

¿Selección o azar? Aproximación cualitativa a los procesos de selección de profesionales en organizaciones solidarias

Selection or Chance? A Qualitative Approach to the Selection Process of Professionals in Solidarity-Based Organizations

*Regina Karina Funk Bute Meyer**

RESUMEN

La investigación indaga sobre los procesos de selección en las organizaciones solidarias, describiendo los procedimientos utilizados para reclutar, seleccionar y socializar a su personal remunerado. Se utiliza un diseño cualitativo sustentado en la *Grounded Theory*, produciendo datos mediante entrevistas semiestructuradas y revisión de documentos. Los resultados desvelan el privilegio otorgado a las pruebas proyectivas, al uso de la entrevista como técnica transversal, a la menor formalización en los procesos de inducción, y a las limitaciones para atraer a candidatos calificados. Surge entonces la necesidad de procesos de selección rigurosos, dado su impacto sobre la calidad de las intervenciones realizadas en los sectores de amplia vulnerabilidad y exclusión social.

PALABRAS CLAVE: organizaciones sin fines de lucro, selección de personas, personal remunerado, emprendimientos solidarios.

ABSTRACT

This article looks into the hiring processes by solidarity-based organizations, describing the procedures used for recruiting, selecting, and socializing their paid staff. The research design is qualitative, based on grounded theory, and produces data through semi-structured interviews and document review. The results reveal the emphasis on tests based on projections, the use of the interview as a crosscutting technique, less formal induction processes, and limitations in attracting qualified applicants. The need therefore arises for rigorous selection processes given their impact on the quality of these organizations' interventions in very vulnerable, excluded sectors.

KEY WORDS: not-for-profit organizations, personnel selection, paid staff, undertakings in solidarity.

* Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. Correo electrónico <rfunk@uc.cl>.



INTRODUCCIÓN

Cada vez más presentes en la escena política y social, las organizaciones sin fines de lucro han experimentado un desarrollo creciente y sostenido, lo cual ha expandido su rol y significado, en tanto que reivindican un papel esencial para promover el bienestar común y defender el interés público (Grzybowski, 2004). En Chile existen cuatro mil 311 organizaciones solidarias; de ellas dos mil 199 son corporaciones, mil 148 fundaciones, y 664 organizaciones no gubernamentales (ONGs) (Proyecto Fondo para el Desarrollo Científico y Tecnológico, Investigación y Desarrollo en Acción, Fondef Idea, 2012). Así, el sector no lucrativo representa un importante actor en la economía chilena, ya que emplea de manera remunerada y voluntaria a más de 303 mil personas (Irrarrázaval *et al.*, 2006), posicionándose como un sector de creciente relevancia en el marco nacional.

En este escenario, entendido como un proceso que se extiende desde el reclutamiento de los candidatos hasta su acogida, la elección de personas ha surgido como un aspecto crítico para lograr que la organización cumpla con los objetivos que se propone, especialmente por los desafíos que genera un proceso de selección deficiente. A esto se suma la frecuente confusión de roles e intercambio de funciones entre los voluntarios y el *staff* remunerado, lo que hace más com-

pleja la definición de los criterios de selección claros para ambos grupos. Por ello, el propósito de esta investigación consiste en describir los procesos de selección de personal, particularmente profesionales remunerados, que representan una porción importante de la fuerza laboral de estas organizaciones y, comparativamente, se sabe poco respecto de sus particularidades en este sector y acerca de las implicaciones en los sistemas de gestión de personas (Pennerstorfer y Trukeschitz, 2012).

La presente investigación se enmarcó en la realización del proyecto Fondo para el Desarrollo Científico y Tecnológico, Investigación y Desarrollo en Acción, Fondef Idea ca12i10113, titulado “Gestión de calidad de capacidades organizacionales de fundaciones y corporaciones de emprendimientos solidarios”, orientado al análisis de propiedades y características de fundaciones y organizaciones de emprendimientos solidarios, para determinar el estado actual de sus capacidades organizacionales, y diseñar nuevas herramientas de gestión apropiadas a su naturaleza e identidad.

