



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**INCIDENCIAS EN EL PROCESO DE  
SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA  
GESTION DEL TALENTO HUMANO EN  
LAS EMPRESAS VENEZOLANAS EN  
TIEMPOS DE CRISIS.**

**Autor(a):**

Leandris Polanco.

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 871239



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**INCIDENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS  
EN TIEMPOS DE CRISIS.**

Proyecto de trabajo de grado para optar el título de:  
**LICENCIADA EN RELACIONES INDUSTRIALES.**

**Autor(a):** Leandris Polanco. C.I. V- 24.574.282.

**Tutor(a):** Maruja Molina Díaz

San diego, Octubre 2020.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA  
Y TRABAJO DE GRADO



ACTA N°0045-2-2020

San Diego, 10 de Octubre de 2020

Ciudadano

**POLANCO LEANDRIS**

**C.I. 24.574.282**

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“INCIDENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS EN TIEMPOS DE CRISIS”** como requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Sin otro particular, se suscribe de usted  
Atentamente.

**PLAN UNIVERSIDAD EN CASA**

**Dra. Patricia Díaz**

**Decana de la Facultad de Ciencias Sociales**

**“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica”**

**“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará”**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR**

Quien suscribe, Maruja Molina Díaz, titular de la cédula de identidad N° 10.610.324, en mi carácter de tutor del trabajo de grado titulado **“INCIDENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS EN TIEMPOS DE CRISIS”** presentado por la ciudadana Leandris C. Polanco M. titular de la cedula de identidad N° V-24.574.282, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que designe.

En San diego, a los trece (19) días del mes de Octubre del años dos mil veinte (2020).

---

Licda. Maruja Molina Díaz.

C.I.: V-10.610.324

## **DEDICATORIA**

Este logro es dedicado principalmente a Dios, por permitirme haber seguido adelante para cumplir esta meta propuesta de hace mucho tiempo. A mis padres Neidy y Leonardo por brindarme todo su apoyo y amor en el transcurso de esta carrera, llenándome de muchos valores y orientación, permitiéndome poder crecer profesionalmente; y sosteniéndome emocionalmente en toda esta trayectoria.

A mis hermanas Leany, Leanmarys y Leanney, que me han apoyado y alentado, siendo parte de mis pilares que hoy me han permitido llegar a donde estoy. Y sobre todo, para Gumersindo, Víctor y Gerdel que formaron parte importante de mi vida y hoy no pueden estar presentes físicamente pero se preocupaban por mis progresos y metas, dedicando mucho tiempo de enseñanzas y amor para verme crecer y convertirme en una profesional

Leandris Polanco.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por permitirme llegar hasta el punto en el que estoy con mucha salud y sabiduría.

A mis padres Neidy y Leonardo, por entregarme su apoyo y amor, dándole la oportunidad de cumplir esta meta, siendo ellos mis ejemplos a seguir.

A mis hermanas Leanmarys y Leanney, que me dieron su amor y apoyo, ayudándome en el transcurso de esta carrera, inspirándome a superar mis límites.

A mi hermana Leany por ser mi principal guía de este camino, orientándome y extendiéndome su mano con mucho amor a esforzarme a apreciar esta profesión.

A mi novio Javier, quien ha sido un compañero importante en esta travesía donde me ha ofrecido su apoyo y ha sostenido mi mano para inspirarme a seguir.

A mis tías y tíos y abuelos que siempre han mantenido para mí, demostrando su apoyo incondicional, preocupándose y guiándome a lograr mis metas propuestas.

A la Universidad José Antonio Páez por haberme abierto sus puertas, dándome la oportunidad de seguir este camino, ofreciéndome sus enseñanzas a través de sus profesores quienes han sido y serán una parte importante de mi vida profesional.

Y para aquellos compañeros que por distintas circunstancias no lograron alcanzar sus objetivos dentro de esta carrera, pero que me ayudaron y sirvieron de apoyo para poder llegar hasta donde.

Leandris Polanco.

## INDICE

<b>CONTENIDO</b> .....	<b>Pág.</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	ix
<b>INDICE DE GRAFICOS</b> .....	x
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b> .....	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	6
1.2 Objetivos de la investigación.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 Justificación de la investigación.....	6
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.2 Bases teóricas.....	10
2.2.1 Gestión del talento humano.....	10
2.2.2 Objetivos de la gestión del talento humano.....	11
2.2.3 Selección de personal.....	12
2.2.4 Objetivo del proceso de selección de personal.....	12
2.2.5 Importancia de selección de personal.....	12
2.3 Términos básicos.....	13
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo de investigación.....	14
3.2 Diseño de investigación.....	14
3.3 Técnicas de la investigación.....	15
3.3.1 Observación.....	15
3.3.2 Cuestionario.....	15
3.4 Población y Muestra.....	16
3.5 Instrumentos de la investigación.....	16
3.5.1 Encuesta.....	17
3.5.2 Entrevista.....	17
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1 Análisis de los resultados.....	18
4.1.1 Análisis de la encuesta.....	19
4.1.2 Análisis de la entrevista.....	30

<b>CONCLUSIÓN</b> .....	33
<b>RECOMENDACIÓN</b> .....	35
<b>REFERENCIAS</b>	
Bibliográficas.....	36
Electrónicas.....	38
<b>ANEXOS</b> .....	39

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA.....</b>	<b>Pág.</b>
Ítem 1.....	19
Ítem 2.....	20
Ítem 3.....	21
Ítem 4.....	22
Ítem 5.....	23
Ítem 6.....	24
Ítem 7.....	25
Ítem 8.....	26
Ítem 9.....	27
Ítem 10.....	28
Ítem 11.....	29

## INDICE DE GRAFICOS

<b>TABLA</b> .....	<b>Pág.</b>
Resultados ítem 1.....	19
Resultados ítem 2.....	20
Resultados ítem 3.....	21
Resultados ítem 4.....	22
Resultados ítem 5.....	23
Resultados ítem 6.....	24
Resultados ítem 7.....	25
Resultados ítem 8.....	26
Resultados ítem 9.....	27
Resultados ítem 10.....	28
Resultados ítem 11.....	29



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**INCIDENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA GESTION DEL  
TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS EN TIEMPOS  
DE CRISIS.**

**Autor:** Leandris Polanco.

**Tutor(a):** Maruja Molina Díaz.

**Fecha:** Octubre 2020.

**RESUMEN INFORMATIVO.**

La forma en el que las organizaciones realizan sus procesos para el cumplimiento de sus objetivos, están siendo afectadas por diferentes variaciones sociales según algunos estudios, y han cambiado la visión tanto de las empresas, los colaboradores y a de los futuros candidatos para posibles vacantes. Uno de los procesos que percibe este tipo de influencias, es la selección del personal, en la que la organización por medio de la gestión del talento humano elige a los candidatos adecuados para los puestos disponibles. Los aspectos que afectan de manera directa e indirecta este procedimiento son los que se estudiarán en este trabajo de investigación, para conocer el nivel de las incidencias que se pueden generar debido a las crisis sociales que se presenten y las estrategias que se puedan utilizar para cumplir con el objetivo del proceso de manera satisfactoria. Se estudiarán aquellas técnicas y transformaciones teóricas y prácticas que las empresas venezolanas realizan y como son adaptadas a las necesidades de la organización y la sociedad, debido a que se ha observado cómo estas han tenido un impacto en cuanto a los procedimientos de selección de personal, en donde se han eliminado algunas exigencias y filtros que permitían y cumplían con una selección exitosa; utilizando una investigación de tipo documental, siguiendo las bases teóricas de algunos estudios anticipados, y con técnicas de investigación observativa que ayuden a la evaluación de las diferentes informaciones que se obtengan, donde se espera lograr identificar las incidencias que estén suscitando y diagnosticar como pueden ser manejadas dentro de alguna organización, al igual que el adecuado manejo hacia la sociedad.

