



# ***EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: Base de la Cultura Organizacional en una Institución del Estado***

***Olga B. Avila Fuenmayor \****

## **Resumen**

*La investigación tuvo como objetivos: Determinar la cultura organizacional de la Dirección General Sectorial del Subsistema de Saneamiento Ambiental (D.G.S.S.A.), del M.S.A.S. anterior a 1974 y los cambios ocurridos desde esa fecha -momento de cambio en el país por el aumento de los ingresos petroleros- hasta la actualidad; e indagar cómo estos cambios han afectado el comportamiento organizacional y su imagen el entorno. El estudio fue exploratorio descriptivo, con diseño ex post facto, y el estudio de casos como estrategia de investigación.*

*La información anterior a 1974 fue recolectada a través de un grupo focal, y cinco entrevistas en profundidad con una guía de 26 pre-*

*guntas abiertas, administrada a una muestra opinática de personal jubilado y con más de 30 años de servicio, y por medio de la revisión documental. Para el periodo posterior a 1974 se administró un instrumento estructurado de 95 preguntas a una muestra aleatoria estratificada de 256 empleados, seleccionados por años de servicio y cargo. Los datos del primer período se analizaron con técnicas de análisis de contenido, y los del segundo período con técnicas cuantitativas: medidas de localización, distribuciones de frecuencia univariantes y bivariantes, prueba de Chi-cuadrado, y caracterización de variables por modalidades a través del Valor-Prueba.*

---

Recibido: 21-07-95 . Aceptado: 05-09-95

\* Lic. en Trabajo Social. Laboratorio de Ciencias Sociales (Lacso) Caracas.

Los resultados reflejan que se han producido cambios en la cultura organizacional, expresados en la modificación de procedimientos y normas gerenciales para el reclutamiento y la selección del personal. Estos cambios responden a las características estructurales de la institu-

ción y a la influencia de la política, agrupaciones gremiales y sindicales, leyes y al ambiente socio-político del país.

**Palabras claves:** Cultura Organizacional, Reclutamiento, Sector Salud, Malaria, Venezuela.

## RECRUITMENT AND SELECTION OF PERSONNEL: the Basis of the Organizational Culture in a State Entity

### Abstract

This research had two objectives: to determine the organizational culture of the Dirección General Sectorial del Saneamiento Ambiental (D.G.S.S.A.) (Office for Protection of the Environment) of the Ministry of Health before 1974, and the changes occurred since that time -- a key moment of change in the country due to the increase in oil revenues -- up to the present. These changes are studied to determine how they have affected organizational behaviour and the image of the environment. The study is exploratory and descriptive, designed *ex post facto*, and makes use of case studies as a research strategy.

Information prior to 1974 was collected by a focal group, and five in-depth interviews using 26 open questions as a guide, administered to a sample of retired personnel who had more than 30 years of service. Documents were also reviewed. For the post-'74 period, a structured instrument consisting of 95 questions was admin-

istered to a random stratified sample of 256 employees, selected for years in service and position held. Data from the first period was analyzed using techniques for content analysis, and for the second period, using quantitative techniques: place measures, distributions of mono-variant and bi-variant frequency, tests of Chi-squared, and characterization of variables as modalities through Value-Test.

Results showed that changes have been produced in the organizational culture, expressed as modifications of managerial procedures and norms for the recruitment and selection of personnel. These changes correspond to structural characteristics of the institution and the influence of politics, professional associations and labor syndicates, laws and the sociopolitical environment of the country.

**Key words:** Organizational culture, Recruiting, Health sector, Malaria, Venezuela.

### Introducción

Desde 1958 hasta 1973 el aparato administrativo público en Venezuela se caracterizó por los múltiples cambios de personal y de los programas, paralelamente con cada período constitucional. Cada nuevo Ministro traía consigo planes, políticas, metas y su "propia gente", cuya lealtad era debida más a la fuente de poder, que a la propia organización. Eran introducidas "formas

nuevas” de hacer las cosas y con ellas una revisión o “evaluación” de los planes y proyectos en ejecución, independientemente de la fase de ejecución en la cual se encontraran (Cova y Hannot, 1984).