Responde a la necesidad de contar con procesos de selección que permitan alcanzar un funcionamiento organizacional óptimo, entendiendo que las personas que integren las organizaciones impactarán directamente sobre la calidad de las intervenciones realizadas hacia los beneficiarios, los cuales no tienen la libertad para elegirlos. Y dado que los recursos humanos de toda organización constituyen su activo más valioso, un elemento crítico es la dotación de personal, que significa buscar, seleccionar y orientar a las personas que tengan el grado apropiado de conocimientos, aptitudes, comportamientos y valores, para satisfacer las necesidades de la organización (BID, 2002) y para proveer servicios de calidad, que logren satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios.

ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y PERSONAL REMUNERADO: DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS

Las organizaciones del llamado “tercer sector” están adquiriendo un protagonismo singular e innovador a nivel mundial (Tobar y Fernández, 2001); se conciben a sí mismas haciendo referencia a aquello que no son; en tanto rechazan algunas características del Estado y del mercado, distinguen sus componentes de los sectores público y privado (Rodríguez y Quezada, 2007; Tobar y Fernández, 2001). Su denominación cambia según la relación que establecen con otras organizaciones; frente al Estado se denominan organizaciones no gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil; al diferenciarse de las empresas privadas se hacen llamar organizaciones sin fines de lucro y, finalmente, desde el punto de vista de los sectores de la economía, se agrupan en el tercer sector, siendo el primero el estatal y el segundo las empresas con fines de lucro (Rodríguez y Ríos, 2007).

Respecto de su origen, provienen del concepto de “sociedad civil”, nombre que alude a las virtudes de la ciudadanía donde predomina la idea de que el Estado y la clase política pueden gobernar y orientar a la sociedad (Corry, 2010). En el contexto nacional, sus orígenes se remontan al periodo colonial, donde ya existían organizaciones a cargo de múltiples iniciativas de beneficencia y solidaridad, que posteriormente se erigieron como una forma de paliar los males provocados por el afán de lucro y egoísmo que atribuían a la empresa privada, al mercado y al sistema capitalista (Rodríguez y Quezada, 2007). Cabe señalar que estas organizaciones han estado, histórica e institucionalmente, vinculadas a organismos religiosos y pastorales, aunque en la actualidad se observa un proceso de secularización que las desvincula de la religión organizada, ya que la existencia de una nueva clase de profesionales posibilita la oferta de novedosos servicios sin una necesaria conexión con las iglesias, proceso que au-

menta la complejidad de este emergente sector (Rodríguez y Ríos, 2007).

El aporte de las organizaciones sin fines de lucro reside en su capacidad para identificar las causas de los problemas sociales, actuando mediante una combinación de razones éticas y análisis del contexto social, que permite generar un tejido social de vigilancia y denuncia (Grzybowski, 2004). Representan así una figura crítica para satisfacer ciertas demandas que no son cubiertas por el Estado, y que requieren de especial atención si la finalidad del progreso es alcanzar un nivel superior de desarrollo como sociedad y como país. Así, han permitido la creación de nuevos puestos de trabajo, mientras que en otros sectores socioeconómicos la *empleabilidad* se reduce considerablemente, generando un beneficio a nivel macrosocial (Vittadini y Barea, 1999). Lo anterior no es un asunto menor, considerando que el tamaño relativo del sector sin fines de lucro en Chile es más del doble que el observado en Brasil y Colombia, si contemplamos el empleo total respecto de la población económicamente activa (Irrarrázaval *et al.*, 2006).

Un elemento característico de estas organizaciones es el hecho de que su identidad y los servicios que prestan nacen directamente del trabajo de sus miembros, erigiéndose como único factor de resultados. Esta cualidad hace que los avances del sector necesariamente estén sujetos a sus recursos humanos (Martínez y González, 2001). En cuanto a la composición de su fuerza de trabajo, se advierte que si bien los voluntarios representan el recurso humano primario para las organizaciones sin fines de lucro, en la actualidad la proporción del personal remunerado ha aumentado considerablemente (Chum *et al.*, 2013). Dicha tendencia refleja que éstas han comenzado a profesionalizarse como respuesta a ciertos cambios en la manera en que han sido financiadas, debido a mayores exigencias en las competencias técnicas requeridas y, en especial, a la expansión y complejidad de los beneficiarios que integran sus programas (Martínez y González, 2001).