**Descriptor:** procesos, estrategias, técnicas, selección, gestión, talento.

## INTRODUCCION

La siguiente investigación tiene como idea inicial, el estudio de las incidencias en el proceso de selección de personal en las empresas venezolanas, el cual pretende desglosar estrategias que sean aplicables en distintos ámbitos organizacionales, dentro y fuera del país, lo cual permitirá una adecuación e información eficaz y valida sobre algunas técnicas que puedan ser utilizadas en tiempos de crisis y también la transformación de los paradigmas conocidos para llevar este proceso a un ámbito en el que pueda ser aplicado de forma amplia y sin limitarse a las nuevas probabilidades; permitiendo así que exista, un alcance más extenso de lograr cumplir con gran parte de los requisitos para un perfil de un puesto vacante determinado; estando el siguiente trabajo distribuido en capítulos, iniciando con el capítulo I, el cual está estructurado por el planteamiento del problema, que parte de los distintos aspectos que han afectado el proceso de selección en un ámbito global.

En tal sentido, siguiendo de aquellos que se están presentando en las organizaciones de Venezuela y su influencia en la sociedad, así como también explorando aquellos aspectos de la población de los nuevos talentos y sus limitantes que les impiden poder cumplir con un perfil laboral. También es justificada la investigación para determinar algunas técnicas que puedan ser impulsadas a transformarse para obtener un buen manejo de las incidencias que se presenten en el proceso, creando una serie de objetivos que permiten la comprensión y análisis del estudio, para poder identificar los aspectos que son afectados y poder establecer aquellos comportamientos que se presenta; los cuales deben ser cumplidos para una exitosa investigación. Por consiguiente, el capítulo II ayuda a examinar los diferentes estudios que sirvan de apoyo teórico en la investigación, identificando términos y definiciones que se utilizan como respaldo del trabajo.

Las bases teóricas facilitaran el alcance en las áreas y aspectos que deben ser analizados en el proceso de selección de personal y en el manejo de las técnicas de selección, siguiendo estudios que permiten iniciar la investigación desde un punto

más amplio; teniendo como finalidad la factibilidad de un análisis comprendido entre los aspectos teóricos planteados y transformaciones sociales que ocurren en tiempos de crisis; proporcionándoles a las empresas venezolanas un estudio sustentable para la innovación y adaptaciones de sus procesos. En el capítulo III se tiene la descripción del tipo y diseño de investigación planteada, al igual que las técnicas e instrumentos para la recolección de datos que explicaran como se manejara el estudio para responder el problema planteado. El capítulo IV obtendremos un breve análisis e interpretación de los estudios realizados, plasmados en tabulaciones y gráficos de los datos obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos.

En el desarrollo de la investigación se generaron varias conclusiones de trabajos basado en la selección de personal, en la gestión del talento humano, y en las tecnologías que se están enfrentando, lo que permite que el estudio pueda ser analizado desde su aspecto teórico para luego ser comparado con aquellas estrategias que se están empleando pero que tienen poco acceso a aquellas investigaciones que los sustentan.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.Planteamiento del problema.**

Las organizaciones actualmente señalan que las personas forman una ventaja competitiva dentro y fuera de ellas, añadiendo que en los años anteriores se ha aumentado la inversión en los procesos de selección, formación, capacitación y compensación para fortalecer al talento humano el cual es considerado como el componente más importante en una organización.

Las personas deben ser motivadas para adoptar aquellas conductas que cada individuo perciba importante para la satisfacción de las necesidades; teniendo en cuenta el entorno en el cual se desenvuelve cada una. Al respecto, Chiavenato, (2007) define la selección como “la búsqueda entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (p. 169), siendo esto un proceso que es administrado por la gestión del talento humano, el cual se toma la ardua tarea de ejecutar este procedimiento de una manera correcta y eficaz, aunque ha venido sufriendo distintos cambios a nivel global debido a los diferentes factores como lo son el declive de educación profesional, el mantenimiento de las líneas estratégicas, la cultura organizacional, el liderazgo y sobre todo mantener a los colaboradores.

En este mismo sentido, los cambios de las tendencias administrativas han transformado significativamente la visión de las personas dentro de una organización y a su vez, generan cambios en los puestos de trabajo para adaptarse a las transformaciones e innovar las competencias que estos exigen, las cuales agregan valor al capital humano. Debido a que el entorno de una organización es muy variable y cambiante, hace que estas se conviertan en poco tiempo vulnerable, y con poca probabilidad de mantenerse en el mercado; por eso, la gestión del talento humano enfrenta grandes desafíos hacia la sociedad para el mejoramiento continuo de las empresas. Es importante comprender, que gestionar al recurso humano es tomar al ser

humano en su honestidad, inteligencia, capacidad de pensamiento, habilidades físicas y motrices con las cuales pueden adecuar un capital para las organizaciones de enorme valor.

En Venezuela según señala el autor Riera, (2014) “las organizaciones actuales se encuentran en busca de un espacio que exige un esfuerzo importante de adaptación permanente” (p. 42). Es así como la acción fundamental recae en la filosofía de gestión de la organización, siempre buscando la concordancia a la nueva economía mundial, de valiosos aporte estructural y social.

En la actualidad se ha observado un cambio en el entorno laboral de las empresas venezolanas con relación a la variación económica, social y cultural debido a la caída de la tasa del crecimiento económico, crisis externa e interna, desequilibrio fiscal; lo cual ha llevado a muchos venezolanos a abandonar sus puestos de trabajo en la búsqueda de mejores opciones, y como consecuencia de esto, se puede notar como el índice de desempleo ha elevado en los últimos años.

Por lo tanto, las ofertas de trabajo aumentaron al igual que la inestabilidad laboral, lo que genera un sobre cargo en los departamentos de reclutamiento y selección del personal al tener que diseñar estrategias para poder incorporar nuevos colaboradores a la organización; y debido al bajo índice de profesionales capacitados para los diferentes puestos disponibles, deben recurrir a modificar las capacidades requeridas, generando un conflicto sobre el desenvolvimiento de las tareas de cada puesto.

Al mismo tiempo, se produjeron algunos aspectos que afectan a las empresas como son los métodos de selección, las expectativas del crecimiento organizacional, la desestabilización de un personal clave, entre otros que no fueron diagnosticados. Eventualmente existe una escasez en los candidatos a las vacantes disponibles en diferentes empresas venezolanas, por motivo de la crisis social y la migración de ciudadanos que el país presenta actualmente, donde se puede evidenciar como los ciudadanos optan por tener un puesto de trabajo corriente, en lugar de cursar una educación universitaria para postularse como vacantes profesionales; los niveles de exigencias para los puestos bajaron y deben ser adaptados a nuevas competencias,

ofreciendo oportunidades a talentos más jóvenes, seleccionando a colaboradores con menos años de experiencia o incluso a quienes no son profesionales pero cumplen con el perfil en las aptitudes, conocimientos y habilidades.

De allí, que Dessler (2001), explica 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. De estas cinco técnicas de selección la más utilizada es la entrevista” (p. 172); estas son parte fundamental del proceso pero, adaptadas a cada organización para utilizar la estrategia más confiables.

El autor Dessler a través de su estudio, señala a la entrevista como la técnica más utilizada, la cual es entendida por Chiavenato (2007), 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. 117). Por consiguiente, la técnica de entrevista, permite una evaluación directa para poder obtener la informa rápida del candidato aspirante.

Pero esas técnicas de selección que están utilizando las empresas son afectados y alterados por estos nuevos procedimientos, profundizándose en otras estrategias de selección que ayudan a verificar la información suministrada por el vacante y realizar de manera indispensable la validez de las referencias de trabajo, las pruebas psicológicas, y la formación. Las empresas venezolanas son perjudicadas por este tipo de variación en los procesos de selección, y algunos de los motivos principales son las exigencias de económicas y de tiempo de inversión en las líneas estratégicas para poder ser adaptadas y modificadas, donde se muestra que la gran parte de las empresas no cuentan con capacidad financiera y de personal para realizar este tipo de transformaciones; algunas organizaciones tienden a cohibirse de invertir tiempo en este tipo de modificaciones y aprendizajes debido a que afecta su tiempo de producción y eficacia en el mercado en donde ya se encuentran en estado crítico.