En los años posteriores a 1974 estas manifestaciones tienden a incrementarse. El recrudecimiento de esta tendencia produce tanto en el personal, como en la estructura administrativa, un sentido de tránsito permanente y sin destino. Cada jefe venía con sus seguidores, planes e ideas, lo que progresivamente crea una frustración organizacional expresada no sólo en los funcionarios, sino también en el público usuario. Por otra parte, la paralización y eliminación de programas supone pérdidas millonarias y un elevado costo organizacional expresado en una percepción continua de fracaso, discontinuidad y pérdida de tiempo, con su secuela de mala imagen, ineficiencia y corrupción (Cova y Hannot, 1984). Hablar de administración pública alude pocas referencias a sus triunfos, sus servicios o su gente, sino a una imagen negativa que obedece al crecimiento del sector público, su deficiente funcionamiento y a la corrupción.

Pero el hecho de que el aparato administrativo público tenga que relacionarse con otras organizaciones, otras personas y otros problemas, también hace gestar en el sus propias formas de ser, actuar y ver las cosas, lo cual va configurando igualmente su propia cultura, que de manera particular se puede expresar en diversas “Culturas de la organización” (Cova y Hannot, 1984) en sus distintas dependencias y subsectores.

Esto quiere decir, que la administración del sector público tiene unos rasgos característicos que son comunes al conjunto, pero cada dependencia u organismo tiene también su propia cultura, resultado de relaciones entre grupos, personas de diversas profesiones, formas de trabajo, etc. Bajo este marco de referencia, el presente artículo recoge los hallazgos sobre las características gerenciales, particularmente sobre el proceso de reclutamiento y selección de la Dirección General Sectorial del Subsistema de Saneamiento Ambiental (D.G.S.S.S.A.), anteriormente Dirección de Malariología, perteneciente al Ministerio de Sanidad, enmarcada en una investigación sobre su “cultura organizacional”.

De acuerdo con las opiniones expresadas por su personal actual y por personas de otras instituciones allegadas al trabajo de la misma, se vienen manifestando elementos de deterioro en la institución que, en los últimos años, han afectado no sólo la imagen que se tenía de ella, en la administración pública,

sino también en los niveles de satisfacción, motivación y desempeño en el trabajo de sus empleados.

Los resultados más significativos del estudio en cuanto a los procedimientos gerenciales de la institución indican que en relación a los años de inicio de la organización, se han producido cambios en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Estos hallazgos se explican por una parte, como una respuesta a las transformaciones del medio sociopolítico, que han sufrido las instituciones de la administración pública, de las cuales no escapa Malariología; y por la otra, a que los valores y filosofía que orientaban los procedimientos y normativa de la institución estaban bajo el fuerte influjo de la filosofía afianzada por sus fundadores, y el liderazgo de uno de ellos, el Dr. Arnoldo Gabaldón.

### ***Materiales y métodos***

Para desarrollar el estudio se tomó como criterio para la recolección, presentación y análisis de la información la consideración de dos períodos de tiempo: antes de 1974 y después de 1974, por considerar que a mediados de la década de los setenta, concretamente en el año citado se produjeron algunos hechos a raíz del alza de los precios del petróleo, que afectaron la dinámica social y económica del país, de lo cual no escaparon las instituciones de la administración pública, entre ellas la Dirección de Malariología. Para la reconstrucción de la cultura organizacional en el periodo anterior a 1974 se ubicaron, revisaron y analizaron con técnicas de análisis de contenido (Ruiz e Ispizua, 1989; Pujadas, 1992; Martínez, 1991) documentos, publicaciones y materiales producidos en la institución. Se hizo una revisión exhaustiva de ellos, extrayéndose elementos importantes para entender el proceso y a su vez contribuir en la precisión y selección de las categorías a ser profundizadas en la entrevista estructurada.

