



Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del estado Mérida

FLORES DÍAZ, JOSÉ ELADIO¹

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito ofrecer una propuesta de estrategias para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida. Metodológicamente, se desarrolló bajo el criterio de la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo, en virtud que pretende una propuesta como alternativa viable en la optimización de dicho proceso, con el fin de elevar la eficiencia en la gestión de administración del talento humano. La población y muestra quedó conformada por un total de sesenta y seis (66) personas, quienes en su conjunto integran la nómina de empleados de la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida. Para recolectar la información, se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento el cuestionario. Según los resultados obtenidos se concluye que en la prenombrada Dirección de Teleinformática no se ejecuta un proceso de reclutamiento y selección ajustado a los paradigmas gerenciales de administración de personal; en tal sentido, se recomienda la implementación de la propuesta que se ofrece.

Palabras Clave: Reclutamiento, Selección, Gestión, Personal, Estrategias

Abstrac

The present research was to offer a proposal of strategies for improving recruitment and selection of staff at the Department of the Interior Teleinformatic of the State. Methodologically, the approach was developed under the mode of a feasible project, supported by a research descriptive field under a proposal intended as a viable alternative in the optimization of this process, in order to raise the efficiency of administrative management of human talent. The population sample consisted of a total of sixty -six (66) persons who make up the whole payroll Teleinformatic Directorate of the Interior of the State. To collect data, we used the technique of the survey and the questionnaire as a tool. The results obtained showed that the address Teleinformatic not running a recruitment and selection process set to the management paradigms personnel management

Key words: Recruitment, Selection, Management, Personal, Strategies

1 Abogado. Magister Scientiarum Gerencia de Recursos Humanos. Profesor a Dedicación Exclusiva de Universidad de Los Andes, adscrito a la Cátedra de Legislación Organizacional, Escuela de Administración y Contaduría Pública de la FACES. Ex-abogado de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL). Exjefe de la Consultoría Jurídica de la Gobernación del Estado Mérida. Email: jefd_4@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la premisa de que el hombre no es una cosa, la gerencia del talento humano no puede ser apreciada como la simple escogencia de un recurso, sino por el contrario, su valoración trasciende hacia la reflexión del reconocimiento propio de la condición humana, motivo por el cual, el proceso de reclutamiento y selección, como parte de una de las temáticas de la administración de personal, involucra el estudio de aspectos cognitivos del hombre, así como también, la disertación afectiva de la esencia del ser.

En este sentido, el entramado de palabras que sucesivamente se presenta, ostenta elementos teóricos y metodológicos que conllevan a una propuesta, con la finalidad de ofrecer dos (2) estrategias transcendentales dirigidas hacia el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, de ahí que, de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico de la investigación, surge un aporte de gran importancia para la referida Dirección, dado que garantiza un proceso de reclutamiento y selección humanístico, con eficiencia y eficacia técnica, vinculado directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma.

No obstante, es importante resaltar que, en atención a las exacciones que proyecta la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, yace el objeto fundamental del estudio realizado, el cual radica en el establecimiento de una propuesta con lineamientos gerenciales para el proceso previamente aludido. Por consiguiente, se plantean alternativas de primer orden, en donde se busca fundamentalmente, que las personas encargadas de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal en la prenombrada Dirección, exterioricen más que sapiencias concomitantes con el contexto técnico de la administración del talento humano, reflejando en consecuencia valores elementales de la humanidad, tales como el respeto, la equidad y la justicia.

Finalmente, la propuesta resalta el manejo del proceso de reclutamiento y selección desde la perspectiva de una gerencia que vislumbra un factor de rescate de valores, a través del desarrollo del siguiente esquema: fundamentación de la propuesta, basamento legal, objetivo, estructura, metodología, factibilidad, población a beneficiar y estrategias.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general del estudio realizado consistió en proponer estrategias para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida.

MEMORIAS TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Toda organización en medio de la búsqueda del éxito, requiere de talento humano idóneo, 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 detentado por cada candidato. En este sentido, el proceso de reclutamiento y selección de personal es definido como 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 idóneos para ejercer determinados quehaceres en la organización. Al respecto, Chiavenato (2002), 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.

Por consiguiente, el proceso de reclutamiento y selección implica una serie de pasos, los cuales, inician con la activación de la solicitud de empleo, y terminan cuando se produce la decisión de contratar a uno de los peticionarios del trabajo, por lo que es menester destacar,

que el reclutamiento a diferencia de la selección, es concretamente una labor de divulgación, donde se da a conocer la existencia de una plaza vacante; en cambio, la selección, es una tarea de cribar, y en consecuencia, se rodea de elementos condicionales.