### **1.1.1 Formulación del problema.**

¿Cómo incide el proceso de selección en la gestión del talento humano en las empresas venezolanas en tiempos de crisis?

## **1.2. Objetivos de la investigación.**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Analizar las incidencias en el proceso de selección en la gestión del talento humano en las empresas venezolanas en tiempos de crisis.

### **1.2.2. Objetivo Específico.**

- Diagnosticar el proceso de selección en la gestión del talento humano.
- Identificar los aspectos de selección en la gestión del talento humano en tiempos de crisis.
- Establecer conclusiones sobre el comportamiento del proceso de selección en la gestión del talento humano.

## **1.3. Justificación.**

Los procesos de selección son importantes al instante de incorporar nuevos colaboradores a la organización ayudándolos a ser más asertivos al momento de escoger al talento humano deseado y estas requieren de un procedimiento estructurado por diferentes estrategias que servirán de validez al ejecutar la elección. La gestión del talento humano realiza estos métodos como una vía clave para encontrar el talento adecuado a las necesidades de la organización basándose en los conocimientos y habilidades que el candidato desempeña. Las empresas que reúnen un equipo de trabajo dispuesto y con conocimientos desarrollados para el cumplimiento de sus actividades y tomando en serio su papel en la empresa, suelen estar preparadas para el éxito en el mercado; por ello, muchas de las organizaciones utilizan, estrategias bases ya ejecutadas por otras organizaciones y con resultados exitosos, para realizar el proceso de selección y satisfacer las necesidades suscitadas.

Generalmente para escoger los candidatos adecuados a las vacantes disponibles, se deben indagar y manejar las exigencias que se están requiriendo para el puesto,

analizando las diferentes competencias como el nivel de conocimientos, la experiencia, las actividades que se deben realizar, el alcance que se debe tener, las relaciones con otros puesto, y otros aspectos más que deben ser fundamentales para comenzar a el procedimiento.

Las empresas venezolanas actualmente son impactadas por grandes cambios a nivel tanto organizacional como social, afectando los distintos departamentos y procedimientos ejecutados para lograr los objetivos trazados; siendo la gestión del talento humano uno de los afectados por estas variaciones en cuanto a la selección y reclutamiento del personal, en donde la adaptación de las estrategias ya no son eficientes, perjudicando que se realice una escogencia adecuada.

Por consecuente, es necesario evolucionar las técnicas del proceso de selección y este departamento se ha caracterizado por siempre generar innovaciones debido al éxito pasa por ser más ágiles, más flexibles y más rápidos, sienta necesario que se optimicen las herramientas. Es importante resaltar que este estudio no solo va a contribuir con las mejoras de alguna organización sino que va a ayudar a que los candidatos no se sientan oprimidos y limitados por sus conocimientos.

Así mismo, se pretende que las expectativas que este trabajo de investigación sea un impulso en poder desarrollar y mejorar sus habilidades y destrezas, para que tanto las organizaciones como las sociedades interesadas logren cumplir con las exigencias de obtener y generar un talento deseado y que este, sea capaz de tener un fácil acceso a las oportunidades que puedan presentarse. Con esta investigación se pretende entender los diferentes comportamientos en la adaptación de las transformaciones, cambios e innovaciones en los departamentos de gestión del talento humano a nivel nacional y/o internacional; del mismo modo, se estima que el estudio sea de utilidad como antecedente a futuros estudios que contribuya al conocimiento sobre las técnicas y proceso de selección, la creación diseños para la adecuación de las innovaciones y/o el entendimiento del manejo de la crisis social dentro de las organizaciones.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### **2.1. Antecedentes de la investigación.**

Para sustentar esta investigación es necesario que se deba indagar sobre los algunos estudios que se hayan presentado de acuerdo a los procesos de selección de personal en la gestión del talento humano según lo especifica Arias (2010), Esta sección se refiere a los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado” (p. 106), algunos aportes valiosos son:

Morales, (2019), egresada de la Universidad Nacional Agraria de la Selva (Perú). Realizó una investigación titulada: **“El proceso de contratación de personal y el clima organizacional en las entidades públicas en la ciudad de Tingo María”** para optar el título de Licenciado en Administración. Teniendo como objetivo principal determinar cómo se relaciona el proceso de reclutamiento, selección, inducción y control del personal con el clima organizacional en las entidades públicas de la ciudad antes mencionada, considerando como resultado el cumplimiento de los objetivos y una clara visualización de las anomalías que persistían en esos procesos para reforzar la deficiencia de cada procedimiento. La investigación aplicada fue práctica o empírica. Esto nos señala algunos de los aspectos que puedan influenciar en el proceso de selección en la gestión del talento humano en dependencia a los tiempos de crisis social que afectan el clima en una organización.

En ese mismo sentido, Díaz y Vélchez, (2018), egresado de la Universidad de San Martín de Porres (Perú), realizaron una investigación sobre la **“Selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú – 2017”** para optar el título de Licenciado en Administración. En este estudio se pudo analizar que su objetivo principal era determinar cómo la selección del personal afecta el desempeño laboral, donde se obtuvo como resultado, de acuerdo a un tipo de investigación transversal correlacional, la relación existente

entre las variables que se estaban analizando, demostrando como la selección de personal puede intervenir por medio de distintos aspectos, en el conocimiento, aplicación, calidad y autonomía de los colaboradores; estas son características que inciden en la gestión del talento humano y debe adaptarse su visión a los tiempos de crisis social.

Rojas, (2017), egresado de la Universidad de Carabobo (Venezuela), efectuó un trabajo de investigación sobre **“La gestión de recursos humanos alienadas al cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano que labora en las contralorías municipales del estado Carabobo”** para optar el título en la especialización de Gerencia de Recursos Humanos, analizando, estudiando y describiendo el proceso de la gestión al cambio organizacional en pro al desarrollo de competencias, y de acuerdo a una investigación tipo documental se logró evidenciar los procesos de adaptación en los diferentes ámbitos globales que implica la búsqueda constante de lograr nuevos propósitos, valorando al recurso humano, para enfrentar las diferentes transformaciones internas y externas que se desarrollen. Es por ello, que la gestión del talento humano debe tomar en cuenta tanto los aspectos internos como externos que incidan dentro de las organizaciones y los procesos realizados dentro de ella.

En este orden de ideas, también podemos mencionar a Zaidman, (2016), egresada de la Universidad de Carabobo (Venezuela), que ejecuto un trabajo de investigación que tituló: **“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”** para optar por el título de Relaciones Industriales, en el cual tenía como objetivo analizar el proceso para el reclutamiento y selección que se realizaba para describir las técnicas utilizadas y determinar las brechas que existían entre lo establecido en la práctica y la teoría basándose en un tipo de investigación descriptiva, llegando a la conclusión que, en las organizaciones debe existir un plan para el proceso de selección del personal, como lo es recomendado en las diferentes teorías consultadas, donde influya hacia los

colaboradores un sentido de pertenencia y permanencia, para dar como resultado motivación al logro de los objetivos de la organización.

En efecto, las teorías nos ayudan a poder diseñar técnicas y estrategias que respalden los procesos en la gestión del talento humano, las cuales están allí no solo para avalar, sino para utilizar sus principios e innovar los procesos adaptándolos a las necesidades suscitadas. Para concluir, tenemos a Romero, (2015), egresado de la Universidad Miguel Hernández de Elche (España), que llevo a cabo una investigación llamada: **“Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal”** para optar el título de Relaciones Laborales, especificando como objetivo principal el análisis de las tendencias actuales de reclutamiento y selección de personal que las empresas realizaban y como las nuevas tecnologías influían en este proceso; señala que la adaptación de esta nueva herramienta, hizo que las empresas revolucionaran la manera de buscar talento, en donde además de utilizarla para difundir información o filtrar aspirantes, ayudaba a crear un nueva forma de comunicación entre la organización y el candidato.

Las empresas están realizando este tipo de adecuaciones no solo en la actualidad sino que se ha ido ejecutando desde hace mucho tiempo atrás, de acuerdo a las transformaciones e innovaciones percibidas en el entorno, y que varían la manera de efectuar los procesos dentro de las organizaciones; incidiendo en esta investigación el reclutamiento y selección del personal.