En décadas recientes, este giro coexiste con la evolución del sector sin fines de lucro, el cual ha transitado de las actividades informales para proveer bienes caritativos, a los esfuerzos altamente formalizados por parte de emprendedores en el área debido a presiones competitivas. Tal situación ha exigido la integración de roles más formales, así como de herramientas de gestión que permitan regular y controlar la operación, así como formalizar las actividades de estas organizaciones (Funk, 2015); entre otras se cuentan la planificación estratégica, las auditorías financieras y la evaluación cuantitativa de los programas (Hwang y Powell, 2009).

Ante este escenario, Pennerstorfer y Trukeschitz (2012) sugieren que los salarios resultan ser una parte importante y compleja dentro de toda organización que emplea personal remunerado, en la medida en que afecta tanto el bienestar de los trabajadores como el éxito de la organización. Los salarios influyen en la motivación, la satisfacción laboral, la productividad, la fluctuación de trabajadores, los costos y el lucro. Así, la coexistencia de voluntarios y asalariados es uno de los aspectos nucleares de los organismos no lucrativos de acción social (Martínez y González, 2001), principalmente si consideramos la influencia mutua de éstos en términos de compromiso, satisfacción y estrés. Ello ha surgido en respuesta a la necesidad de entregar servicios más flexibles y de mayor calidad, lo cual requiere una mezcla de distintos perfiles ocupacionales con competencias complementarias, como son, en este caso, voluntarios y *staff* remunerado (Netting *et al.*, 2004).

PROCESOS DE SELECCIÓN EN ORGANIZACIONES SOLIDARIAS: CONSIDERACIONES PRÁCTICAS

La naturaleza de las organizaciones sociales moldea el diseño, uso y efectividad de las prácticas de los recursos humanos (Ridder, Piening y McCandless, 2012). De lo anterior se desprende que atraer y retener trabajadores continúa siendo un

desafío central en la administración de servicios sociales efectivos, situación que conduce a las altas tasas de rotación que afectan la continuidad y la calidad del cuidado de los usuarios cuando los trabajos se convierten en “puertas giratorias” (Halley-Lock, 2007). Si bien la dotación de recursos humanos es un elemento crítico en la sustentabilidad de las organizaciones solidarias, aparecen distintas contradicciones cuando la necesidad de la comunidad compite con el apremio de un ingreso regular y sostenible, situación que complica considerablemente los procesos de reclutamiento y selección en emprendimientos sociales (Anheier, 2000; Doherty *et al.*, 2009).

Respecto de los procesos de reclutamiento, los organismos sin fines de lucro enfrentan un elevado nivel de dificultad en la atracción de *staff* calificado. En su lucha por tener una mayor sustentabilidad, se presenta un cambio hacia el financiamiento basado en proyectos con un aumento en los contratos temporales y en la informalidad en la relación laboral. Como resultado de estas condiciones de empleo, y debido a la competencia por candidatos calificados, la investigación indica que se produce un reclutamiento de *staff* menos calificado, un impacto negativo sobre la satisfacción y el compromiso de los empleados, y una menor efectividad en el servicio (Ridder, Piening y McCandless, 2012). Esto se genera, en parte, debido a la diferencia que existe entre las organizaciones con fines de lucro, que utilizan recursos materiales para reclutar y retener a sus empleados (como salario, bonos, participación en fondos de pensión, etcétera), y las organizaciones sin fines de lucro orientadas a la caridad, que sólo pueden reclutar con base en características no materiales y en su misión para presentar su organización como un lugar atractivo (Boezeman y Ellemers, 2008).

