aplicará la técnica lluvia de ideas con la finalidad de hacer comparaciones con los demás grupos y presentar un análisis general de la situación de la Institución.	Por su parte, el de relaciones interpersonales, inteligencia emocional y social, con la finalidad de minimizar posibles situaciones conflictivas en el lugar de trabajo, así como sus posibles soluciones, finalmente, el de trabajo en equipo para fomentar la convivencia laboral y mejorar el rendimiento. Esto le proporcionará a la Institución una herramienta para motivar a su personal y hacer que ellos tengan una convivencia laboral adecuada, los trabajadores cambien posturas o rompan paradigmas relacionados con estos aspectos	<u>Tiempo:</u> El compartir de ideas: será dictado en dos jornadas de 4 horas cada una (la primera en el mes de septiembre 2021, la segunda en noviembre 2021), luego se repetirá cada vez que se considere necesario

Nota: Becerra, N. (2021)

Tabla 26

COSTOS DE LA ACTIVIDAD

ACTIVIDAD	COSTOS APROXIMADOS Bs.
Costo del compartir, (incluye material bibliográfico, hojas, lápices, carpetas y refrigerio –refrescos, pastelitos, servilletas y vasos)	712.570.000,00 Bs
TOTAL GENERAL.....	712.570.000,00 Bs

Nota: Becerra, N. (2021)

Objetivo 3. Proyectar actividades recreacionales y comunicacionales orientadas a motivar en los funcionarios de FUNDES y Familia Tachirense el sentido de pertenencia para con la Institución y fortalecer su rendimiento laboral.

Estrategia

Desarrollar un cúmulo de actividades basadas en la comunicación y las relaciones interpersonales orientadas a avivar y fortalecer en los funcionarios su sentido de pertenencia y rendimiento laboral.

Estrategias a desarrollar

Salidas al parque Nacional Chorro del Indio

Actividades de bailoterapia

Fortalecer la Comunicación Institución/funcionarios

Actividad

La salida al Chorro del Indio, se realizará por lo menos 1 vez al año, la Institución coordinará esta actividad en los diferentes lugares de esparcimiento que posee el estado Táchira.

Actividades de bailoterapia, se llevarán a cabo mediante una rutina de ejercicios de baile, se efectuará en el estacionamiento privado de la Institución, para ello, se contará con un instructor, equipo de música, audiovisual destinado para el desarrollo de las actividades planificadas.

A fin de fortalecer la comunicación Institución/funcionarios se planificará la incorporación de un programa de mensajes vía correo electrónico, de texto, whatsapp, en los cuales se comunique felicitaciones por cumpleaños, empleados del

mes, mensajes motivadores al trabajo, reflexiones, fechas importantes, y cualquier otro que se considere necesario.

Resultados Esperados

Con respecto a la salida al Chorro del Indio le permitirá a la Institución proporcionar a sus funcionarios momentos de sano esparcimiento donde los mismos conjuntamente con su familia, disfrutaran de gratos momentos que les permitirán conocerse mejor y establecer una comunicación amplia y directa, logrando que se establezcan así relaciones armónicas.

Con respecto a las actividades de bailoterapia, con esta estrategia se espera que los funcionarios inicien un proceso de cambio en su rutina de ejercicios, que generen actitudes positivas con sus compañeros y con ellos mismos, para así, aumentar la calidad, eficacia de los procesos y motivarlos a ejecutar sus tareas laborales bajo un clima de armonía y solidaridad, para el logro de los objetivos planificados en FUNDES y FAMILIA TACHIRENSE.

La finalidad de las estrategias comunicacionales es fomentar de manera motivadora el recordatorio de fechas importantes tales como cumpleaños, día de la madre/padre, niño, abrazo en familia, día del trabajador, navidad, fomentar el manejo de mensajes con reflexiones a fin de fomentar cambios de posturas o paradigmas poco motivantes a mejorar la calidad de trabajo.

Recursos

Humanos: Jefe de Recursos Humanos, el instructor y los funcionarios.

Materiales: computador, correos electrónicos, equipo de música, audiovisual y los inmersos en el refrigerio de las actividades.

