



24303

BA2021000018



**ÁREA DE INVESTIGACIÓN
ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Melvin Roxana Rivero Machado

Msc. En Gerencia Pública (Melvinrivero19@gmail.com)

Araque Martínez, Militza Alejandra

Profesor Universitario a Dedicación Tiempo Completo

Vicerrectorado de Planificación del Desarrollo Regional UNELLEZ estado Apure
Venezuela

Doctora en Ciencias Gerenciales (miliaraque86@gmail.com)

Resumen

El estudio tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales para el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Infraestructura del estado Apure. En la actualidad las organizaciones ya sean públicas o privadas se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más eficientes, lo cual exigen que las personas sean capaces y estén dispuestas a dar mucho de sí mismo para el desarrollo de la organización o institución donde trabajan. Cabe señalar, que los trabajadores son una pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones. Entre las teorías que fundamentaron el estudio, está la Teoría de la Administración para la Selección y Reclutamiento de Recursos Humanos, Chiavenato (2008), la Teoría Organizacional de Henry Fayol (1916), la Teoría de la Equidad (2000) y la Teoría de las expectativas, Victor Vroom (2001). En cuanto a la metodología a empleada, el estudio se enfocó en el paradigma positivista, enmarcado en el enfoque cuantitativo, bajo un diseño de campo, apoyado en el tipo de investigación descriptivo en la modalidad de proyecto factible. Del análisis efectuado a los datos que se obtuvieron, permitieron a las investigadoras generar las siguientes conclusiones: el gerente debería aplicar un cuestionario previo a la entrevista que igual que la hoja de vida, le ayudaría a planear mejor una entrevista más directa de acuerdo al perfil profesional que se busca y con ello se reduciría la cantidad de entrevistados, y por ende, se podría captar el mejor talento humano. Los gerentes expresaron que casi siempre aplican una guía de entrevista a los fines de obtener datos específicos sobre la vida laboral y personal del aspirante, a los fines de dirigir la entrevista con información clara y precisa de cada aspirante. Para ello se recomienda que los gerentes de INFREA, apliquen eficaz y eficientemente el proceso de administración de personal en lo relativo a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación a los fines de establecer de manera eficaz y eficiente dichos aspectos.

Palabras clave: Estrategias gerenciales, reclutamiento y selección del personal



ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES AREA

MANAGEMENT STRATEGIES TO OPTIMIZE THE PROCESS OF RECRUITING AND SELECTING PERSONNEL

Case study: Human Resources Directorate of the Apure State Infrastructure Institute

Abstract

The objective of the study is to propose management strategies for the recruitment and selection process of personnel in the Human Resources Directorate of the Apure State Infrastructure Institute. At present, public or private organizations are in a constant struggle to be more and more efficient, which requires that people be capable and willing to give a lot of themselves for the development of the organization or institution where they work. . It should be noted that workers are a key piece to achieve development and change within organizations. Among the theories that supported the study, there is the Theory of Administration for the Selection and Recruitment of Human Resources, Chiavenato (2008), the Organizational Theory of Henry Fayol (1916), the Theory of Equity (2000) and the Theory of expectations, Victor Vroom (2001). Regarding the methodology used, the study focused on the positivist paradigm, framed in the quantitative approach, under a field design, supported by the type of descriptive research in the feasible project modality. From the analysis carried out to the data obtained, they allowed the researcher to generate the following conclusions: The manager should apply a questionnaire prior to the interview that, like the resume, would help him better plan a more direct interview according to the profile professional that is sought and with this the number of interviewees would be reduced, and therefore, the best human talent could be captured. The managers expressed that they almost always apply an interview guide in order to obtain specific data about the applicant's work and personal life, in order to direct the interview with clear and precise information on each applicant. To this end, it recommends that INFREA managers apply effectively and efficiently the personnel administration process in relation to the recruitment, selection, hiring, induction, training and motivation processes in order to establish these aspects effectively and efficiently.