## **2.2. Bases teóricas.**

En esta sección se presentan teorías y estudios que servirán de fundamento teórico y se resaltan aquellos que tienen relación directa con la intención de la investigación. Según Pérez, (2009), las bases teóricas son "el conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principios que explican las teorías principal del tópico a investigar" (p. 64).

### **2.2.1. Gestión del talento humano.**

La gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los

colaboradores; Chiavenato, (2009), define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 09). En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados dentro de la organización, con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se puedan lograr las ejecuciones de las estrategias que se vayan a plantear y de ese modo, se cumpla con los objetivos; logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

### **2.2.2. Objetivos de la gestión del talento humano.**

En el mismo orden de ideas, podemos percibir a los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Chiavenato, (2002), menciona que:

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de recursos humanos es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización.
2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dando reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones (p.11).

### **2.2.3. Selección de personal.**

Gómez, (2001), define la selección del personal como “el proceso de tomar una decisión para contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto” (p. 190). El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias de la empresa para cumplir con éxito los objetivos de la organización, por ello, se debe encontrar a la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.

Anteriormente la selección de personal no era tomado como un proceso que podía ser manipulado y estudiado adecuadamente, en donde las organizaciones no consideraban de esto un proceso importante a pesar de los resultados negativos que se obtenían de la producción de trabajo. Seguidamente se realizaron diferentes investigaciones y estudios en donde señalaban al factor selección de personal como un pieza clave para el adecuado funcionamiento y cumplir con éxito los objetivos trazados dentro de la organización; evidenciando que para obtener un proceso adecuado de selección se debían cumplir con un procedimiento requerido, Wayne, (1994), asegura que “el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección.” (p. 158).

### **2.2.4. Objetivo del proceso de selección.**

La selección del personal tiene como objetivo identificar y emplear a las personas mejor calificadas para desempeñar un trabajo determinado al interior de una organización y a las que mejor se adapten a su cultura, Chiavenato, (2002), comenta que “la selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión” (p. 138), puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

### **2.2.5. Importancia de selección de personal.**

Teniendo en cuenta que la organización de trabajo es una entidad conformada por varias personas, Camargo, (2014), opina “que funciona con la convicción de alcanzar

metas y objetivos comunes, y que la forma en que estas personas trabajan e interactúan entre sí, influyen significativamente en el éxito de la organización” (p. 03); es preciso otorgar importancia al proceso de selección del candidato al puesto de trabajo, así como a los valores y actitudes propios del entorno laboral.

### **2.3. Definición de términos básicos.**

**Capital humano:** es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

**Comportamiento organizacional:** es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

**Comunicación:** es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

**Desempeño laboral:** la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización.

**Destrezas:** Competencias relacionadas con la tarea

**Evaluación de desempeño:** es un proceso sistemático de mejora de las realizaciones de una organización a través de la mejora en la competencia de sus equipos y personas.

**Gestión:** es la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

**Habilidad:** Rasgo biológico o aprendido que permite a una persona realizar alguna actividad mental o física.

**Talento humano:** aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización.

**Vacante:** un espacio físico, un puesto laboral o un premio.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

Para Arias (2006): “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado. (p. 110)”. Es así, como en el presente capítulo conoceremos el abordaje metodológico necesario para conocer las incidencias que se suscitan en el proceso de selección de personal en la gestión del talento humano.

#### **3.1. Tipo de investigación.**

En el trabajo de investigación utilizaremos el tipo de investigación descriptiva; Arias, (2006), cita que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 24).

En este caso, se caracteriza de este modo, debido a la información que se requiere para poder evaluar cuáles son las incidencias que intervienen en el proceso de selección de la gestión de talento humano, midiendo las relaciones que existen en las diferentes variables sociales que afectan de manera directa o indirecta, los procesos que realizan las organizaciones para cumplir con sus objetivos sustentándonos de una investigación correlacional la cual nos dará indicios sobre las posibles incidencias. Hernández, Fernández y Baptista, (2010) aseguran que:

“la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá una variable en un grupo de individuos, a partir del valor obtenido en la variable o variables relacionadas” (p. 82).

#### **3.2. Diseño de la investigación.**

Arias, (2006), define que “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la

investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental” (p.27); basándonos en la definición anteriormente utilizada y mencionada para analizar las incidencias que se busca evaluar en el estudio.

Se empleara un diseño de investigación documental la cual nos permitirá obtener una información amplia, y según Baena, (2017), lo explica como “el acopio de noticias sobre libros, expedientes, informes de laboratorio o trabajos de campo publicados en relación con el tema por estudiar desde dos puntos de vista: el general y el particular, muy concreto” (p. 69).

### **3.3. Técnicas de recolección de datos.**

Seguidamente podemos definir las técnicas de recolección, como un método para la recolección de datos o información referentes a algún trabajo de estudio; Arias (2006), asegura que “las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general” (p.67).

#### **3.3.1. Observación.**

Se ejecutará la técnica de observación simple y no participativa ya que el investigador podrá observar los diferentes aspectos del estudio pero, no se involucrara directamente con las variables a estudiar. La observación consistirá en indagar, evaluar y estudiar los comportamientos sociales y organizacionales, para obtener determinar los factores que intervienen en los procesos de selección de personal.

Todo esto, sustentándose en la teoría explicada por Arias (2006), donde explica que la “observación simple y no participativa es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio” (p.69); permitiendo obtener resultados desde un punto de vista más amplio.

#### **3.3.2 Cuestionario.**

Es una forma tradicional de evaluar y se aplica de forma oral o escrita, según Hurtado (2000) señala que “el cuestionario es una serie de preguntas relativas a una temática, para obtener información” (p. 469) dicho esto, podemos entenderlo como

un documento formado por un conjunto de preguntas que deben ser redactadas de forma coherente y organizada. Se aplicara esta técnica a los instrumentos a utilizar para recolectar una información eficaz y valida.

### **3.4 Población y Muestra.**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). También tenemos el aporte de Arias (2012) define como población “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81).

Expuesto lo anterior, se expresa que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de esta poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Por tanto, el estudio se realiza a un personal que desempeña sus funciones dentro del área de gestión del talento humano en algunas de las grandes empresas venezolanas que desarrollen distintas actividades de producción.

Para establecer un número de población, se seleccionó a un grupo experimentado de Relacionistas Industriales, que desarrollan sus actividades laborales en el área de selección del personal y que mantienen los conocimientos sobre cómo se están llevando los procesos, estos profesionales pertenecen a diversas empresas de diferentes ramos de la industrias y mantiene un conocimiento excelente del área de Relaciones Industriales, dentro y fuera de su entidad de trabajo. En cuanto a la muestra, podemos encontrar que Tamayo y Tamayo (2006), la define como "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p.176). En concordancia con el texto expuesto, se procedió a seleccionar a 4 profesionales del área de selección del personal, graduados de diferentes universidades públicas y privadas del país, quienes dieron su participación al aportar sus conocimientos y experiencias del área dentro y fuera de su entidad laboral.

### **3.5. Instrumento de recolección de datos**

Tamayo y Tamayo (2012) define que: “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69). Los instrumentos giran en torno a las técnicas que se han de seleccionar para la investigación; en concreto, van a ser éstos, el físico que tendrá toda la información recabada.

#### **3.5.1. Encuesta.**

Según Tamayo y Tamayo (2008), señala que la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.24). Así mismo, se aplicó una encuesta de 11 preguntas con respuesta únicamente afirmativas y negativas.

#### **3.5.2. Entrevista.**

La entrevista, más que un simple interrogatorio, Arias (2006) afirma que “es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p.73). Para la ejecución de la misma se utilizó una entrevista de modo virtual la cual permitía sustentar los datos suministrados en la encuesta.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los resultados.**

El análisis es una competencia de la inteligencia, capaz de registrar y procesar información para hallar soluciones o para concluir objetivos de alguna investigación. El propósito del análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, con el fin de concretar cuáles serían las mejoras que pueden surgir, partiendo de dichos resultados.