Tiempo: Salidas al Parque Nacional Chorro del Indio. Se recomienda por lo menos una vez al año. (para el día del trabajador mayo 2022, día del niño julio de 2021 o en el mes de diciembre 2021, o en cualquier otra fecha que la institución y el departamento lo determinen).

Actividades de bailoterapia: Una vez al mes (podría ser al final de la jornada del día viernes. Comenzando en el mes de agosto 2021.

Las estrategias comunicacionales se empezarán a fomentar en el mes de julio de 2021.

Costos

Los costos generados por este objetivo serán los siguientes:

Costo de la salida al Chorro del Indio, según la empresa de Eventos Semidey & Asociados, por un valor de 300.000.000,00 (incluye refrigerio). Costo Bailoterapia, será de 100.000.000,00 Bs. mensuales (incluye agua, música). La campaña de mensajes electrónicos no generará gastos salvo los inmersos en las actividades de oficina.

Tabla 27

PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 3

Objetivo: Proyectar actividades recreacionales y comunicacionales orientadas a motivar en los funcionarios de FUNDES y Familia Tachirense el sentido de pertenencia para con la Institución y fortalecer su rendimiento laboral.

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS
Salidas al parque Nacional Chorro del Indio	La salida al Chorro del Indio, se realizará por lo menos 1 vez al año la Institución coordinará esta actividad en los diferentes lugares de esparcimiento que posee el estado Táchira.	Con respecto a la salida al Chorro del Indio le permitirá a la Institución proporcionar a sus funcionarios momentos de esparcimiento sano donde los mismos conjuntamente con su familia, disfrutaran de gratos momentos que les permitirán conocerse mejor y establecer una comunicación amplia y directa, logrando que se establezcan así relaciones armónicas y motivadoras.	<u>Humanos:</u> Jefe de Recursos Humanos, instructor y los funcionarios. <u>Materiales:</u> Computador, correos electrónicos, equipo de música, audiovisual y los inmersos en el refrigerio de las actividades.
Actividades de bailoterapia	Actividades de bailoterapia, se llevarán a cabo mediante una rutina de ejercicios de baile, se efectuará en el estacionamiento privado de la Institución, para ello, se contará con un instructor, equipo de música, audiovisual destinado para el desarrollo de las actividades planificadas.	En relación con las actividades de bailoterapia, con esta estrategia se espera que los trabajadores inicien un proceso de cambio en su rutina de ejercicios, que generen actitudes positivas con sus compañeros y con ellos mismos, para así, aumentar la calidad, eficacia de los procesos y motivarlos a ejecutar sus tareas laborales bajo un clima de armonía y solidaridad, para el logro de los objetivos.	<u>Tiempo:</u> Salidas al Parque Nacional Chorro del Indio. Se recomienda por lo menos una vez al año. Actividades de bailoterapia: Una vez al mes (podría ser al final de la jornada del día viernes. Comenzando en el mes de Agosto del 2021.
Fomentar la comunicación Institución/funcionarios	A fin de fortalecer la comunicación Institución/funcionarios se planificará la incorporación de un programa de mensajes vía correo electrónico, WhatsApp.	La finalidad de las estrategias comunicacionales es fomentar el recordatorio de fechas importantes tales como cumpleaños, día de la madre/padre, niño, abrazo en familia, día del trabajador, navidad, fomentar el manejo de mensajes con reflexiones a fin de fomentar cambios de posturas o paradigmas poco motivantes a mejorar la calidad de trabajo.	Los mensajes electrónicos a partir del mes de julio 2021.

Nota: Becerra, N. (2021)

Tabla 28

COSTOS DE LA ACTIVIDAD

ACTIVIDAD	COSTOS APROXIMADOS Bs.
Costo de la salida al Chorro del Indio, (incluye refrigerio).....	300.000.000,00
Costo Bailoterapia, durante 9 meses (incluye agua).....	100.000.000,00
Costo de los mensajes electrónicos.....	0
TOTAL GENERAL.....	<u>400.000.000,00</u>

Nota: Becerra, N. (2021)