De lo anterior, se deja claro que, el proceso de reclutamiento y selección abarca dos momentos, en primer término, la etapa de reclutamiento, y en segundo lugar, la etapa de selección. La etapa de reclutamiento comprende la divulgación y ofrecimiento de oportunidades de trabajo en el mercado laboral, así como también la atracción de candidatos con la finalidad de ser seleccionados; la etapa de selección, abarca un mecanismo de elección, categorización y decisión. Sobre este contexto, Chiavenato (2002), Dessler (2001) y Dolan (1999), infieren que este proceso gira en torno a dos objetivos, el primero de ellos, consiste en abastecer el proceso de selección a través de candidatos, y el segundo, en escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.

De acuerdo Werther (2000), en la primera fase del proceso en comento, el reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto de trabajo como a las características del talento humano ideal, por lo cual se recomienda que, la persona encargada de la requisición de personal entregue al área con competencias en la administración de personal, un informe contentivo de los requerimientos y el perfil del candidato que se está solicitando. En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2002), opina que:

Desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. (p. 95).

Por consiguiente, de la cita antes plasmada, se infiere que el reclutamiento se ejecuta a través de distintas vertientes, bien sea de forma interna o de forma externa; sin embargo, cabe resaltar también la aplicabilidad de otras formas de reclutamiento, tales como el reclutamiento mixto (interno y externo), y la nueva tendencia del reclutamiento 2.0; entendido éste, como un mecanismo que nace ante un mundo lleno de innovación, contemporaneidad y virtualidad, caracterizado por el uso del internet, creando una telecomunicación entre el seleccionador y los posibles candidatos, siendo su principal fuente las redes sociales tecnológicas.

Ahora bien, la segunda fase (selección de personal), fomenta una herramienta elemental para que las organizaciones alcancen los objetivos propuestos, pues una elección adecuada, vislumbra la idoneidad del talento humano en el ejercicio del puesto de trabajo, por lo que es oportuno señalar, que esta etapa del proceso se caracteriza por la estructuración de un conjunto de pasos, que busca la evaluación de los candidatos, para determinar rasgos acorde con la descripción y el análisis del cargo vacante.

Según Ariza, et al., (2004), y Chiavenato (2000), La selección de personal busca solucionar dos problemas fundamentales: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo, razón que justifica la ilación concomitante con el pensamiento de que la selección de personal envuelve un proceso mediante el cual existe una necesidad organizacional de personal calificado, concatenado a un parámetro determinado por un perfil de cargo, del cual dependerá la escogencia del talento humano entre varios candidatos, por haber llenado los esquemas que se han establecido como mecanismo de selección. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión; al respecto Chiavenato (2000), establece que, la selección como proceso de comparación, debe mirarse como una causa 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 suministra el análisis y la descripción del cargo, es decir,

la forma escrita de explicar los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico (Werther y Keith. 1989); la segunda, se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

En concatenación a lo anterior, Dessler (2001), refleja que, las técnicas de selección comprenden cinco categorías, siendo éstas, la entrevista, las pruebas de conocimiento o capacidad, las pruebas psicométricas, las pruebas de personalidad y las técnicas de simulación. Así mismo, expresa que, de estas cinco técnicas de selección la más utilizada es la entrevista, entendida por Chiavenato (2002), como "...un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra". (p. 119).

Las pruebas de conocimientos o de capacidades, constituyen una medición del candidato en cuanto a las capacidades y habilidades para ejecutar las tareas del cargo al cual aspira ocupar. En consecuencia, "trata de medir el grado de conocimiento profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, entre otras." (Ob cit. p. 124).

Respecto a las pruebas psicométricas, es relevante expresar que, éstas se basan en muestras estadísticas de comparación, aplicadas en condiciones de estándares, focalizando principalmente las aptitudes. Por otra parte, Las pruebas de personalidad, permiten poner en evidencia características superficiales de personalidad y de carácter, tales como frustraciones, equilibrio emocional, motivación, intereses, entre otros.

Las técnicas de simulación, se caracterizan por el drama, es decir, reconstruye en un escenario de drama un determinado evento que se quiere estudiar, llevando este lo más cerca a la realidad. Para De Ansorena (1996), las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámicas de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, fundamentado en la teoría general de papeles:

cada persona representa los papeles más característicos de su comportamiento.