Considerando la naturaleza de este estudio, se procedió a cumplir con las estrategias para la recopilación de la información para estudiar los componentes establecidos, y luego de realizar todo el proceso de recolección de datos, se comenzó a ejecutar un análisis de la información obtenida mediante la interpretación del resultado de las técnicas utilizadas y efectuadas, siguiendo en base a lo mencionado por Bernal (2006) que explica el análisis de resultado como:

“La interpretación de los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas, y las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no y se generan debates con la teoría ya existente” (p.204).

Una vez suministrada toda la información de las encuestas y entrevista realizadas, procedemos a realizar la evaluación de cada una junto a su interpretación, para poder llegar a los objetivos propuestos de esta investigación trazados anteriormente, tabulando los resultados en forma ordenada y analizando e interpretando la formulación de respuestas obtenidas con métodos de tabulaciones y gráficos. Es necesario mencionar que las debidas técnica de recolección de datos fueron llevadas a cabo en medio de una pandemia, por tal motivo imposibilito ejecutar la encuesta y entrevista de la forma tradicional en las que se realiza, debido a eso, se utilizó la herramienta de llegar a la población seleccionada, por medio de correo electrónico; en

atención a esto, se ejecutó la encuesta (anexo 1) y la entrevista (anexo 2) lo cual permitió que los profesionales pudiesen suministrar la información de una manera más accesible y confortable.

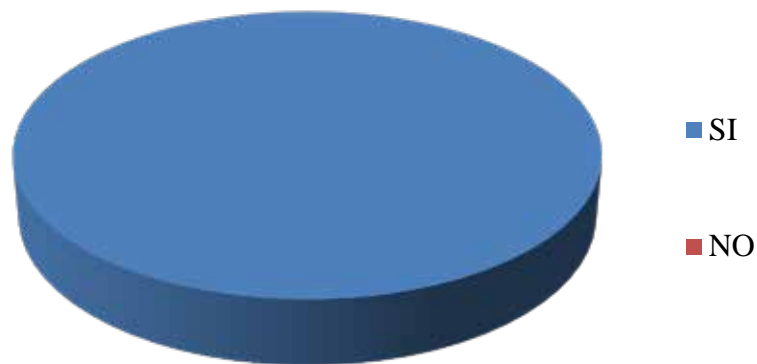
#### **4.1.1 Resultados de la encuesta aplicada a la muestra de estudio conformada por 4 profesionales del área de selección del personal en las empresas venezolanas.**

1. ¿Existen acontecimientos en la actualidad que afectan el proceso de selección del personal?

Resultados Ítem n°1		
Opciones	%	Muestra
SI	100	4
NO	0	0

Fuente: Polanco (2020).

**Ítem n°1**



Fuente: Polanco (2020).

#### Análisis

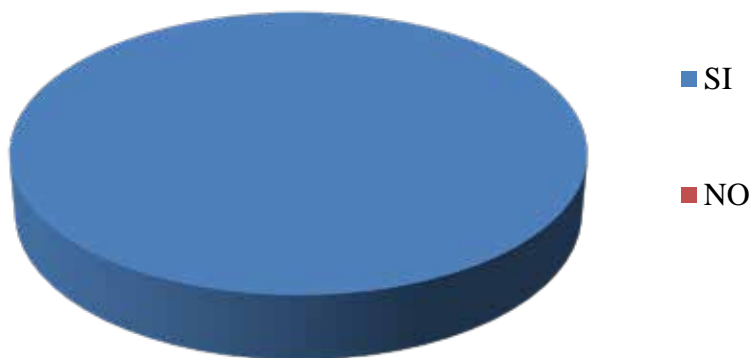
El 100% de la encuestada señala que si existen acontecimientos actualmente que están afectando los procesos de selección del personal.

2. ¿Ha percibido que la población de nuevos talentos es afectada por los tiempos de crisis?

Resultados Ítem n°2		
Opciones	%	Muestra
SI	100	4
NO	0	0

Fuente: Polanco (2020).

### Ítem n°2



Fuente: Polanco (2020).

### Análisis

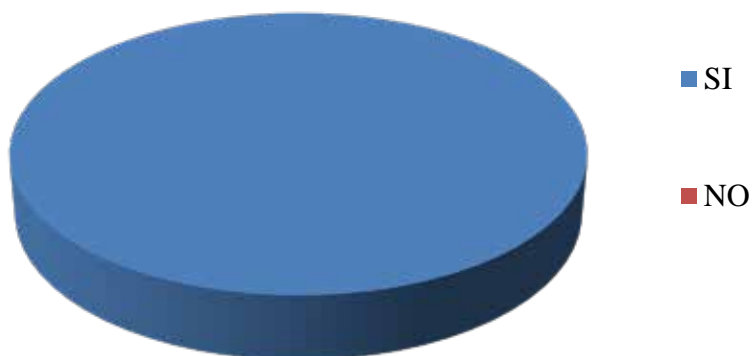
El 100% de los encuestas asegura que percibe como la población de nuevos talentos es afectada por los tiempos de crisis.

3. ¿La variación económica, social y cultural ha afectado la incorporación de nuevos talentos en su empresa?

Resultados Ítem n°3		
Opciones	%	Muestra
SI	100	4
NO	0	0

Fuente: Polanco (2020).

### Ítem n°3



Fuente: Polanco (2020).

### Análisis

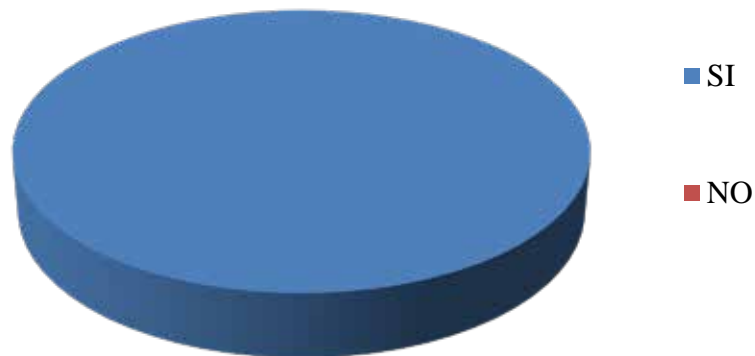
El total de los encuestados aseguran, en un 100% que la incorporación de nuevos talentos a las empresas venezolanas es afectado por la variación económica, social y cultural.

4. ¿A pesar de las innovaciones en el proceso de selección del personal, considera que sigue siendo afectado por las crisis sociales, económicas y culturales?

Resultados Ítem n°4		
Opciones	%	Muestra
SI	100	4
NO	0	0

Fuente: Polanco (2020).

#### Ítem n°4



Fuente: Polanco (2020).

#### Análisis

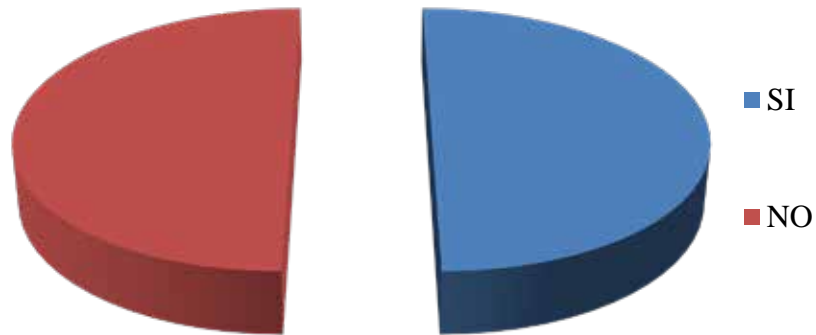
El 100% de las personas encuestadas, afirman que el proceso de selección de personal sigue si es afectado por las crisis sociales, económicas y culturales, a pesar de las innovaciones que se han planteado.

5. ¿En los tiempos de crisis, se mantienen las estrategias motivacionales y económicas que utiliza el área de gestión del talento humano de su empresa?

Resultados Ítem n°5		
Opciones	%	Muestra
SI	50	2
NO	50	2

Fuente: Polanco (2020).