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (5ª ed.). Episteme.
- Balestrini, M. (2014). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. 7ma. Edición. Consultores Asociados.
- Barrantes, R. (2008). *Investigación un enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. (3ª ed.). Editorial Pearson.
- Bohlander And Snell, (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning.
- Castillo R. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. Editorial Red Tercer Milenio S.C.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.908 (Extraordinario), Enero 2000.
- Corredor P. (2010). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Editorial Norma.
- Chiavenato I, (2006). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Editorial Mac Graw Hill.
- Chiavenato I. (2009). *Administración. El proceso Administrativo*. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill.
- David, F. (2009). *Planeación Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Dessler G (2010). *Organización y Administración: enfoque situacional*. Quinta Reimpresión. Editorial Prentice Hall.
- Dolan S., Schuler J., y Valle, R. (2008). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Eslava Zapata, R. A. (del 11 al 10 de Octubre de 2018). Clima organizacional: impacto en la práctica de la gestión empresarial. En II Congreso Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. Desafíos globales para la innovación en la gestión empresarial (19-20). Colombia: Universidad Santo Tomás. Obtenido de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/20191/MEMORIAS-II%20CONGRESO%20INTERNACIONAL-ISSN.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

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*. Editorial la Muralla.

Hernández R, Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Métodos para Elaborar Trabajos de Grado*. Séptima Reimpresión. Editorial Mc Graw Hill.

Hurtado de B, J. (2010). *El Proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Sexta Edición. Ediciones Quirón y Sypal.

- Juárez, F. (2017). *Estrategias para la mejora del Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano adscrito al Departamento de Atención al Cliente de la Judicatura de Salud*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Nacional Autónoma de México. México. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/01/01/Soto-Sucely.pdf>.
- Koontz, Y. y O'donnell. F. (2011). *Essentials of Management*. Séptima Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Landeau, R. (2013). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Editorial ALFA.
- Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y las Trabajadoras. (2001) publicada en *Gaceta Oficial número Decreto N° 8.93830* de abril de 2012.
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2018). *Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad del Zulia. Venezuela. <file:///C:/Users/Downloads/Dialnet/PlanificacionEstrategicaDeRecursosHumanos-5794127.pdf>.
- Namakforoosh, N (2009). *Metodología de la investigación*. Editorial LIMUSA.
- Oviedo, F. (2018). *Captación del Talento Humano como proceso determinante en la efectividad laboral de los Funcionarios de la Policía del Estado Carabobo*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad de Carabobo. Venezuela. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/6075/larriechi.pdf?sequence=1>
- Palella S. y Martins F. (2013). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Séptima Reimpresión. Editorial FEDUPEL.
- Pérez, C. (2018). *Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para la Fundación Pablo Puky en San Cristóbal*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Nacional Experimental del Táchira UNET. Disponible en: Biblioteca de la Universidad.
- Pizarro A, y Cepeda J. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson.

- Redwood S, Goldwasser Ch, y Street S. (2009). *Acción Management*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Robbins Stephen. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Décimo quinta Edición. Editorial Pearson, [libro en línea] fecha de consulta: 26 de marzo de 2019. Disponible en línea: <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wpcontent/uploads/2015/05/67Comportamiento-Organizacional-15edi-Robbins.pdf>.
- Ruiz (1998). *Instrumentos de Investigación. Procedimientos para su Diseño y Validación*. Ediciones CIDEG, C.A.
- Sabino, C. (2016). *Cómo Hacer Una Tesis*. Editorial PANAPO
- Sallenave, P. (2006). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Cuarta Reimpresión. Editorial Norma.
- Stonner, J. (2008). *Administración*. (3ª. ed.). Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL (2016). *Métodos para la Elaboración de Trabajos de Grado*. 7ma.. Edición. Ediciones FEDUPEL.
- Vivas (2018), *Evaluación del proceso de reclutamiento y selección del personal en el Centro Médico Quirúrgico El Samán C.A., en San Cristóbal estado Táchira*, [Tesis de Pre Grado no publicada]. Universidad Católica del Táchira en San Cristóbal. Disponible en: Biblioteca de la Universidad.
- Zubizarreta, D. (2019). *Programa de Selección por Competencias para la optimización del rendimiento laboral de los trabajadores de la Fundación Mar de la Plata*. [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Nacional de Argentina. Disponible: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3748/1/UPS-QT03201.pdf>.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

Anexo A. Instrumentos de la Investigación

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES - TACHIRA
“Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA

CUESTIONARIO

Estimado Trabajador de FUNDES y FAMILIA TACHIRENSE

Mucho sabría agradecer se sirva contestar el presente instrumento el cual tiene como finalidad recolectar información para el desarrollo de un trabajo de grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES FUNDES Y FAMILIA TACHIRENSE**. Le doy de antemano las gracias por su colaboración y a la vez le informo que las opciones de respuesta son de selección múltiple, agradeciéndole sus respuestas a los ítems que a continuación se le formulan con base en su punto de vista y experiencia laboral.