Keywords: Management strategies, recruitment and selection of personnel



24303

BA2021000018



Introducción

La problemática referida a la gestión del reclutamiento y selección del personal en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Infraestructura del estado Apure, se ha podido visualizar debilidades y deficiencias, tales como no tener bien definidas las necesidades de la gestión humana en la organización, así como no contar con un personal adecuado a la hora de realizar las respectivas entrevistas, estas fueron detectadas en el campo administrativo que la hacen vulnerables en su accionar. De esta inferencia, se visualizan síntomas de la problemática que en materia de la administración de personal están atravesando distintas dependencias adscritas a la Gobernación del estado Apure, específicamente la institución objeto de estudio, donde se ha podido visualizar la ausencia de pasos efectivos para la selección del recurso humano, puesto que los mismos se hacen de forma impuesta, y no por calificación de méritos, así mismo, se puede destacar que no existe un sistema vinculado a la clasificación de los cargos, la asignación de remuneración y la evaluación del desempeño de la gestión humana.

Por otro lado, en muchas ocasiones este talento humano accede a un cargo y ni siquiera son informados de las funciones que deben cumplir, tradicionalmente se limitan a presentar ante los otros empleados a la persona que va llegando; bien sea porque no está estipulado como política de la institución o por egoísmo de las personas que laboran en esa área, de perder su cargo con la persona que viene llegando. Así mismo, los trabajadores también enfrentan la realidad de desarrollar una misma tarea a lo largo de muchos años, sin ningún reconocimiento de sus méritos, ni aliciente alguno para desarrollar mejor su trabajo; todo esto hace que el trabajador se sumerja en un estado de apatía ante el trabajo, la obsolescencia tecnológica, entre otros, lo va sumergiendo en un círculo vicioso que hace de la ineficiencia laboral una condición aceptable y por lo tanto normal en el trabajador, y que a la larga justifica el desempeño ineficiente de sus labores.

En tal sentido, la problemática según las investigadoras a través de entrevistas semi-informales radica en el hecho que los problemas que presenta la institución objeto



de estudio están derivados directamente o indirectamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal desde el Departamento de Recursos Humanos, puesto que en toda organización una vez que se han detectado las necesidades del personal a incorporar, el siguiente paso no es otro que comenzar lo que es el reclutamiento y selección del personal en sí, puesto que cada vez las organizaciones buscan mejorar la calidad de vida laboral de las mismas, implica que los empleados sean capaces de satisfacer sus necesidades personales mediante el trabajo en la organización.

Esto significa ofrecer a los empleados un trato equitativo y justo; la oportunidad para que todos desarrollen sus habilidades hasta el grado máximo de autorrealización; abriendo comunicaciones confiables y la posibilidad de adoptar un papel activo en la toma de decisiones y así lograr la compensación adecuada en un ambiente seguro y saludable. Por consiguiente, los gerentes deben enfrentarse a nuevos problemas y deben estar preparadas para tomar decisiones rápidas, que comprendan una planificación, desarrollo sistemático de más largo alcance. Por estas razones, se deben abordar una serie de estrategias gerenciales donde se redefine la estructura organizacional, y el ejercicio del liderazgo de sus trabajadores, a partir de la caracterización sobre su actual gerencia.

Es por ello, que el estudio requiere de un soporte teórico que lo sustente, por lo que se necesita abordar la problemática administrativa-gerencial del mismo, a través indicadores basados en el incremento de las competencias y mejoras en la eficiencia. Ahora bien, la estructura de la organización debe guiarse a través de la aplicación de los principios generales de la administración, cumpliendo con las funciones de planificación, organización, dirección, y control, siendo que es a través de esas funciones como se puede lograr la eficiencia y eficacia organizacional. En otro orden de ideas, y para darle el sustento teórico al estudio, es necesario realizar un recorrido por investigaciones realizadas por otros autores para contrastar la información con la investigación.