En definitiva, la aplicación de las técnicas de selección es una sabia decisión al momento de elegir el talento humano organizacional, por cuanto las mismas constituyen una herramienta clave que sobrelleva a examinar las habilidades y destrezas que poseen los candidatos; asimismo, de acuerdo a la complejidad requerida por el cargo, y en miras de optimizar el descarte, se aconseja aplicar en un mismo proceso, varias de las técnicas supra aludidas.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la naturaleza del estudio, la investigación estuvo enmarcada dentro de la modalidad de un proyecto factible, debido a su orientación en proporcionar una solución al problema que envuelve el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida. De igual manera, el estudio se fundamentó en una investigación de campo, por cuanto los datos se recogieron de manera directa en la realidad de su ambiente natural.

Por otra parte, los datos fueron descritos e interpretados según el escenario planteado en la organización, motivo por el cual, se considera el estudio de carácter descriptivo. Sobre esta base, la población estuvo sustentada en sesenta y seis (66) personas, las cuales integran la nómina de empleados de la Dirección previamente mencionada. A tenor sucesivo, no se aplicaron criterios muestrales, por participar en el evento una muestra reducida del universo.

En esta línea del pensamiento, otros elementos metodológicos que caracterizaron la presente investigación giraron en torno a, la encuesta, como técnica para la recopilación de datos, y el cuestionario, como instrumento de estudio. Ahora bien, en lo que concierne a la validez, ésta estuvo conferida por el juicio de expertos, y la confiabilidad,

a través de la aplicación del Coeficiente de Alfa de Cronbach. Finalmente, los datos fueron tabulados y analizados mediante la estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes simple.

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Del estudio realizado, se colige en un primer término que, el personal actual de la prenombrada Dirección, se inclina a la aplicabilidad de las fuentes de reclutamiento interno como primera alternativa a ser empleada al momento de reclutar personas para la selección de candidatos que aspiran a ocupar cargos vacantes. Al respecto, cabe señalar la congruencia que en su contenido refleja este resultado con las palabras de Chiavenato (2002), cuando opina que, es ventajoso el reclutamiento interno porque aparte de ser más rápido, presenta un alto índice de validez y seguridad porque el candidato ya es conocido.

De igual forma, se deduce que, el lapso de tiempo entre el reclutamiento y la selección es relativamente corto en la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, debido a la existencia de criterios muy subjetivos al momento de llevar a cabo el proceso en referencia. Respecto al lapso de tiempo entre el reclutamiento y la selección de personal, Chirinos (2009), manifiesta que “luego de haberse cerrado el tiempo de postulación para el empleo, los analistas deben chequear cada uno de los curriculum vitae para escoger un grupo de candidatos. Este chequeo debe ser minucioso, pues solo así seleccionaran grandes candidatos.” (p. 58).

Por otro lado, es oportuno señalar que, la población objeto de estudio, creé que el talento humano encargado de dirigir el proceso de reclutamiento y selección de personal para el ingreso a la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, no detentan la suficiente experiencia profesional para llevar a cabo dicho proceso. Al respecto, Sherman y otros (1999), y Chirinos (2009), señalan que, el gestor de recursos humanos debe ser un asesor de su cliente interno,

por lo que debe conocer la actividad de cada área de la organización para así orientar la estructuración del perfil del cargo a las necesidades de la entidad. Por consiguiente, se teoriza que, el profesionalismo del personal encargado de la administración del talento humano de la Dirección en comento, debe enfrentar un cambio, donde su primer paso consista en la eliminación de las barreras personales y de prejuicios conducentes a la autoevaluación y autocorrección de la forma en que ejercen sus actividades en el área de administración de personal.

También, fue notorio que, en dicha Dirección no se realizan detecciones de las necesidades en materia de administración de personal. En este sentido, enuncia Chirinos (2009), lo sucesivo: “sin lugar a dudas, para gerenciar los procesos de Recursos Humanos hay que precisar las necesidades propias de la organización, de acuerdo a las realidades vividas; sin apartar los aspectos normativos de la legislación vigente de cada país” (p.37). Por tanto, el hallazgo aquí descrito permite deducir que en la organización central de esta investigación, existe una carencia de planeación normativa y estratégica hacia la visualización de encontrar las diferencias entre lo que actualmente se hace en materia de personal, y lo que ciertamente debería estarse concibiendo, en otras palabras, no existe una indagación orientada a conocer las carencias presentes en el área del talento humano.