En este contexto, se reafirma la “ley de complejidad” de las organizaciones sin fines de lucro, que da cuenta de la dificultad para gestionarlas, al manejar diversas contingencias, *stakeholders* y múltiples fuentes de ingreso –incluyendo donaciones, pagos del sector público, subsidios y subvencio-

nes—, así como por la diversidad de sus componentes internos —*staff*, voluntarios, clientes y usuarios— (Anheier, 2000). Aun así, se ha demostrado que la aplicación de prácticas de selección en este tipo de organismos se asocia con mejores resultados en torno al desempeño y otras variables relacionadas con los empleados —como satisfacción laboral y compromiso— (Conway y Monks, 2008; Ridder, Piening y McCandless, 2012). Dada la creciente profesionalización y evolución de los programas sociales, sus administradores enfrentan el desafío de retener a los empleados que pueden haber sido atraídos inicialmente por el carácter político y filosófico del trabajo, y que aunque sigan siendo relevantes para ellos las recompensas intrínsecas de su trabajo, ahora buscan beneficios instrumentales como prestaciones, salario, infraestructuras y desarrollo profesional (Haley-Lock, 2007).

Las posturas frente a la forma de gestionar los procesos de selección de personal en las organizaciones sin fines de lucro son abundantes y variadas. Entre las sugerencias prácticas reportadas se recomienda buscar a varias personas, de manera que puedan resguardarse de la ceguera que producen la amistad o los prejuicios; enfocarse en el desempeño y no en la personalidad; generar una imagen de marca que refleje los valores centrales de la organización; favorecer los procesos de inducción para que los empleados comprendan cuál es su rol; definir los criterios de selección que dependan del tipo de emprendimiento y de la población objetivo; recordar la importancia de las habilidades de índole relacional; ofrecer instancias de retroalimentación, entre otras (Alter, 2000; Doherty *et al.*, 2009; Drucker, 1990; Fantova, 2005).

Lo descrito cobra especial relevancia en la medida en que acogen a distintos tipos de personas en su fuerza laboral, y sus estrategias de contratación están dirigidas por una misión de servicio hacia la comunidad en su mayor amplitud (Hernández *et al.*, 2012). En consecuencia, los procesos de selección apropiados permitirán que las organizaciones solidarias logren sus objetivos y provean servicios de calidad a sus be-

neficiarios, evitando, a su vez, gran parte de las consecuencias indeseadas que a menudo ocurren en emprendimientos sociales, como las altas tasas de rotación, el desgaste en los equipos de trabajo, la poca claridad respecto de las funciones y, sumado a todo esto, el estrés que generan la ambigüedad de rol y los conflictos de roles (Undurraga, 2004), especialmente ante la existencia de distintos perfiles ocupacionales –de los voluntarios y profesionales– con competencias y requerimientos desiguales.

MÉTODO

DISEÑO

Considerando el objetivo de esta investigación, que es describir el proceso de selección de personas en organizaciones sin fines de lucro orientadas a la intervención social, en las etapas y procedimientos realizados para reclutar, seleccionar y socializar al personal remunerado, se utiliza un diseño de carácter descriptivo, exploratorio y sustentado en una metodología cualitativa que busca identificar las percepciones de quienes se desempeñan al interior de las organizaciones analizadas. Se aplica la metodología cualitativa, dado que se enmarca en un paradigma interpretativo, buscando profundizar en y comprender las dinámicas desde el punto de vista de los propios actores. La decisión metodológica se llevó a cabo para poder diversificar y profundizar en los hallazgos de la investigación (Proyecto Fondef Idea ca12i10113) y así poder construir las herramientas de gestión para las organizaciones solidarias. Los participantes fueron elegidos según el rol que cumplen en el proceso de selección, para comprender en profundidad la forma en que se lleva a cabo dicho fenómeno recurriendo a las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y buscando al mismo tiempo comprenderlas dentro del marco de referencia de ellas mismas (Taylor y Bodgan, 1987).

El estudio se enmarca en los supuestos de la *Grounded Theory* desarrollada por Glaser y Strauss (1967) que, en contraste con la generación de teorías mediante un razonamiento lógico-deductivo, establece que la teoría debe ser descubierta sistemáticamente mediante los datos de la investigación social.