Se realizaron cinco entrevistas abiertas a personas jubiladas, con un período de duración aproximado de tres horas, e igualmente se realizó un Grupo focal con cuatro personas, cuya duración promedio fue de cinco horas. Estas entrevistas y el Grupo focal fueron grabadas, transcritas y analizadas a través de técnicas de análisis de contenido, lo que permitió tener una visión general de la historia, los procesos culturales, normativos y administrativos de la institución, según la vivencia de cada entrevistado en su experiencia de trabajo,

y a su vez obtener las apreciaciones y valoraciones que hacen de la institución y de su trabajo en ese contexto. Este proceso de análisis de la información también permitió orientar la elaboración del instrumento estructurado para la recolección de la información del período posterior a 1974.

La obtención de información del lapso posterior a 1974, se efectuó a través de la aplicación de un instrumento estructurado administrado a una muestra aleatoria estratificada del personal activo de la institución en Maracay. Se consideraron seis estratos de la población bajo estudio, conformados por el tiempo de servicio en la institución y el cargo que desempeñaba cada empleado para el momento del diseño de la investigación.

El tamaño de la muestra, se determinó de manera que se pudiera estimar la proporción de individuos que respondieran a cualquier categoría de cada pregunta cerrada con un error máximo admisible del 5% y con un nivel de confianza del 95%. El tamaño estimado  $n=276$ , ofrecía mejores condiciones que las mencionadas, por haber utilizado una muestra estratificada, la cual asegura más precisión estadística que el muestreo aleatorio simple. El tamaño estimado se incrementó hasta  $n=364$ , previendo una tasa de no respuesta del orden del 76/100, debida a dificultades en la localización del personal, tales como: traslados, jubilaciones, permisos, reposos, vacaciones, defunciones y rechazo. Se realizaron efectivamente 256 entrevistas en un lapso de dos semanas en el sitio de trabajo de los entrevistados.

Las preguntas no excluyentes del instrumento fueron recodificadas, de acuerdo a las respuestas ofrecidas por los entrevistados. Y en el caso de aquellas preguntas cuyas alternativas de respuestas tenían opciones dicotómicas, cada una de estas alternativas fue convertida en una variable, lo que aumentó el número de éstas a 117. Las respuestas obtenidas por la aplicación del cuestionario fueron vaciadas en una base de datos y procesadas con el paquete computacional SPAD-N.

Una vez procesada y analizada la información se procedió a realizar una reconstrucción de los procedimientos gerenciales empleados por la institución antes del 1974. De igual forma, con los datos cuantitativos obtenidos del procesamiento de la información recolectada con el instrumento estructurado, se realizó una caracterización del funcionamiento de la institución en relación a los elementos presentados en el período anterior, a fin de obtener una caracterización de estos procedimientos posterior a 1974.

Luego, para la realización del análisis de los resultados, se fueron haciendo comparaciones entre la información de ambos períodos y su explicación con los elementos teóricos, a fin de establecer las relaciones posibles que explicarían y dieran respuesta a las interrogantes que orientaron la investigación.

## **Resultados**

Los resultados relativos a los años anteriores a 1974, revelan que de acuerdo a las políticas establecidas por el Dr. Arnoldo Gabaldón para la selección del personal, sobre todo el personal secretarial, se realizaba un examen que incluía tanto la parte de conocimientos: taquigrafía, mecanografía, cálculo mercantil, cultura general, así como un examen psicológico para medir la capacidad intelectual del aspirante. Para el caso de otros cargos administrativos y los de nivel profesional, se tomaba en cuenta el currículum vitae, la cultura general, interés. Esta fue la base para la selección del personal durante algún tiempo, para luego establecer la política de concursos. La recomendación era un mal antecedente dentro de la política de personal de la institución, peor aún era presentar la tarjeta de un partido político, bajo el argumento de que si necesitaba un aval de presentación no era un buen trabajador. Toda persona que quisiera ingresar a Malariología debía pasar por el departamento de personal, era entrevistada, verificados los documentos que consignaba, para luego ser sometidas a un proceso de entrenamiento a fin de garantizar que entrara la mejor.