En este sentido, según el autor (Tamayo, 2016:45), el marco teórico consiste en “integrar el tema de investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación” Al construir un



marco teórico es necesario concentrarse en el problema de investigación que ocupa, sin divagar en otros temas ajenos al estudio. Un buen marco teórico no es aquel que contiene muchas páginas, sino el que trata con profundidad los aspectos relacionados con el problema y vincula lógicamente y coherentemente los conceptos y proposiciones existentes en estudios anteriores. Por lo tanto, se presenta una serie de estudios relacionados con la temática de investigación abordada:

Soporte teórico que sustente la investigación

Cuadro N° 1

Antecedentes de la investigación

Investigación	Resultados	Relación con el Estudio
(Chávez, 2017), quien en la Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de Administración Pública como requisito para optar al título de Doctor en Administración, realizó una investigación que lleva por título: Propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal dirección de administración de recursos humanos de la secretaria del agua, ubicada en la ciudad de Quito.	En la SENAGUA existe una falta de capacitación por parte de las autoridades que gestionan las normas para selección pública a través de los concursos de méritos y oposición. Falta de interés por parte de las autoridades de la SENAGUA, en dar seguimiento previo y posterior a los procesos de reclutamiento y selección del personal. Es recomendable que en la SENAGUA reciban capacitación de forma periódica todo el personal, esto permitirá que mejore el área de talento humano y todas las demás áreas de la organización.	Al citar este estudio, se vislumbra la importancia y relevancia de citar el mismo, por cuanto maneja variables similares, como es el reclutamiento y selección del personal, lo que permitió a la investigadora conformar el marco teórico que sustenta toda la teoría o información que esta relaciona con la presente investigación, en la cual se establece la gestión humana, los subsistemas de la gestión de la gestión humana, y otros aspectos, que soportaron teóricamente el estudio.
(Hecmary, 2017), realizó una investigación en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	Se realizó un aporte que contribuyó al desarrollo de la organización, buscando la mejora de dichos procesos, logrando así el	Esta investigación se vincula con el presente trabajo ya que el objetivo principal del estudio estaba dirigido a desarrollar un



Investigación	Resultados	Relación con el Estudio
Escuela de Relaciones Industriales Campus Bárbula, titulada: Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa de administración y mantenimiento del estacionamiento de un centro comercial ubicado en Valencia Estado Carabobo.	ingreso de personal con capacidades intelectuales y con destrezas en sus labores. De esta forma se indaga teóricamente sobre conceptos como: administración y planificación de recursos humanos, proceso de Reclutamiento y Selección de personal, técnicas, fuentes, pasos y tipos de Reclutamiento y Selección de personal.	análisis relacionado con los procesos de reclutamiento y selección de personal que realiza dicha institución. En tal sentido, se convertiría en un valioso material de referencia y consulta para soportar teóricamente la investigación que se adelanta, y fundamentó los referentes teóricos referidos a la temática en cuestión.

Fuente: (Rivero y Araque, 2022)

Ahora bien, la relevancia del estudio radica en el hecho de ofrecer estrategias gerenciales que le permita en este caso a la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Infraestructura del estado Apure una serie de herramientas que optimicen de una manera eficiente el proceso de reclutamiento y selección del personal. De allí, que la propuesta está directamente dirigida a la institución, puesto que ella se encarga de proponer las políticas y principios generales en la administración de los recursos humanos, además de gestionar y desarrollar programas que vayan en función de la calidad de vida del personal que labora en la misma.

En tal sentido, el estudio tiene justificación por cuanto se intenta resolver un problema plasmado en el devenir administrativo de gran contemporaneidad, al mismo tiempo, que permite enfrentar un problema de justicia cuando por múltiples circunstancias el sistema de administración de personal es anárquico y muchas veces se contrata un personal por índole político y no por calificación de méritos. Así mismo, radica en el hecho que con la propuesta que se adelanta le ofrece a la institución una serie de herramientas dirigidas a seleccionar de una manera más eficiente la gestión humana, lo que se convierte en un aspecto positivo para la misma.