Ítem n°5



Fuente: Polanco (2020).

#### Análisis

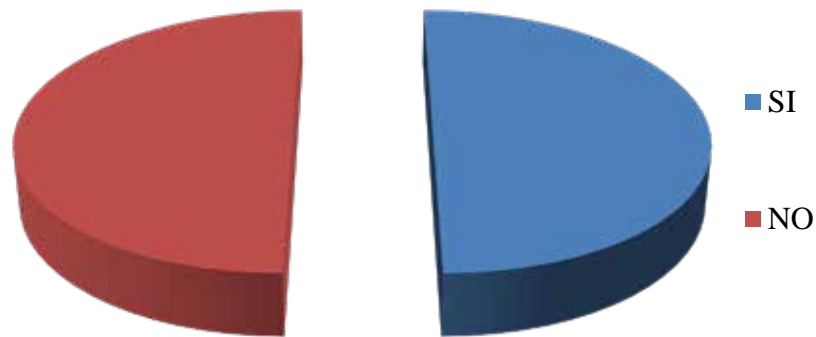
Un 50% de las personas encuestadas afirman que en su empresa se siguen manteniendo las estrategias motivacionales y económicas, mientras que el otro 50% niega que se sigan implementando.

6. ¿Considera satisfactorio los resultados del proceso de selección del personal en la empresa donde los desempeña?

Resultados Ítem n°6		
Opciones	%	Muestra
SI	50	2
NO	50	2

Fuente: Polanco (2020).

Ítem n°6



Fuente: Polanco (2020).

### Análisis

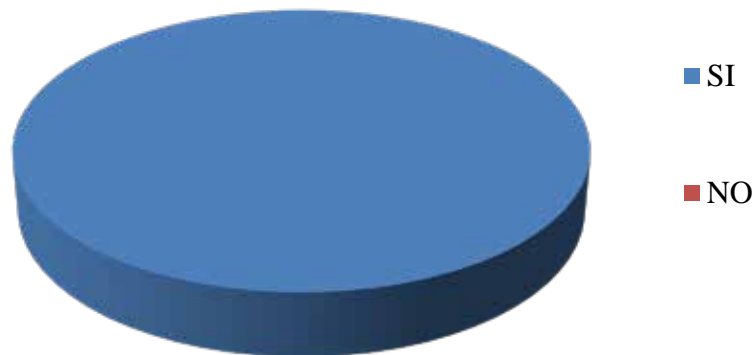
De las personas encuestadas, el 50% asegura estar conforme con los resultados del proceso de selección del personal en la empresa donde desempeña, mientras que el otro 50% no está conforme con los resultados.

7. ¿Considera que los nuevos talentos reconocen y valoran el esfuerzo que realizan en el proceso?

Resultados Ítem n°7		
Opciones	%	Muestra
SI	100	4
NO	0	0

Fuente: Polanco (2020).

Ítem n°7



Fuente: Polanco (2020).

### Análisis

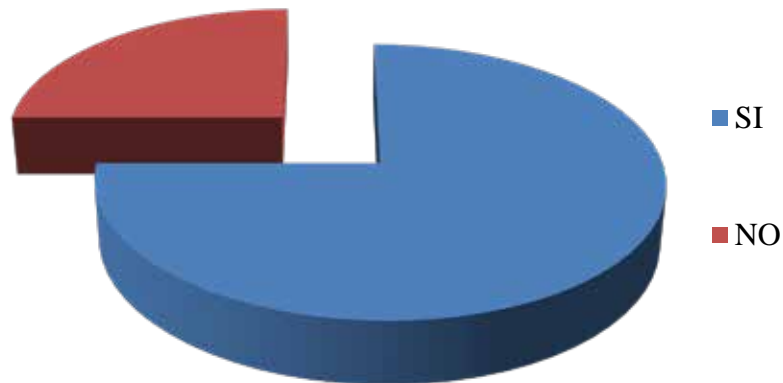
Los participantes afirman con el 100% de resultados, que el esfuerzo realizado en el proceso de selección del personal si es valorado y reconocido por los nuevos talentos.

8. ¿Es necesario que los nuevos talentos cuenten con diversidades de programas educativos y cursos para cumplir con los objetivos de la selección?

Resultados Ítem n°8		
Opciones	%	Muestra
SI	75	3
NO	25	1

Fuente: Polanco (2020).

Ítem n°8



Fuente: Polanco (2020).

### Análisis

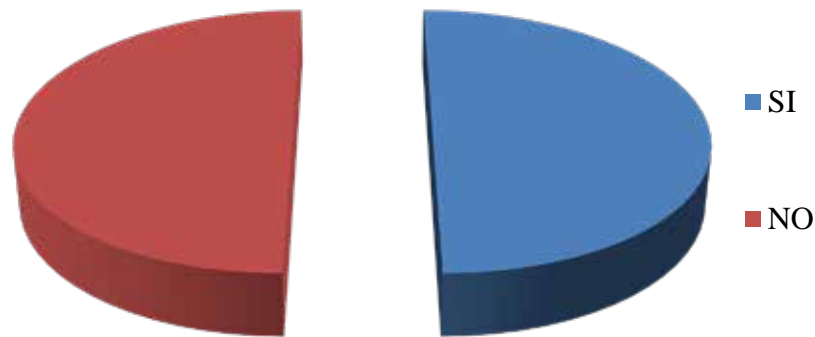
El 75 % de los encuestados creen que si es necesario que los nuevos talentos cuenten con programas educativo y cursos para cumplir con los objetivos de la selección de personal de cada empresa, mientras que un 25% niega que esto sea un requerimiento necesario.

9. ¿La empresa donde desempeña está considerando dar oportunidad a los nuevos talentos que no tienen experiencia?

Resultados Ítem n°9		
Opciones	%	Muestra
SI	50	2
NO	50	2

Fuente: Polanco (2020).

Ítem n°9



Fuente: Polanco (2020).

### Análisis

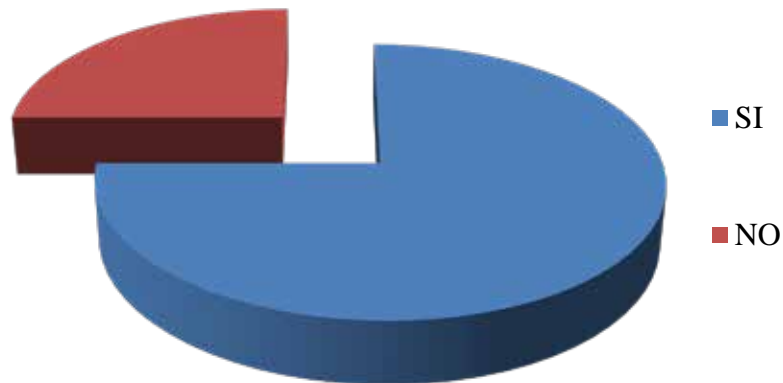
El 50% de los participantes, aseguran que la empresa donde desempeñan el proceso de selección del personal, está dispuesta a dar oportunidad a los nuevos talentos que no tienen experiencia; mientras que el otro 50% asegura que la empresa no estaría dispuesta a ofrecer oportunidades a nuevos talentos sin experiencia.

10. ¿Se ven afectado los beneficios laborales para los nuevos talentos debido a los tiempos de crisis?

Resultados Ítem n°10		
Opciones	%	Muestra
SI	75	3
NO	25	1

Fuente: Polanco (2020).

**Ítem n°10**



Fuente: Polanco (2020).

### Análisis

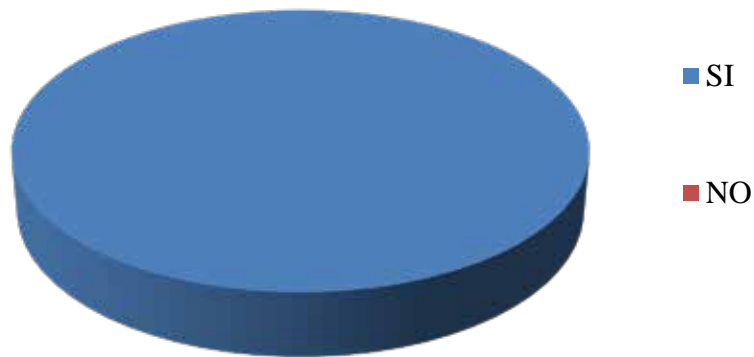
75% de los encuestados confirma que los beneficios que obtienen los nuevos talentos en la empresa donde desempeñan si son afectados por los tiempos de crisis; a diferencia de una 25% que niega que estos beneficios que otorga su empresa son afectados.