Acertadamente pudo constatar que, los trabajadores adscritos a la nómina de empleados de la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, están dispuestos a participar y liderar una propuesta basada en estrategias para optimizar la realización del proceso de reclutamiento y selección de personal de dicha Dirección. A juicio de Dolan (1999) “la ausencia de cambio significa una reducción de los volúmenes y márgenes de utilidad si una compañía permanece estática, los clientes la abandonarán o los competidores la desplazarán” (p.258). De igual forma, Dessler (2001), enuncia que “un cambio dentro de la empresa, requiere primordialmente de la convicción de sus integrantes” (119). Vinculando lo citado con el

acierto en acotación, es claro que, en materia de administración de personal, los trabajadores de la prenombrada Dirección no persiguen un escenario estático, lo cual, trae como consecuencia la disposición a cambios que son necesarios para mejorar la ejecución de procesos relacionados con el área de la administración del talento humano.

Otra evidencia predominante, apunta que, en la mencionada Dirección cuentan con los recursos requeridos para llevar a cabo una propuesta encaminada al espacio de administración de personal. Al respecto, Chiavenato (2002), señala que “para operar la administración de recursos humanos, las organizaciones aglutinan recursos materiales, financieros, humanos, de mercadotecnia y administrativos.” (p.107). Por ende, en atención a esta manifestación, no cabe duda que en la referida Dirección existe la asignación de recursos dentro de sus partidas presupuestarias para el área de administración de personal, por lo que desde la proyección de las finanzas, es factible la implementación de una propuesta dirigida a esta área. Asimismo, cuenta dicha Dirección con talento humano, instalaciones, herramientas de oficina y recursos tecnológicos que hacen factible una propuesta para este plano.

Además, desde el contexto subyacente de la entidad, pudo verificarse que, no son reconocidas las actividades de administración de talento humano, por lo que es de notar que “el área de Recursos Humanos no siempre recibe apoyo significativo de la alta dirección, el cual se transfiere a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia.” (ob cit. p. 105) (p.105). No obstante, el diseño de estrategias dirigidas a mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, involucra la consideración del reconocimiento de la gestión que en su conjunto hacen los miembros que la integran, pues de esta manera se estaría compactando en su propio ambiente, el ideal ejercicio que conlleva la practicidad de la administración de su talento humano.

Igualmente, fue notorio el peso político que ostenta la decisión para el ingreso de personal a dicha entidad. Dentro de este escenario, manifiesta Dessler (2001), que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y elección, y para tener validez, necesita de objetividad, criterio y/o estándar, el cual se obtiene del requisito del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto. Visto de esta forma, el resultado revela que en dicha Dirección no existe objetividad respecto a la gestión del proceso de reclutamiento y selección, el cual es un elemento fundamental como base de la selección del talento humano, motivo por el cual la subjetividad que opera actualmente sobre este proceso en la referida Dirección, debe ser canalizada hacia otra perspectiva.

Por último, pudo apreciarse que, al momento de escoger el talento humano que ingresará a la organización a ocupar la plaza disponible, es fundamental considerar en principio lo humano y luego lo competitivo. Sobre este aspecto, Dolan (1999), alude que, es el hombre quien hace lo competitivo y no lo competitivo al hombre, por eso, la gestión del talento humano debe realizarse bajo fundamentos de humanidad, el cual, de conformidad a la derivación obtenida, es evidente que existe dentro de la prenombrada organización. De ahí que, el punto de partida para el diseño de estrategias de reclutamiento y selección para el mejoramiento de este proceso en la mencionada Dirección, se basa en la prioridad de enaltecer el sentir humano sobre cualquier otro aspecto de la administración de personal.

LA PROPUESTA

6.1. Fundamentación de La Propuesta

A continuación se indican los aportes y postulados teóricos seleccionados por su innovación conceptual, relacionadas con el contexto de la presente propuesta.

Epistemológicamente el término: complejo, es diferente al término: complejidad, en virtud que la complejidad no es algo engorroso como

lo es lo complejo, sino por el contrario, es la complejidad una forma de ver o apreciar la vida. Desde esta óptica, la presente propuesta aprecia el proceso de reclutamiento y selección de personal hacia un sentido humano, donde lo objetivo (teoría) se fusiona con lo subjetivo (conjeturas prácticas) para lograr un equilibrio entre lo práctico y lo teórico.