Es oportuno señalar, que el estudio se circunscribe en las líneas de creación intelectual de la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora (UNELLEZ, 2019), en el Área Ciencias Económicas y Sociales, en el sub-área: Desarrollo Empresarial y PYMES bajo la línea de investigación: Estado, Gerencia y Sociedad. De allí, que el estudio se vincula en esta línea por cuanto trata de solventar una problemática institucional referida al proceso reclutamiento y selección del personal, donde se ofrecen una serie de estrategias gerenciales dirigidas a fortalecer y/o optimizar este aspecto.

Descripción de las Bases Teóricas Conceptuales

Estrategias Gerenciales

Para iniciar con el concepto de estrategias gerenciales, es necesario señalar el concepto de estrategia propuesto por (Castillo, 2017:246), donde afirma que “para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el cómo de los proyectos son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.” Al interpretar la cita, se puede observar con claridad y concretizar cuál sería la estrategia más adecuada para ser analizada, contextualizada readaptada y que permita estructurar el sistema de gestión educativa institucional. Igualmente permite entender la importancia que asigna el autor a la aplicación de nuevas estrategias de trabajo e innovación en los diferentes campos de la actividad humana; de la misma manera el autor en mención da mucha importancia al capital humano cuando sostiene, se debe estimular la participación y la capacidad del talento humano.

Ahora bien, en cuanto a las estrategias gerenciales, cabe precisar que para (Ruíz 2017:54), señala que las estrategias gerenciales “son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique” Es por ello, que para formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Así mismo, es preciso puntualizar las estrategias gerenciales son herramientas de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una



24303

BA2021000018



representación de una realidad que refleja, por lo que en gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Motivación y Evaluación del Desempeño de Personal

El reclutamiento consiste en una serie de actividades encaminadas a encontrar personas adecuadas, capaces de ocupar cargos dentro de la administración. El reclutamiento se puede realizar en dos tipos de fuentes: internas, a través de los sindicatos de los trabajadores, o por medio de fuentes externas como son las escuelas o dirigiéndose a personas que estén interesadas a prestar sus servicios a la institución. Una vez identificados los candidatos a ocupar puestos vacantes se debe hacer una selección. Con respecto, a la selección de la gestión humana, consiste en realizar una serie de exámenes y entrevistas a los candidatos para conocer su personalidad, experiencia, conocimientos, habilidades y disponibilidad para el trabajo. Todo esto a fin de detectar cuáles candidatos son los más indicados para ocupar el puesto.

En cuanto al proceso de contratación, en esta fase se formaliza la relación de trabajo mediante la firma de un contrato, en virtud del cual la institución y la persona seleccionada acuerdan establecer una relación laboral bajo las condiciones determinadas de tiempo, servicio y remuneración. Firmado el contrato, el responsable de la administración del personal debe expedir un nombramiento a la persona contratada, mediante el cual se le faculta para ocupar un puesto en la administración. Luego de este paso de contratación, se procede a la inducción, que se encarga de introducir al empleado de nuevo ingreso a su puesto de trabajo, para que pueda integrarse a la organización administrativa de la institución. Para ello, el encargado del personal deberá presentarlo ante los demás servidores y darle a conocer la organización, los objetivos y metas, así como la duración de la jornada de trabajo y los días de descanso que por ley le corresponden.



Ahora bien, en cuanto a la capacitación, la misma consiste en proporcionar a los servidores públicos nuevos conocimientos para desarrollar sus capacidades y modificar su conducta laboral, a fin de que desempeñen de la mejor manera posible su trabajo. La capacitación es un elemento muy importante que deberá ser considerado en la administración del personal, ya que el mejoramiento de la administración institucional y de la prestación de los servicios públicos depende de las capacidades y actividades de las personas que trabajan al servicio de la organización. Por esta razón, la institución deberá llevar a cabo programas de capacitación para servidores públicos, elaborados en base a las necesidades que manifiesten en el cumplimiento de sus funciones.