N°	ÍTEM	SI	NO
1	¿Su ingreso a la Institución fue mediante un proceso de Reclutamiento y Selección?		

N°	ÍTEM	SI	NO
2	¿Considera importante haber estado inmerso en algún proceso de reclutamiento para su ingreso a la Institución?		

N°	ÍTEM	CAI	APR	VE	RC
3	¿Su ingreso a la Institución fue a través de algunos de los siguientes medios?				

N°	ÍTEM	S	AP	DRH	T
4	¿Cuál de las siguientes fuentes para el ingreso de personal a una Institución considera usted que sean las más apropiadas?				

N°	ÍTEM	I	E	M	NA
5	¿Estuvo usted sometido a alguno de los siguientes tipos de reclutamiento para su ingreso a la Institución?				

N°	ÍTEM	SI	NO
6	¿Tiene usted conocimientos acerca de los beneficios del reclutamiento para una Institución como en la que labora?		

N°	ÍTEM	E	EM	ER	POE
7	¿Durante la etapa de selección fue sometido a algunos de los siguientes procesos?				

N°	ÍTEM	CC	IC	EP	NA
8	¿Fue usted sometido a algunos de los siguientes tipos de selección?				

N°	ÍTEM	PP	VI	PT
9	¿Al momento de su ingreso a la Institución recibió inducción por medio de?			

N°	ÍTEM	SI	NO
10	¿Se le dio a conocer la Misión, Visión y Organigrama de la Institución en el momento de su ingreso?		

N°	ÍTEM	PN	TR	SL
11	¿Durante la inducción a su cargo le fue informado aspectos tales como?			

N°	ÍTEM	SI	NO
12	¿Considera a la planificación de Recursos Humanos en la Institución, como una estrategia útil para el proceso de reclutamiento y selección?		

N°	ÍTEM	SI	NO
13	¿La Institución le notifica acerca de actividades a ejecutar para el logro de objetivos previamente proyectados?		

N°	ÍTEM	SI	NO
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?		

N°	ÍTEM	SI	NO
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?		

N°	ÍTEM	SI	NO
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?		

N°	ÍTEM	SI	NO
17	¿La Institución al momento de su ingreso a la misma le dio a conocer las funciones inherentes a su cargo?		

N°	ÍTEM	S	AV	N
18	¿Con que regularidad le es aplicado programas de evaluación del desempeño y capacitación para la mejora de sus tareas laborales?			

N°	ÍTEM	MC	SHL	AEL
19	¿En el manejo de las relaciones laborales Institución/Funcionarios se cumplen aspectos del mantenimiento de recursos humanos tales como?			

N°	ÍTEM	R	IP	CP
20	¿El control aplicado a los procesos de la gestión de talento humano en la Institución están fundamentados en aspectos tales como?			

Identificadores de los ítems

SI- NO-

CAI- Cartelera, avisos internos

APR- Aviso en prensa, radio

VT- Vía electrónica

RC- Recomendación

S- Sindicato

AP- Ascenso o promociones

DRH- Departamento R.H.

T- Traslado

I- Interno

E- Externo

M- Mixto

NA- Ninguno de los anteriores

E- Entrevistas

EM- Exámenes médicos

ER- Evaluación de Referencias

POE- Pruebas orales y escritas

COC- Comparación con otros C.

IC- Información confidencial

EP- Entrevista con profesional

PP- Presentación al Personal

VI- Visita a las Instalaciones

PT- Por medio de un tríptico

PN- Políticas y Normas

TR- Tareas a Realizar

SL- Seguridad Laboral

S- Siempre

AV- Algunas Veces

N- Nunca

MC- Manejo de Conflictos

SHL- Seguridad e Higiene Laboral

AEL- Actividades Extra Laborales

R- Responsabilidades

IP- Ident. de problemas

CP- Causas de los problemas

Anexo B. Validación de los Instrumentos

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido de un instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en una investigación titulada: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES FUNDES Y FAMILIA TACHIRENSE. De antemano gracias por su colaboración.