PARTICIPANTES

Se llevó a cabo un muestreo teórico, ya que permite recolectar los datos de manera emergente y progresiva en función de los conceptos derivados de la teoría que se está construyendo (Flick, 2004; Sandoval, 2002); su objetivo fue lograr la *saturación teórica*, es decir, el momento en que los nuevos datos ya no aportan información relevante y novedosa, indicando que las categorías están bien desarrolladas en términos de sus propiedades y dimensiones (Strauss, Corbin y Zimmerman, 2002). Así, los participantes en el estudio finalmente corresponden a tres organizaciones sin fines de lucro que poseen amplia trayectoria en el país, gracias a la difusión y alcance de sus intervenciones. No se consideraron otros organismos dada la saturación que se logró con las entrevistas realizadas y el análisis documental efectuado. La identidad de las organizaciones participantes ha sido protegida mediante la utilización de nombres ficticios, especialmente en cumplimiento de la confidencialidad garantizada a estas instituciones por medio del “consentimiento informado”.

Si bien las organizaciones antes mencionadas trabajan por una misión de servicio social orientada a personas en situación de vulnerabilidad, también asisten a distintos usuarios con necesidades desiguales, criterios que acrecientan la posibilidad de identificar los procesos de selección con enfoques diferentes según la misión de cada una de ellas. A su vez, las dos primeras poseen una línea religiosa bastante clara, lo cual corresponde al porcentaje de organizaciones de inspiración en la fe en el país; mientras que la tercera se autodenomina laica, lo que genera una mayor variación en sus prácticas y criterios de selección.

Tabla 1
MISIÓN PRINCIPAL DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

Organización	Misión principal
Pies Pequeños	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar por la dignidad de niños y niñas en situación de violencia, abuso y abandono, y los ayuda a crecer y desarrollarse dignamente. Trabaja con sus familias para restaurar los vínculos entre ellos y así prevenir que el maltrato se repita.
Juntos Somos Más	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con la reinserción social de mujeres que han sido recluidas en centros penitenciarios de Santiago de Chile, trabajando con ellas y sus familias durante su última etapa de reclusión, el proceso de transición y su reintegración a la comunidad.
Un Mundo Mejor	<ul style="list-style-type: none"> • Reinserción sociolaboral de jóvenes que han infringido la ley, mayores de 18 años, que han sido condenados por algún delito. La fundación se encarga de ser un puente entre el joven y el mundo laboral, apoyando este proceso de manera global.

Fuente: Elaboración propia con base en la misión comunicada explícitamente por cada una de las organizaciones participantes.

Los participantes han sido elegidos según el rol que cumplen en el proceso de selección por: 1) director de Recursos Humanos; 2) encargado(a) del proceso de selección, y 3) un miembro de la organización que haya sido seleccionado recientemente, con la finalidad de conocer el proceso en profundidad desde múltiples perspectivas.

PROCEDIMIENTO

Se realizaron entrevistas semiestructuradas en profundidad, con base en un guión temático, las cuales fueron grabadas en audio y los entrevistados firmaron un consentimiento informado de acuerdo con las normas éticas establecidas por la American Psychological Association, APA (2017). Los ejes con los que contamos fueron: presentación y objetivo de la entrevista; firma de consentimiento informado; necesidad de incorporar personal remunerado; misión organizacional; proceso de selección: componentes, etapas, acogida del nuevo miembro; vivencia del proceso; conocimiento del proceso de selección; enfoque crítico, aspectos positivos, y toma de decisiones en el proceso de selección.

Se gestionó el contacto directo con las organizaciones vía telefónica y mediante correos electrónicos, utilizando la técnica conocida como “bola de nieve”, que permite comenzar con un número pequeño de personas que, luego de alcanzar cierto grado de confianza con el entrevistador, lo contactan con otros participantes clave para el estudio (Taylor y Bodgan, 1987), es decir, informantes que poseen conocimientos, estatus o destrezas especiales, y un acceso privilegiado a datos inaccesibles para el investigador (Goetz y LeCompte, 1986).

Se realizó un análisis documental con base en las herramientas impresas utilizadas en cada una de las tres organizaciones para la realización de sus procesos de selección.

Estrategia de producción de datos

Se empleó la *entrevista semiestructurada*, ya que permite obtener descripciones auténticas del mundo vivido por los actores sociales, logrando interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos (Martínez, 2006). Se llevaron a cabo tres entrevistas por cada organización, a personas que representaban los tres roles enunciados.