Sobre este contexto, cabe resaltar entonces el fenómeno del Hombre Práctico en un Pedestal, el cual se entiende como la primacía de lo práctico sobre la teoría, entrando así en una situación dialéctica entre lo teórico y lo práctico que conlleva a inferir sobre la acción gerencial del proceso en asunto, donde es importante la teoría y la práctica, sólo hay que saber identificar claramente, en qué momento se debe utilizar el basamento teórico, y en que circunstancia se debe ejercitar la practicidad.

En relación con lo antes señalado, es importante expresar el respeto de la vida gerencial del proceso de reclutamiento y selección, en contraposición a la tanatología gerencial del mismo, pues si solo se soporta en la objetividad, se estaría cosificando lo humano, y si solo se sustenta en la subjetividad, se estaría cercenando valores gerenciales (respeto a los demás candidatos, honradez para decidir).

Por consiguiente, se trae a colación las palabras de Angulo (2011), al resaltar que: “La administración de recurso humano es un arte en el cual no debe dejarse a un lado el sentido social que hace más amena la convivencia entre los seres humanos”. Sobre este contenido, se puede apreciar claramente el reconocimiento del elemento humanístico en la gerencia del talento humano, el cual, se vincula directamente con la presente propuesta. De igual forma, se deduce de las palabras de la autora, que el sentido social no debe apartarse dentro de cualquier contexto de la administración del talento humano, siendo uno de ellos el tópico central de esta propuesta (proceso de reclutamiento y selección), en virtud que lo social es necesariamente humano; asimismo, de ser desvirtuado el sentido social, se estaría transformando el hombre a cosa, y en consecuencia, reforzando la pérdida de valores gerenciales.

En este orden de ideas, muchos autores considerados a nivel mundial como expertos en la administración del talento humano, entre los que cabe mencionar a Chiavenato, Dessler, Dolan y Werther, han construido conocimientos científicos referentes al proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual, es compartido y se considera además como elemento objetivo en la construcción de la presente propuesta; sin embargo, no se encuentra en sus teorías, el manejo de un factor subjetivo en el ejercicio del aludido proceso, por lo tanto, es oportuno mencionar las palabras de Villaroel (2011), quien señala: “Instrumentalizamos el hecho gerencial en base a los conceptos y no a la realidad, dicho dilema se debe a la implantación que se realiza en base a dichos conceptos”. Por esta razón, se deduce que no se encuentra dicho elemento subjetivo en las teorías de los prenombrados autores, porque pese a sus excelentes aportes al área de reclutamiento y selección de personal, no se adaptan del todo sus teorías a las diversas realidades existentes en torno a dicho proceso, y más aún en el caso de ocupación, referente al proceso de reclutamiento y selección de personal de la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida.

Por consiguiente, cabe resaltar el modelo de organización establecido por Katz y Kahn (1977), mediante la aplicación de la teoría de los sistemas abiertos. En este sentido, los mencionados autores señalan que, dicha teoría:

...hace hincapié en la íntima relación que existe entre una estructura y el ambiente que le da apoyo, pues de no haber insumos continuos, pronto la estructura se va a pique. De este modo, una base crítica para identificar sistemas sociales la constituyen sus relaciones con las fuentes energéticas que los mantienen. En casi toda estructura social el esfuerzo y la motivación humana son la principal fuente de mantenimiento; por ello, aunque el enfoque teórico está dedicado a las relaciones, éstas incluyen a los seres humanos. (p.17).

Según el modelo propuesto por los referidos autores, la organización presenta las características propias de un sistema abierto, tales como: importación de energía, procesamiento, resultado,

los sistemas como ciclos de acontecimientos, entropía negativa, insumo de información, estado estable y homeostasis dinámica, diferenciación, y finalmente: equifinalidad. A continuación, se explica cada una de estas características.

Importación de energía: La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente ni autocontenida.

Procesamiento: Las organizaciones transforman sus insumos, creando así un nuevo producto. De ahí que los sistemas abiertos transforman la energía disponible.

Resultado: esta característica de los sistemas abiertos hace referencia a que los mismos aportan algún producto al ambiente.

Los sistemas como ciclos de acontecimientos: La pauta de actividades del intercambio de energía tiene carácter cíclico. El producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se repita el ciclo de actividades. La energía que refuerza tal secuela puede derivar de algún intercambio del producto con el mundo externo o de la actividad en sí.

Entropía negativa: El proceso entrópico es una ley universal de la naturaleza, según la cual todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte; en consecuencia, a fin de sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico para reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.