Quien suscribe, **Dra. DANNY SOLEDAD MÉNDEZ M.**, portadora C. I. N° V-6.593.399, a través del presente manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la Estudiante, Becerra, Nubia M, CI: 9239602, en la Maestría en Administración Mención Gerencia.

Ítems	Redacción			Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	SI	NO	SI	NO	SI	NO	CORREGIR	ELIMINAR	SUSTITUIR
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				
7	X			X		X		X				
8	X			X		X		X				
9	X			X		X		X				
10	X			X		X		X				
11	X			X		X		X				
12	X			X		X		X				
13	X			X		X		X				
14	X			X		X		X				
15	X			X		X		X				
16	X			X		X		X				
17	X			X		X		X				
18		X		X		X		X				
19	X			X		X		X				
20	X			X		X		X				

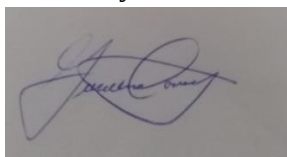
Escala: MB = Muy Bien

R = Regular

D = Deficiente

Observaciones generales: Esta bien elaborado. Se puede aplicar

Nombre y firma del Validador: Dra. Danny Soledad Méndez M.



C.I.: V-9239602

Fecha: 18/11/2019

Anexo C. Validación de los Instrumentos

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido de un instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en una investigación titulada: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES FUNDES Y FAMILIA TACHIRENSE. De antemano gracias por su colaboración.

Quien suscribe, **MSc. YURAIMA CORONEL PÉREZ**, portadora C. I. N° V-5658901, a través del presente manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la Estudiante, Becerra, Nubia M, CI: 9239602, en la Maestría en Administración Mención Gerencia.

Ítems	Redacción			Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	SI	NO	SI	NO	SI	NO	CORREGIR	ELIMINAR	SUSTITUIR
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				
7	X			X		X		X				
8	X			X		X		X				
9	X			X		X		X				
10	X			X		X		X				
11	X			X		X		X				
12	X			X		X		X				
13	X			X		X		X				
14	X			X		X		X				
15	X			X		X		X				
16	X			X		X		X				
17	X			X		X		X				
18	X			X		X		X				
19	X			X		X		X				
20	X			X		X		X				

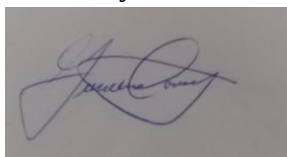
Escala: MB = Muy Bien

R = Regular

D = Deficiente

Observaciones generales: Puede ser aplicado

Nombre y firma del Validador: MSc. Yuraima Coronel P.



C.I.: V-5658901

Fecha: 18/11/2019

Anexo D. Validación de los Instrumentos

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido de un instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en una investigación titulada: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES FUNDES Y FAMILIA TACHIRENSE. De antemano gracias por su colaboración.

Quien suscribe, **Dra. DILKA CONSUELO CHACÓN**, portadora C. I. N° V-9.461.133, a través del presente manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la Estudiante, Becerra, Nubia M, CI: 9239602, en la Maestría en Administración Mención Gerencia.

Ítems	Redacción			Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	SI	NO	SI	NO	SI	NO	CORREGIR	ELIMINAR	SUSTITUIR
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				
7	X			X		X		X				
8	X			X		X		X				
9	X			X		X		X				
10	X			X		X		X				
11	X			X		X		X				
12	X			X		X		X				
13	X			X		X		X				
14	X			X		X		X				
15	X			X		X		X				
16	X			X		X		X				
17	X			X		X		X				
18	X			X		X		X				
19	X			X		X		X				
20	X			X		X		X				

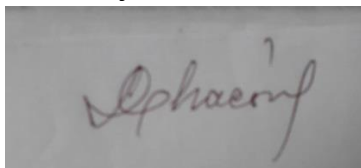
Escala: MB = Muy Bien

R = Regular

D = Deficiente

Observaciones generales: Esta bien elaborado

Nombre y firma del Validador: Dra. Dilka C. Chacón H.



C.I.: V-9461133

Fecha: 18/11/2019