En este orden de ideas, cabe señalar que otro factor que influye en la selección del recurso humano, es la motivación que es un conjunto de acciones que se deben realizar para lograr que los empleados sientan más atractivas las actividades que llevan a cabo en su trabajo. En sus estudios sobre la motivación (Robbins, 1994) citado por (Querales 2017:301), establece que “una necesidad insatisfecha crea tensión en el individuo, lo cual va a generar impulsos que lo llevarán a adoptar un comportamiento específico para trazarse metas particulares que si se logran, satisfacerán la necesidad y conducirán a la reducción de la tensión “

Teorías que Fundamentan el Estudio

Es importante hacer mención a las teorías de referencia a la presente investigación que según, (Arias, 2016:71):

Las teorías son conjuntos de enunciados interrelacionados que definen, describen, relacionan y explican fenómenos de interés. Las funciones de la teoría son la descripción de los fenómenos objeto de estudio, el descubrimiento de sus relaciones y el de sus factores causales.



De allí, que se pasa a describir las teorías que tienen relación con el estudio:

Cuadro N° 2

Teorías de referencias de la investigación

Teoría / Autor	Postulado	Relación con el Estudio
Teoría de la Administración para la Selección y Reclutamiento de Recursos Humanos, (Chiavenato 2008)	(Chiavenato, 2008:34), define el reclutamiento como “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización, partiendo de las necesidades presentes y futuras para generar un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”.	Esta teoría es de vital importancia para el estudio por cuanto detalla los pasos que deben seguir las organizaciones en cuanto a la selección y reclutamiento del personal, vertiente principal de esta investigación, lo que dio fundamento teórico para conformar el estudio.
Teoría Organizacional de (Henry Fayol 1916)	La estrategia organizacional es el propósito y alcance que define a una organización, donde se establece una misión, visión, objetivos, metas financieras, forma de prestación de servicios a clientes, proveedores, accionistas y los mismos empleados. (Fayol 1916) identificó cinco reglas o deberes de la administración: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.	Esta teoría permitió fundamentar la investigación, por cuanto la organización debe establecer los conocimientos y procedimientos necesarios para que las metas planteadas se puedan alcanzar, lo que implica actividades de relación a todo nivel de la institución orientados a un mismo propósito, definición de una estructura organizacional, de un trabajo en equipo, con herramientas tecnológicas (conocimientos y técnicas), actividades bien definidas; todas estas actividades se deben realizar teniendo en cuenta su tamaño, tiempo en el mercado, tipo de servicio y



Teoría / Autor	Postulado	Relación con el Estudio
Teoría de la Equidad, (Stacy Adam 2000)	Cuando los empleados sienten que no se está tratando con equidad, bien sea porque el salario es menor que el que reciben otras que realizan la misma actividad, por recibir un trato justo, porque la jornada de trabajo sea mayor o el ambiente físico resulte menos adecuado que el de otras organizaciones de la misma índole, tratan de reducir la injusticia solicitando aumento de salario disminuyendo la eficiencia, protestando por un mejor trato en el ambiente físico o en última instancia renunciando al empleo, ya que no se sienten motivados debido a la falta de equidad.	la planeación estratégica definida por la organización. La equidad juega un papel fundamental en la motivación para el trabajo. Esto no es más que la razón entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que reciben, en comparación con las que otros reciben por aportaciones semejantes.
Teoría de las expectativas, (Victor Vroom 2001)	Otra de las teorías ampliamente aceptadas en el estudio está basada en las expectativas o si se quiere la esperanza que pueda tener un individuo para satisfacer cierta necesidad en un momento determinado.	Esta teoría se basa en la motivación de las personas para hacer cualquier cosa dependerá del valor que le den al resultado de sus esfuerzos, aunado a la seguridad que tengan en que sus esfuerzos ayudaran al logro de una meta.