Este proceso progresivamente iba siendo afinado a través de la socialización a que era sometido el personal, para continuar y afianzar los valores y filosofía que alimentaban la cultura de la organización en esa época

Pero la situación normativa y gerencial de Malariología a partir de la década de los años setenta presenta algunas diferencias en relación a esta forma de actuar y de incorporar personal a la institución. Posterior a 1974, los procedimientos generales utilizados por la institución para el reclutamiento y selección del personal, de acuerdo con la opinión de los 249 entrevistados que respondieron a la pregunta sobre la forma como había ingresado, no existe una forma predominante, por cuanto los porcentajes de respuestas se distribuyeron en forma más o menos equitativa entre las alternativas: "Por su experiencia y capacidad de trabajo", 31%; "porque tiene algún familiar o amigo en Malariología": 32% y "por recomendación o influencia de partidos, sindicatos o

personas con poder": 37%. Esto evidencia ciertos cambios en las políticas de personal aplicadas actualmente en la organización, las cuales tienden a ajustarse con lo que ha caracterizado los procesos de ingreso en las instituciones de la Administración Pública en las últimas décadas.

Vistas estas respuestas en detalle, en cuanto a los criterios concretos que son considerados para la selección del personal, los entrevistados opinan que son: "las recomendaciones": 81%; "la experiencia y formación": 74%; "la honradez": 60%; "la cultura general": 59%; "los resultados de las pruebas": 54%; "la afiliación política": 51%; y "la lealtad": 48%. Obviamente se aprecia la consideración de factores como afiliación política y recomendaciones como formas predominantes de selección que anteriormente no tenían cabida en la organización. Por otra parte, los concursos como forma de ingreso también han perdido vigencia, por cuanto sólo el 23% manifestó que sí se utilizaban como forma de selección de personal.

En cuanto a la forma como cada entrevistado ingresó a la institución, los datos, en general, coinciden con la percepción general, a excepción de la "afiliación política", en tanto que, de los 255 que respondieron, el 92% afirmó que en su caso no tuvo peso la afiliación política, y el porcentaje correspondiente a las "recomendaciones" disminuye en las individualidades a 57%, aunque sigue siendo representativo por encima del 50%.

## ***Discusión***

El comportamiento de las personas en la organización es la expresión de la interrelación entre ellas, la estructura, la tecnología y el ambiente (Davis y Newstrom, 1991). Comprender el comportamiento organizacional, implica el análisis del influjo que los individuos, grupos y estructura de la organización producen sobre la conducta de sus miembros; es decir, comprende las relaciones entre las personas y la organización en términos de la persona, el grupo y el sistema social como un todo (Robbins, 1987; Davis y Newstrom, 1991).

Un factor importante que es necesario considerar para entender los posibles cambios habidos en la cultura de una organización, es la influencia que el tamaño de la misma le imprime a los procedimientos, acciones y a la relación entre el personal y la organización. La posibilidad de desarrollar sentimientos de pertenencia, de conocerse entre sí, son factores que contribuyen al proceso de

integración, y éstos indiscutiblemente serán más o menos susceptibles de desarrollarse en organizaciones relativamente reducidas. Malariología no ha escapado a esta situación. Cuando se alude a las primeras décadas de funcionamiento de la organización, se habla del control total que tenía el Dr. Arnoldo Gabaldón y su equipo sobre los procesos y procedimientos que se desarrollaban, pero inevitablemente a medida que ésta fue expandiendo su campo de acción, con ella lo fue haciendo el tamaño de su estructura. Cualquier modificación en términos cuantitativos se constituye en un cambio que afecta a los sistemas grupales y organizacionales.