Insumo de información: Los insumos introducidos en los sistemas vivientes, no sólo consiste en materiales energéticos que son transformados o alterados mediante el trabajo que se realice, sino que también, son de información y proporcionan señales a la estructura respecto del ambiente y respecto a su propio funcionamiento en relación a dicho medio.

Estado estable y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio, existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.

Diferenciación: Los sistemas abiertos se mueven rumbo a la diferenciación y la elaboración, de ahí que, las organizaciones tienden a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciaciones internas.

Equifinalidad: Los sistemas abiertos también están caracterizados por el principio de equifinalidad. Según este principio, un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos.

Explicada la caracterización del modelo de organización expuestas por Katz y Kahn en su clásico: *Psicología Social de las Organizaciones*, se considera pertinente su vinculación con la presente propuesta, en virtud que en dicho modelo, los autores tratan la relación que existe entre una estructura y el ambiente que le da vida, siendo en el presente caso la estructura: el proceso de reclutamiento y selección de personal con sus recursos; y el ambiente que da vida: el hombre en sí mismo.

6.2. Basamento Legal

El Estado Venezolano, garante de los Derechos Sociales y Humanos, plantea en la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)**, debidamente publicada en Gaceta Oficial Nacional N° 5.908, lo siguiente:

Artículo 87. 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...

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado... (p. 32-33).

En este sentido, 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. De ahí que, 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.

Los anteriores preceptos jurídicos se encuentran desarrollados en otro instrumento legal de carácter orgánico, como 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, 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).

6.3. Objetivo de la Propuesta

El objetivo central en el cual se erige esta propuesta, radica en establecer lineamientos gerenciales de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida para la obtención de talento humano eficiente y eficaz.

6.4. Estructura de La Propuesta

Toda la información obtenida a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, fue procesada con la finalidad de suministrarle a la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, una propuesta contentiva de estrategias para mejorar su propio proceso de reclutamiento y selección de personal, de ahí que, se estructura la presente propuesta en las condiciones actuales de la prenombrada Dirección, y en el modelo de reclutamiento y selección de personal que señalan los autores con conocimientos en el área. De esta manera, la propuesta está basada en el ofrecimiento de soluciones para los puntos críticos detectados en función de los resultados obtenidos.

En este sentido, partiendo de la premisa de que el proceso de reclutamiento y selección de personal comprende un conjunto de pasos para incorporar aquella persona con capacidades conexas al cargo ofertado, se colige entonces que las estrategias propuestas a la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, están basada en incorporar a la mencionada Dirección personas con sentido humano y con capacidades acordes al puesto de trabajo.

6.5. Metodología de La Propuesta

La información obtenida para establecer la presente propuesta, ha sido recabada a través de los datos que emitieron los encuestados pertenecientes a la nómina de empleados de la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, donde se pudo apreciar que los mecanismos de reclutamiento y selección de personal, son muy subjetivos, por lo que se procedió a considerar la literatura sobre el tema en asunto, análogos con los soportes teóricos humanísticos señalados en la fundamentación de la

propuesta, para construir estrategias referentes al tema en asunto y situarlas a disposición de la mencionada Dirección. Asimismo, para la construcción de la propuesta, se consideró el marco legal vinculado al derecho social y humano.

6.6. Factibilidad de La Propuesta

El proceso de reclutamiento y selección es una herramienta de gran importancia al momento de incorporar un agregado diferencial dentro de las organizaciones, por cuanto proporciona el mecanismo ideal para llegar al talento humano deseado. Este proceso de reclutamiento y selección en la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida requiere de estrategias que le permita mejorar su actuar al momento de llevarse a cabo el proceso en comento.

En este sentido, el diseño de estrategias de reclutamiento y selección es factible desde el punto de vista financiero, porque cuenta la prenombrada Dirección con partidas destinadas a la administración de personal que se consideran necesarias para llevar a un feliz término la ejecución de la propuesta, solo que hay que hacer mención de la misma dentro la proyección de erogaciones del Plan Operativo Anual.

Igualmente, desde la óptica operacional, la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida cuenta actualmente con la planta física, así como también, con todas las herramientas de oficina y de tecnología para llevar la propuesta a su realización efectiva.

Asimismo, desde la visualización del talento humano, es factible la propuesta, en virtud que, la Gobernación del Estado Mérida cuenta con analistas encargados de la gerencia de personal, sólo que hay que direccionar una mayor atención de los mismos al momento de llevarse a cabo este tipo de proceso.