Fuente: (Rivero y Araque, 2022)

Por lo antes expuesto, surge la inquietud de las investigadoras por realizar el presente estudio dirigido a proponer estrategias gerenciales para el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Infraestructura del estado Apure. Luego de haber, realizado un recorrido de la temática, se hace necesario plantearse los siguientes objetivos específicos:



- Describir el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Infraestructura del estado Apure.
- Caracterizar las estrategias gerenciales que se emplean para reclutar y seleccionar el personal en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Infraestructura del estado Apure.
- Diseñar estrategias gerenciales para el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Infraestructura del estado Apure.

Materiales y métodos

En el contexto metodológico de esta investigación, se llevó a cabo todo lo relacionado con la epistemología como tal. Al respecto, señala que el marco metodológico “es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y sus métodos calculan magnitudes de lo real” (Ballestrini 2016:114). De allí, que se abordó el paradigma positivista cuantitativo, el cual según se especifica de la siguiente manera “es aquel en el que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables” (Ballestrini 2016:32). Es decir, el estudio cuantitativo trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

El tipo de investigación se refiere al grado de profundidad con que se abordó el fenómeno u objeto de estudio, por lo tanto, se tomó el tipo de investigación descriptiva, que permitió describir las variables que se manejaron en el estudio en cada una de sus dimensiones, a saber el proceso de gestión de selección, reclutamiento, y las estrategias gerenciales. La naturaleza del diseño de la investigación en su primera fase sirvió para diagnosticar la necesidad enunciada en el planteamiento del problema; tuvo un carácter de campo, cuya finalidad fue describir la situación existente.

Así mismo, la presente investigación, se corresponde con un estudio enmarcado en la modalidad de proyecto factible, concebido por la Universidad Pedagógica



Experimental Libertador (2016: 7), como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. En tal sentido, el estudio estuvo dirigido a Proponer estrategias gerenciales para el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Infraestructura del estado Apure.

La población fue la totalidad del fenómeno estudiado, en donde las unidades de población posean características comunes que fueron estudiadas y dieron origen a los datos de investigación. En tal sentido, la misma estuvo conformada por (2) gerentes y (12) empleados, para un total de (14) unidades de análisis. En pocas palabras la autora quiere decir que la población estuvo constituida por personas o elementos cuya situación se investigó. En cuanto a las técnicas e instrumentos para la obtención de la información se empleó la encuesta y el cuestionario. La información se analizó a través de la estadística cuantitativa y descriptiva.

Análisis y resultados

Luego de haber administrado los instrumentos respectivos, y analizado la información suministrada, se encontraron los siguientes hallazgos:

Con relación al primer objetivo específico, enunciado a los fines de: Describir el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Infraestructura del estado Apure, se pudo concluir:

- La gerencia no utiliza agentes externos ni sindicatos para el proceso de reclutamiento del personal, sino que lo canalizan ellos mismos.
- La institución generalmente selecciona su personal a través de recomendaciones políticas y no por calificación de méritos.
- La institución no ejecuta el proceso de inducción al talento humano para que este se adapte al nuevo puesto de trabajo, sino que este se va engranando de forma paulatina a las actividades institucionales.
- Los gerentes en poca medida emplean actividades o estrategias para mantener motivado al talento humano que labora en INFREA.



- Los gerentes en poca medida evalúan el desempeño del talento humano, por lo que no conocen a cierta ciencia la eficiencia y rendimiento de cada individuo, convirtiéndose en una desventaja para la institución, sin duda alguna este aspecto debe ser abordado en la propuesta que se ofrece.