Las acciones de los directivos y líderes de las organizaciones son fundamentales para el mantenimiento de la cultura. En Malariología puede hablarse de una discontinuidad progresiva por parte de las generaciones sucesivas que han ocupado las posiciones de dirección y gerencia de la institución, en cuanto a la política de socialización e internalización para transmitir en el personal nuevo y reforzar en el personal con antigüedad la filosofía e ideales que fundamentaron la creación de la institución. Si se asume que los valores son el alma de la cultura y los líderes o héroes quienes representan y refuerzan esos valores (Deal y Kennedy, 1985), entonces Malariología puede estar dando indicios de una crisis de liderazgo y de autoridad, la cual se está expresando no sólo en los aspectos relativos a los ideales y valores de la institución, sino también en la aplicación de algunos procedimientos gerenciales que se están implementando o que están dejando de cumplirse, y al desconocimiento que se tiene sobre las características y expectativas del personal de la institución.

Si se hace referencia concreta a los procedimientos organizacionales desarrollados por los actuales directivos de la institución de acuerdo con la opinión de los entrevistados, se han venido conservando procedimientos que son los que pueden explicar la vigencia y status que conserva la organización. Vale decir, en términos de los procesos de reclutamiento y selección del personal, las opiniones generales no revelan mayores diferencias de tales procedimientos. Cuando se trata de las percepciones entre las personas de más de 20 años de servicio, se aprecian diferencias en cuanto a la consideración de criterios relativos a las recomendaciones y afiliación política dado que esos criterios ciertamente tenían poco peso en la selección del personal en décadas anteriores. Existen aparentes modificaciones en las formas de seleccionar al personal actualmente que no era posible considerar en los inicios de la organización, sobre

todo lo que tiene que ver con las recomendaciones y afiliaciones política, lo cual tiene sus raíces en dos aspectos constantemente señalados por los críticos de la organización, quienes señalan por una parte la injerencia de la política en todos los procesos de la institución, y en el peso que tienen los sindicatos y agrupaciones gremiales en las políticas aplicadas. A ello cabe agregar, el ingreso a la institución de familiares de los empleados, vale decir, hijos, hermanos, etc.; así como amigos, quienes, en su mayoría, entran por recomendaciones.

Por supuesto, la consideración de tales criterios actualmente, debe afectar las características del personal en general, dado que hay menores posibilidades de controlar algunas cualidades tales como: disciplina, lealtad, puntualidad, y mística de trabajo, que eran rasgos que caracterizaban al personal de Malariología anteriormente y constantemente precisados, y que ahora parecen haber disminuido como rasgos característicos del personal.

Los cambios en algunos elementos de la cultura de Malariología ciertamente han producido efectos en el comportamiento organizacional, en la medida que la adaptación a estos cambios por parte de la organización, obliga a la formulación de nuevas estrategias y procedimientos que afectan desde la forma de seleccionar al personal, hasta las manifestaciones más elementales de reconocimiento hacia su trabajo, las cuales al no ser transmitidas como parte de un cambio, a veces intencionado, a veces no, producen un sentido de desmotivación, que en términos de lo expresado por los entrevistados se traduce en poco compromiso con la institución, desinterés en relación al trabajo que desempeñan. Ello sin detallar las especificidades del personal que no son propias de Malariología, sino de cualquier entidad del Estado.

### ***Bibliografía***

- ABRAVANEL y Otros (1992). *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Colombia, Legis Editores S.A.
- COVA Antonio y Thamara Hannot (1984). "La Administración Pública: Otra forma de ver a una villana incomprendida". **El Caso Venezuela. Una ilusión de armonía**. Caracas, Ediciones IESA.
- DAVIS Keith y John Newstrom. (1991). **Comportamiento Humano en el trabajo**. México, Mc. Graw Hill.

- DEAL, Terrence E. y Allan A. Kennedy. (1985). **Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional.** México, Fondo Educativo Interamericano, S. A.
- MARTINEZ M., Miguel (1991). **La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación.** Caracas, Litexsa S.A.
- PUJADAS Muñoz, Juan José (1992). **El Método Biográfico: El uso de las historias de vida en ciencias sociales.** Colección "Cuadernos Metodológicos No. 5", España, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- ROBBINS, Stephen P. (1987). **Comportamiento Organizacional.** México, Prentice Hall.
- RUIZ Olabuénaga, José Ignacio y María Antonia Ispizua (1989). **La Descodificación de la Vida Cotidiana.** Bilbao, Universidad de Deusto.