6.7. Población a Beneficiar

De ser incorporado elementos de la propuesta dentro de las finanzas del Plan Operativo Anual de la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, su ejecución beneficiará directamente a la propia Dirección, ya que su aplicabilidad le permitirá contar con personal humano y calificado, que brindará a la institución el desarrollo de un clima agradable en aras de conseguir la consumación total de sus objetivos planteados.

6.7. Estrategias que se Proponen

Antes de presentar las estrategias que se precisan para el mejoramiento del carácter subjetivo que actualmente presenta el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, es preciso dejar claro la posición a seguir respecto al elemento objetivo (conocimiento técnico) que debería tener el referido proceso en la prenombrada Dirección, de ahí que, se propone desde el escenario objetivo: tomar en cuenta el criterio teórico expuesto en materia de reclutamiento y selección de personal por autores internacionales, entre los que cabe resaltar a Chiavenato, Dessler, Dolan y Werther; ratificado además por autores nacionales, como Chirinos.

Esta teoría se sintetiza en dos fases (reclutamiento y selección), las cuales constituyen una actividad planificada y organizada para descubrir y medir atributos de personalidad en determinación de quien puede ocupar el cargo vacante. Por lo que a criterio de los autores mencionados, el proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo de la siguiente forma: a.- Planificación y pronóstico del empleo para determinar las obligaciones de la plaza vacante; b.- Establecimiento de una reserva de candidatos para el puesto de trabajo disponible, reclutando en primer lugar candidatos del interior y luego si del exterior; c.-Aplicación de la planilla de solicitud de empleo, por cuanto es posible que pasen por diversas entrevistas (preselección y selección); d.- Utilización de diversas técnicas de selección, (pruebas, entrevistas, investigación de antecedentes, exámenes médicos, entre otras afines), que permitan identificar los candidatos viables para el

cargo vacante; e.- Decisión de quién será la persona a quien se le realizará la oferta de empleo.

Por consiguiente, el criterio científico referente al proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual, fue resumido en el párrafo anterior, tiene sus propias bases, y su contenido, debería ser conocido por quienes desarrollan en la prenombrada Dirección el proceso aludido. De ahí pues, es necesario cursos de capacitación constante (dos veces al año) a favor del personal encargado de dirigir este proceso en la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida (director, jefes de departamento, coordinadores y analistas de personal), así como la adquisición de libros en materia de administración de personal que traten la teoría del proceso de reclutamiento y selección de personal (una vez al año), **todo esto** con la finalidad de dar respuesta a la necesidad que tiene actualmente dicha Dirección en el área referida, mediante conocimientos teóricos que potenciará el buen desempeño del personal al momento de llevar a cabo esta actividad. Por ello, este accionar requiere de finanzas, que deben ser presupuestadas en los planes operativos anuales de la prenombrada Dirección.

Ahora bien, vista esta posición teórica del proceso de reclutamiento y selección de personal, en concatenación a la información derivada de la aplicación del instrumento de recolección de datos y la fundamentación de la presente propuesta, se presentan dos estrategias dirigidas a mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida. En consecuencia, de manera sucesiva se enuncia y explica el contenido en el cual se fundamenta cada una de estas estrategias.

6.7.1. Supremacía de las habilidades y destreza sobre la influencia

El hombre, desde la niñez comienza a desarrollar habilidades que al transcurrir el tiempo se convierten en herramientas esenciales para el diario vivir; por tal motivo, la humanidad en sí misma marca

diferenciaciones a través de su propio talento, de ahí que, determinadas personas poseen habilidades para ejercer la abogacía, el deporte, la ingeniería, la docencia, entre otras áreas.

Consiguientemente, durante la aspiración del ser humano en querer formar parte de la fuerza de trabajo, debe tenerse en cuenta un valor humano fundamental, como es el respeto, el cual, constituye el punto de partida de esta estrategia. El trabajo, constituye un derecho social y humano, que no puede ser irrespetado.

En este sentido, la presente estrategia consiste en el respeto de prevalecer las habilidades por encima de la influencias, de ahí que, se propone que la razón de gran importancia en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, sea el mérito y el profesionalismo que demuestra la persona en su condición de candidato, más no cualquier índole de influencia como factor empático en la toma de decisión, elemento éste que es abordado en la siguiente estrategia.