En cuanto al segundo objetivo dirigido a Caracterizar las estrategias gerenciales que se emplean para reclutar y seleccionar el personal en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Infraestructura del estado Apure, se concluye:

- Analizar una hoja de vida se considera una tarea fácil, sin embargo, debido a que no existe una regla sistemática para hacerlo, la evaluación de un currículum se vuelve subjetiva y es común que cuando hay dos evaluadores no se pongan de acuerdo sobre la valoración del candidato. Por lo tanto, el gerente a través de un análisis sistemático, lo que se busca es crear un primer cuello de botella, donde se descarten las personas que no cumplen con los requisitos, en lugar de intentar predecir el rendimiento de los individuos.
- Posteriormente, es importante que las hojas de vida pasen por un primer filtro y sean divididos en dos grupos: los que cumplen con el perfil y además tienen una hoja de vida interesante y los que cumplen con los requisitos, pero la hoja de vida es un tanto dudosa.
- El gerente debería aplicar un cuestionario previo a la entrevista que igual que la hoja de vida, le ayudaría a planear mejor una entrevista más directa de acuerdo al perfil profesional que se busca y con ello se reduciría la cantidad de entrevistados, y por ende, se podría captar el mejor talento humano.
- Los gerentes expresaron que casi siempre aplican una guía de entrevista a los fines de obtener datos específicos sobre la vida laboral y personal del aspirante, a los fines de dirigir la entrevista con información clara y precisa de cada aspirante.
- Los gerentes no utilizan esta técnica para determinar la capacidad operativa del aspirante, sino que al ser contratado es incorporado a su puesto de trabajo y de ahí en adelante se va estudiando y analizando su eficiencia y aptitudes.



- Los gerentes en una frecuencia de a veces y casi nunca emplean la técnica de prueba profesional, que permita al aspirante demostrar sus capacidades y aptitudes profesionales en una tarea determinada.

Consideraciones Finales

La importancia de la propuesta de estrategias gerenciales para el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Infraestructura del estado Apure, se apoya en el hecho de que las estrategias que se ofrecen constituyen una valiosa herramienta a la hora que tanto los gerentes y empleados pueden acoplarse de manera eficiente en la organización y por ende mejorar su desempeño, puesto que el gerente podrá seleccionar el recurso más adecuado y el empleado podrá optar por un cargo que se adecúe a su perfil profesional. Ello en virtud, de que es muy frecuente encontrar como los trabajadores en algunas oportunidades se ven sobrecargados por múltiples funciones y tareas que en realidad, lo alejan de desenvolverse eficientemente en la institución. En tal sentido, se pasa a describir cada una de las estrategias:

Cuadro N° 3

Estrategias gerenciales para el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Dirección de Recursos Humanos del Instituto de Infraestructura del estado Apure

Estrategia	Propósito
1ra Estrategia: Reclutamiento y Selección del Personal	Propiciar el uso de técnicas y medios para la selección de personal a los fines de escoger el candidato más calificado para ocupar un cargo en el Instituto de Infraestructura del Estado Apure.
2da Estrategia: Descripción y Análisis de los Cargos	Establecer la descripción y el análisis de cargos como estrategia de apoyo para el reclutamiento y selección de personal que permita la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planeación de la fuerza laboral, al establecimiento de criterios de salarios, a la evaluación del desempeño de los trabajadores e identificar



	condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas siendo esto clave para elaborar el panorama de riesgo en la institución.
3ra Estrategia: Proceso de Inducción y Entrenamiento de Personal	Ofrecer una serie de herramientas que faciliten la adaptación y acoplamiento con la cultura de INFREA a través de la formación de valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar enmarcados en las normas que rigen la institución con el fin de propiciar en el personal relaciones de desempeño que contribuyan al éxito de la organización.
4ta Estrategia: Proceso de Capacitación	Propiciar jornadas de capacitación dirigidas a actualizar conocimiento y mejorar las habilidades del personal que le permitan desempeñarse eficientemente en las funciones asignadas donde puedan prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.
5ta Estrategia: Proceso de Evaluación del Desempeño	Generar la evaluación del desempeño como una estrategia para identificar las potencialidades y deficiencias del personal en el desenvolvimiento de sus funciones.