11. ¿Observa que se mantiene la eficiencia y el desempeño laboral en las empresas que incorporan nuevos talentos?

Resultados Ítem n°11		
Opciones	%	Muestra
SI	100	4
NO	0	0

Fuente: Polanco (2020).

**Ítem n°11**



Fuente: Polanco (2020).

Análisis

El 100% de los encuestados asegura que la eficiencia y el desempeño se mantienen en su empresa a pesar de la incorporación de los nuevos talentos.

#### **4.1.2 Análisis general de los resultados.**

Al analizar todas las respuestas de los instrumentos de la recolección de datos, he interpretado los resultados obtenidos de los profesionales en el área de selección del personal, donde se buscó estudiar las incidencias que afectan el proceso de selección, se puede mantener y comprender como se ha visto afectado dicho proceso en las empresas venezolanas debido a distintos factores que hacen que el procedimiento sea más complicado.

En consecuencia, podemos percibir como es afectado en el ítem n°1 en donde todos afirman a la pregunta que señala si es afectado el proceso de selección del personal actualmente debido a acontecimiento que se han presentado; seguidamente, al fijamos en la pregunta N° 6 donde se establece inconformidad con los resultados de la selección debido a la dificultad por conseguir personal preparado para cumplir un cargo y como en el resto de los resultados se puede notar cuales serían algunas de las variables generales como la educación que valoriza el currículum vitae del postulante y el cumplimiento del perfil buscado, la experiencia que se requiere en algunos puestos también es importantes, se observa que están afectando el proceso y las consecuencias que los tiempos de crisis presentan para la gestión del talento humano, dando como efecto la falta de incorporación de personal y la deficiencia de nuevas postulaciones que se pudiesen presentar.

Así mismo, es necesario resaltar que por medio de la entrevista se logró determinar y confirmar los detalles no expuestos de la encuesta, que los profesionales entrevistados están pasando por distintas variables que sin duda alguna están afectando el proceso de selección del personal; expresando algunas de ellas, como la migración de personal, los conocimientos de los nuevos talentos, la variación de exigencias que se presentan en las distintas empresas, la falta de productividad en las empresas debido a la escases de materia prima y aquellas exigencias de beneficios que piden tanto el personal que labora como aquellos que desean trabajar en ellas. A continuación en el siguiente punto se expondrá los resultados de la entrevista.

#### **4.2 Resultados de la entrevista aplicada a la muestra de estudio conformada por 4 profesionales del área de selección del personal en las empresas venezolanas.**

Los resultados obtenidos están resumidos en las respuestas de los entrevistados.

##### **¿Es necesario que los nuevos talentos cuenten con diversidades de programas educativos y cursos para cumplir con los objetivos de la selección?**

Según el análisis de las respuestas obtenidas en esta pregunta, podemos señalar que actualmente si es necesario que se cuenten con programas educativos y cursos para fortalecer y evaluar los conocimientos, sin embargo, se señala que una buena inducción es parte fundamental para cumplir con los objetivos de la selección.

##### **¿Se ven afectado los beneficios laborales para los nuevos talentos debido a los tiempos de crisis?**

Los resultados obtenidos ante la pregunta, muestran que en algunas de las empresas venezolanas si se ven afectado los beneficios por motivo de la situación socio-económica que atraviesa el país, afectando no solo los beneficios laborales sino también la productividad de toda una empresa; así mismo, otras empresas pueden mantener aun esos beneficios que honrar a los trabajadores y tratando no resistir ante las incidencias que afecten.

##### **¿Los nuevos talentos cumplen con los objetivos del proceso de selección que busca la empresa?**

El análisis de resultados de esta interrogante nos arroja que para poder saber si se cumple con el objetivo o no de la empresa, se le debe dar oportunidad a los nuevos talentos, sin embargo, es complicado lograr que una persona cumpla con los requisitos de un perfil, pero mayormente se logran los objetivos de la selección.

##### **¿Considera que los niveles de exigencias en la empresa donde labora, han disminuido?**

Los resultados obtenidos mediante esta interrogante muestran que las exigencias dependen del tipo de empresa y el talento que están buscando, algunas prefieren mantener sus niveles de exigencia con el que han venido laboral, y otras han disminuido sus exigencias a medida que las innovaciones se presentando para lograr

tener un personal interesado en la productividad de la empresa y centre sus conocimientos en ella.

**Cree usted que actualmente existen incidencias que afectan el proceso de selección del personal en tiempos de crisis en las empresas venezolanas?**

El análisis de resultados de esta pregunta nos lleva a la conclusión de que efectivamente existen incidencias que afectan el proceso de selección del personal en tiempos de crisis en las empresas venezolana, debido no solo a los términos socio-económico que sucede en el país, sino por lo dificultoso que se vuelve el proceso al complicarse la recolección de datos de los nuevos talentos y que tengan todos la documentación que se exige, por la fuga de personal disponible para ocupar las vacantes debido a la migración de personas y, por la poca producción de algunas empresas que no laboran diariamente por falta de materia prima.

**Nombre la variable que considere afecte más el proceso de selección en su empresa.**

En los resultados obtenidos en la pregunta, aseguran que las variables que más se han visto persistentes que afectan e inciden en la actualidad el proceso de selección del personal son:

- El paquete salarial. No existe un sueldo satisfactorio debido a la crisis
- Falta de beneficios sociales y contractuales. Los beneficios han perdido valor y en consecuencia no presentan un atractivo laboral permanente.
- Fuga de personal. La constante emigración del promedio de jóvenes talentos ha buscado mejores estándares en otros países lo que deja personal inexperto o ausencia de profesionales en un determinado perfil.
- La usencia de trabajo por motivo de las pausas de producción en consecuencia de la falta de materia prima.

## CONCLUSION

La historia ha planteado retos importantes a la gestión del talento humano en las relaciones de trabajo, los cuales se han debido de superar para ir adaptándose a las necesidades y expectativas de quienes componen las organizaciones, ya que estos constituyen un factor clave en los procesos productivos y a diario, las organizaciones efectúan grandes esfuerzos por adaptarse a las condiciones cambiantes que retan la productividad de la empresa y su posicionamiento en los mercados.

Según lo expuesto en el trabajo, se pueden deducir aquellas incidencias que afectan el proceso de selección del personal en la gestión del talento humano, analizando que son consecuencias que no son solo abarcadas por las crisis sociales, sino que también las crisis culturales y económicas, interfiriendo mayormente en la búsqueda de nuevos talentos para las vacantes disponibles en las empresas venezolanas.

De igual forma, es necesario resaltar que las empresas se ven en la obligación de adaptarse a los cambios que surgen de manera inesperada debido a las incidencias que afectan, permitiendo así que los objetivos del proceso de selección del personal puedan ser cumplidos y permitiendo lograr culminar de manera exitosa todo el procedimiento. Actualmente, las organizaciones realizan cambios para mejorar los procesos y adecuarse a cualquier ámbito de crisis, y poder mantener su productividad tanto económica como laboral, creando estrategias enfocadas en las necesidades que surgen, demostrando un desarrollo positivo ante esas situaciones que se presenten; sin embargo, eso no mantiene una total satisfacción de la ejecución de los procesos por motivo de que puede afectar otros ámbitos, como podrían ser el mantenimiento de los beneficios que ofrecen a sus empleadores o trabajadores o la caducidad de las innovaciones planteadas debido al avance de las crisis.