6.7.2. Ética-moral en la toma de decisión

En toda organización existen diversas normas que regulan la conducta de los seres humanos que la conforman, con el fin de poder lograr una buena convivencia entre los mismos, comprendiendo que existe plena libertad de hacer lo que se quiere, siempre y cuando no se violente los límites de convivencia. La ciencia realiza una participación importante en la determinación de esas normas, a través de una disciplina de la filosofía denominada ética, encargada de explicar desde el punto de vista científico lo que ha de ser considerado como moral en la vida social.

Sin embargo, la moral no es una rama científica, pues ésta solo comprende las creencias y costumbres que poseen los individuos dentro de una organización, con el objeto de tener una orientación de cómo actuar en sí mismo; pese a ello, es el principal enfoque de estudio de la ética, es decir, que existe entre la ética y la moral un

vínculo inseparable, en virtud que lo ético necesita sin divorcio alguno de la intervención de la moral.

En atención a lo expuesto, esta estrategia basada en un valor de equidad y justicia, consiste en fomentar un control endógeno que oriente la toma de decisión de modo ético. Desde esta perspectiva, se propone que durante el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal de la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, puedan intervenir en condición de observadores, sus propios trabajadores, con el objetivo de apreciar el desenvolvimiento del mencionado proceso para posteriormente opinar ante la persona encargada de tomar la decisión final.

Visto de esta forma, con la aplicación de esta estrategia se reducen los márgenes de selección por influencia en la prenombrada Dirección, pues en el saber de quién toma la decisión está puesta la mirada de sus propios integrantes, siendo así una estrategia que aunque no constituya una norma jurídica ejerce cierto control de equidad y justicia.

A MODO DE CIERRE

Teniendo en consideración diversos elementos de la investigación, se concluye que, se diagnosticó exitosamente la situación actual del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, donde se pudo apreciar que existen grandes debilidades al momento de llevarse a cabo este proceso, como consecuencia del predominio de un criterio netamente subjetivo. Por este motivo, a través de las estrategias planteadas, se busca brindar soluciones a los problemas actualmente presentes en la prenombrada Dirección al momento de la realización del proceso en comento. La factibilidad de implementación de los lineamientos para el diseño de las estrategias del proceso de reclutamiento y selección en la referida Dirección, es viable, en virtud que los datos que se analizaron de la encuesta aplicada a la población objeto de estudio permitió constatar que se cuenta con

el talento humano necesario, la disposición requerida y los recursos materiales pertinentes para la aplicación de estrategias.

La debilidad que representa la supremacía actual de subjetividad en el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal con adscripción a la nómina de empleados de la Dirección de Teleinformática de la Gobernación del Estado Mérida, pudo ser transformada en fortaleza, a través del diseño de las estrategias presentadas en la propuesta, las cuales se basan en la fusión de ese elemento subjetivo del proceso en la prenombrada Dirección, con el criterio objetivo de autores especializados en el área, proyectando de este modo la subjetividad como un elemento humanístico que enaltece el reconocimiento propio de la condición humana, sin vulnerar principios básicos de cualquier organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, Lilian. (2011, Junio). La Administración: Viejos Conceptos, Nuevas Interpretaciones. Ponencia presentada en la I Jornada en Gerencia de Recursos Humanos, Mérida-Venezuela.
- Ariza Montes, J. A., Morales Gutiérrez, A. C. y Morales Fernández, E. (2004). **Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, Procesos y Técnicas en Práctica.** Madrid: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humano.** (5a. Ed.). Bogotá: McGraw Hill. Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano.** Bogotá: McGraw Hill.
- Chirinos, N. (2009). **Guía-Texto para la Selección de Personal.** (2a. Ed.). Valencia-Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Extraordinario), 5.908, Febrero 19, 2009.

- De Ansorena Cao, A. (1996). **15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito**. (1a. Ed.). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Dessler, G. (2001). **Administración de Personal**. (8a. Ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, F. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. (3a.Ed). México: Trillas.
- Katz, D., Kahn, R. (1977). **Psicología social de las organizaciones**. México: Editorial Trillas.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.076, Mayo 07, 2012.
- Sherman., Bohlander., Snell. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. (11a. Ed.). México: International Thomson Editores.
- Villarroel, Alberto. (2011, Junio). **Eco-gerencia: Mercado y Reproducción de la Vida Humana**. Ponencia presentada en la I Jornada en Gerencia de Recursos Humanos, Mérida-Venezuela.
- Werther, W. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 5ta. Edición. Editorial McGraw-Hill.
- Werther, W., Keith, D. (1989). **La Inteligencia Emocional en el Trabajo**. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.