Fuente: (Rivero y Araque, 2022)

Ahora bien, es importante destacar que las instituciones requieren de un cierto tiempo para reclutar, capacitar, desarrollar y conformar el grupo de trabajo que requiere la organización; es por ello, que han comenzado a considerar al recurso humano como su capital más importante. Por consiguiente, con la puesta en marcha de la propuesta se beneficiaron tanto los gerentes y empleados de la institución objeto de estudio, por cuanto, permitió obtener un cúmulo de teorías y postulados dirigidos al difícil proceso de reclutamiento y selección de su personal.

Así mismo, el beneficio vendría dado para la institución y para el mismo Estado Apure, por cuanto, se contaría con un excelente personal que aportaría soluciones para abordar las necesidades de construcción, reparación y mantenimiento de la infraestructura de la población apureña, con el compromiso de emplear los avances tecnológicos y promover la participación ciudadana en el desarrollo de programas de



cogestión a los fines de garantizar la mayor vida útil de las instalaciones como acción tendente a mejorar el bienestar social y desarrollo sustentable del estado Apure.

Por ende, el proceso de reclutamiento y selección del personal se ha convertido en un pilar estratégico de la gestión organizacional moderna. Cada día el recurso humano constituye una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años. Después de revisar diversos autores, se puede inferir que la gestión del personal es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la organización, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la organización, los empleados y el entorno.

Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2016). Métodos de Investigación. Editorial Lobos. Caracas.
- Balestrini (2016). Métodos y Técnicas de Investigación. Editorial Bárcenas
- Castillo, V. (2017). Epistemología de la Gerencia. Editorial Buenaventura
- Chávez, M. (2017). Propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal dirección de administración de recursos humanos de la secretaria del agua, ubicada en la ciudad de Quito. Trabajo de Grado Publicado en la Universidad Central del Ecuador
- Chiavenato, I. (2008). Teoría de la Administración para la Selección y Reclutamiento de Recursos Humanos
- Fayol, H. (1916). Teoría Organizacional. Editorial Kapelusz
- Hecmary, C. (2017). Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa de administración y mantenimiento del estacionamiento de un centro comercial ubicado en Valencia Estado Carabobo. Trabajo de Grado Publicado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Relaciones Industriales Campus Bárbula
- Querales, M. (2017). Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Motivación y Evaluación del Desempeño de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México.
- Ruíz (2017). Estrategias Gerenciales. Editorial Continental
- Stacy Adam (2000). Teoría de la Equidad. Editorial Mc Graw Hill



- Tamayo, T. (2016). El Proyecto de Investigación. México, Editorial Episteme Asociados.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales.
- Victor Vroom (2001). Teoría de las expectativas. Editorial Nueva Luz

Semblanza de las autoras



Melvin Roxana Rivero Machado
C.I N° 16.000.090

Msc. En Gerencia Pública en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ). Licda. En Administración mención Empresas Agropecuarias. En la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Correo melvinrivero19@gmail.com

Araque Martínez, Militza Alejandra
C.I. N° 14.812.884

Postdoctora en Gerencia Educacional (UPEL-MACARO). Postdoctora en Epistemología e Innovación Educativa (UPEL-MACARO). Postdoctora en Investigación Educativa (UPEL-MACARO). Doctor en Ciencias Gerenciales (UNEFA-APURE), Magister en Gerencia en Administración Mención: Gerencia General, (UNELLEZ-VPDR), Licenciado en Planificación Regional (UNELLEZ-VPDR). Investigador del grupo de creación intelectual gerencia, innovación y desarrollo sustentable de la (UNELLEZ-VPDR), Profesor Instructor tiempo completo de la (UNELLEZ-VPDR), Subgerente de enlace para las publicaciones Apure UNELLEZ-VPDR), ORCID: <https://orcid.org/> Número ORCID 0000-0002-4942-6841 Correo: miliaraque86@gmail.com