Las gestiones del talento humano han reconfigurado los procesos de selección de personal al igual que el reclutamiento, ofreciendo contratos de trabajo más flexibles y relaciones de trabajo más asertivas, en concordancia con las necesidades que en cada organización se presenten, teniendo en cuenta que es indispensable mantener y

retener el capital humano de las empresas, ya que por motivo de la crisis social y migratoria, muchas de las organizaciones venezolanas prefieren no invertir en las nuevas modalidades para un óptimo proceso, sino en conservar el personal valioso que hace vida dentro de las mismas. En consecuencia, estas medidas suelen ser las más consideradas para no perder la esencia de los objetivos de los puestos disponibles y evitar la modificación de los niveles de exigencias necesarios para cada puesto de trabajo, al igual que mantener las políticas de selección y la misión y visión de las organizaciones que puedan afectar el desempeño laboral.

## RECOMENDACIONES

Con la intención de contribuir al mejoramiento de los procesos de selección del personal para la gestión de talento humano en los tiempos de crisis en las empresas venezolanas, surgieron estas recomendaciones:

- Se recomienda que la gestión del talento humano plantee una adecuada revisión de objetivos requeridos para el puesto de trabajo vacante, partiendo de una serie de acciones planificadas. Es necesario esta acción para realizar el proceso de selección y saber cómo se va a llevar a cabo.
- Adecuar los procesos de selección del personal de acuerdo a las innovaciones e incidencias que pueden presentarse en tiempos de crisis utilizando adecuadamente las herramientas interactivas de reclutamiento actuales, para facilitar el proceso.
- Incentivar y motivar a los nuevos talentos por medio de mejoras, de los beneficios, para lograr atribuir un mayor valor al puesto de trabajo y en consecuencia, obtener más demanda en los candidatos.
- Motivar a los nuevos ingresos a familiarizarse con la cultura de la empresa y su participación en ella. Se deben realizar seguimientos para evaluar el proceso de adaptación de los candidatos por medio de encuestas de satisfacción o valoración del rendimiento.
- Formular talleres de crecimiento y sensibilización que permitan mejorar al personal de gestión del talento humano para fortalecer los requerimientos de los puestos vacantes.
- Conocer las necesidades del puesto, planificar el proceso de selección, y emplear el método de las competencias. Saber exactamente qué competencias necesitamos permitirá reconocerlas y medirlas en cada candidato, y para ello hay que planificar una entrevista que se adapte a cada caso.

## REFERENCIAS

### **Bibliográficas.**

- Ancasi, (2019). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Macari, periodo 2017*. Trabajo de grado. Publicado. Universidad Nacional de Altiplano Puno, Perú.
- Arias, (2006). *El proyecto de investigación*. (6ª ed.). Caracas, Venezuela. Editorial episteme C.A.
- Baena, (2017). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). México D.F. Grupo editorial patria S.A.
- Bahamon, Cortes, Piñeros, y Rojas, (2014). *Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá*. Trabajo de grado. Publicado. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, Colombia.
- Camargo, (2014). *Importancia del proceso de selección de personal y vinculación con las empresas*. Trabajo de grado. Publicado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, (2007) *Administración de recursos humanos*. (8ª ed.). México D.F. Mac Graw Hill.
- Chiavenato, (2002). *Gestión del talento humano*. (3ª ed.). México D.F. Mac Graw Hill.
- Dessler, (2001). *Administración de personal*. (8ª ed.). México D.F. Pearson Educación.
- Díaz, y Vílchez, (2018). *Selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú – 2017*. Trabajo de grado. Publicado. Universidad San Martín de Porres. Chiclayo Perú.

- Flores, (2016). *Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida*. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.
- Gómez, Balkin, y Cardy, (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Madrid, España. Pearson Educación S.A.
- Martínez, (2017). *La gestión del talento en tiempos de crisis*. Caracas, Venezuela. Asociación venezolana de gestión humana.
- Morales, (2019). *El proceso de contratación de personal y el clima organizacional en las entidades públicas en la ciudad de Tingo María*. Trabajo de grado. Publicado. Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tingo María, Perú.
- Pérez, (2009). *Guía metodológica para anteproyectos de investigación*. (3ª ed.). Caracas, Venezuela. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Randstad Holding N.V. (2017). *La importancia de innovar en la gestión de persona*. Madrid, España.
- Romero, (2015). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. Trabajo de grado. Publicado. Universidad Miguel Hernández. Alicante, España
- Rojas, (2017). *La gestión de recursos humanos alineada al cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano que labora en las contralorías municipales del estado Carabobo*. Trabajo de grado. Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, (1994). *El proceso de la investigación científica*. (4ª ed.). México D.F. Editorial Limusa S.A.
- Wayne, (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11ª ed.). México D.F. Pearson Educación.
- Zaidman, (2016). *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. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

**Electrónicas.**

Nebot, (2010). *Selección de personal.* [Documento en línea]. Disponible en:

[https://selecciondepersonal.fandom.com/es/wiki/SELECCI%C3%93N\\_DE\\_PERSONAL](https://selecciondepersonal.fandom.com/es/wiki/SELECCI%C3%93N_DE_PERSONAL)

Rodríguez, (2018). *Reclutamiento y selección en Venezuela.* [Documento en línea].

Disponible en <https://steemit.com/spanish/@fenix94/reclutamiento-y-seleccion-en-venezuela#>.

# **ANEXOS**



## ANEXO 1

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA DE RELACIONES INDUSTRIALES

### ENCUESTA

El presente instrumento, tiene como objetivo solicitar su valioso apoyo para recabar información necesaria e importante para la investigación **INCIDENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS EN TIEMPOS DE CRISIS.**

A continuación se le presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente todas las instrucciones, Marque con una “X” según la respuesta que usted considere. Éste instrumento es totalmente anónimo, no deje casillas en blanco.

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Existen acontecimientos en la actualidad que afectan el proceso de selección el personal?		
2	¿Ha percibido que la población de nuevos talentos es afectada por los tiempos de crisis?		
3	¿La variación económica, social y cultural ha afectado la incorporación de nuevos talentos en su empresa?		
4	¿A pesar de las innovaciones en el proceso de selección del personal, considera que sigue siendo afectado por las crisis sociales, económicas y culturales?		
5	¿En los tiempos de crisis, se mantienen las estrategias motivacionales y económicas que utiliza el área de gestión del talento humano de su empresa?		
6	¿Considera satisfactorio los resultados del proceso de selección del personal en la empresa donde los desempeña?		
7	¿Considera que los nuevos talentos reconocen y valoran el esfuerzo que realizan en el proceso?		
8	¿Es necesario que los nuevos talentos cuenten con diversidades de programas educativos y cursos para cumplir con los objetivos de la selección?		
9	¿La empresa donde desempeña está considerando dar oportunidad a los nuevos talentos que no tienen experiencia?		

10	¿Se ven afectado los beneficios laborales para los nuevos talentos debido a los tiempos de crisis?		
11	¿Observa que se mantiene la eficiencia y el desempeño laboral en las empresas que incorporan nuevos talentos?		

**Fuente: Polanco, 2020**

## ANEXO 2



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA DE RELACIONES INDUSTRIALES

### ENTREVISTA

El presente instrumento, tiene como objetivo solicitar su valioso apoyo para recabar información necesaria e importante para la investigación **INCIDENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS EN TIEMPOS DE CRISIS.**

A continuación se le presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente todas las instrucciones. Responder de forma personal, en los espacios indicados. Éste instrumento es totalmente anónimo, no deje casillas en blanco.

<i>Cuestionario: Entrevista</i>	
1	¿Es necesario que los nuevos talentos cuenten con diversidades de programas educativos y cursos para cumplir con los objetivos de la selección? R:
2	¿Se ven afectado los beneficios laborales para los nuevos talentos debido a los tiempos de crisis? R:
3	¿Los nuevos talentos cumplen con los objetivos del proceso de selección que busca la empresa? R:
4	¿Considera que los niveles de exigencias en la empresa donde labora, han disminuido? R:
5	Cree usted que actualmente existen incidencias que afectan el proceso de selección del personal en tiempos de crisis en las empresas venezolanas? R:
6	Nombre la variable que considere afecte más el proceso de selección en su empresa: R:

**Fuente: Polanco, 2020**