Simultáneamente, se utilizó una estrategia no interactiva que permite al investigador reunir su material desarrollando una interacción más bien escasa con los participantes, denominada *revisión de documentos*, cuyo supuesto es que los objetos son manifestaciones materiales de las creencias y comportamientos de los sujetos, ofreciendo una fuente inestimable de evidencia para la investigación (Goetz y LeCompte, 1986). De esta manera, se tuvo acceso a documentos organizacionales relevantes, como las descripciones de cargo que utilizan para encauzar los procesos actuales, así como a un registro de la sistematización del proceso de reclutamiento y selección.

Análisis de resultados

Se desarrolló una fase inicial de *codificación abierta*, con el fin de identificar las categorías conceptuales, sus propiedades y dimensiones, maximizando las posibilidades de encontrar algo nuevo en torno al objeto de estudio (Strauss y Corbin, 2002). Se continuó con el proceso de *codificación axial*, cuyo propósito consiste en articular las categorías identificadas, propiciando un análisis relacional que permite desarrollar las categorías en términos de sus propiedades y dimensiones. Este ejercicio analítico resultó en la elaboración de un modelo comprensivo que permitió ilustrar las uniones entre categorías y subcategorías, resaltando diversos aspectos que responden a preguntas como ¿por qué sucede?, ¿dónde, cuándo y con qué resultados?, permitiendo de esta forma contextualizar el fenómeno de estudio (Krause, 1995; Strauss y Corbin, 2002). La emergencia de este modelo contempla la inclusión de aristas relevantes sobre el fenómeno que conversan tanto con la saturación teórica lograda, como con integraciones significativas respecto de los antecedentes teóricos y empíricos que sustentan la investigación.

RESULTADOS

De acuerdo con la *Grounded Theory*, el análisis descriptivo comienza por codificar cada incidente dentro de tantas categorías de análisis como sea posible mediante el método de comparación constante, permitiendo generar cualidades teóricas apropiadas para explicar los procesos y/o conductas bajo investigación (Glaser y Strauss, 1967).

Los resultados de este estudio, dada su característica descriptiva, son hipotéticos y no pueden generalizarse a otro tipo de organizaciones. Surgen a partir de los resultados del proyecto de investigación (Proyecto Fondo para el Desarrollo Científico y Tecnológico, Investigación y Desarrollo en Acción, Fondef Idea ca12i10113), cuyo objetivo fue desarrollar herramientas de gestión para organizaciones solidarias y parte de sus resultados indicaron que era indispensable conocer los procesos de selección en torno a este tipo de organismos desde los mismos actores involucrados, dado que los de las organizaciones con fines de lucro no responden a la misión de este tipo de asociaciones que trabajan con usuarios vulnerables.

Desde la perspectiva de los entrevistados, quienes vivieron el proceso de selección, es posible evidenciar una serie de apreciaciones fundamentales que responden a la manera en que se conduce el mismo, que comprende diversas limitaciones y dificultades:

Motivos para postular a una organización sin fines de lucro: las razones para ingresar a una institución de estas características se relacionan con una aspiración que trasciende a la necesidad monetaria de percibir un salario, y guardan relación con el sentido que se atribuye al propio trabajo: “Yo decía está bien, en un banco puedo hacer carrera, pero al final siempre me voy a sentir como un número [...]. Entonces independientemente de que, claro, sea un poco menos plata, que podría estar en alguna otra parte, pero yo siento que acá me entregan valores” (Entrevista VI, EVI, párrafos 165-168).

En estos aspectos vocacionales surgen ciertas valoraciones del proceso de selección que muchas veces pueden poner en riesgo el entusiasmo inicial vinculado a la entrega social.

Impresiones respecto del proceso de selección: los participantes relatan momentos del proceso que provocaron tensiones respecto de su motivación para continuar en él, relatando diversas áreas de mejora. Al mismo tiempo, destacan prácticas y procedimientos que los recomfortaron, al generar un ambiente de comodidad y tranquilidad para el postulante:

- *Experiencias negativas relatadas:* los candidatos reportan trabas que obstaculizaron el proceso de selección, incluso llevándolos a dudar sobre su continuidad en la postulación. Una de ellas es el tiempo transcurrido entre el reclutamiento y la fase de selección: “Para mí fue súper complicado el tema de las postulaciones en paralelo, y ahí yo le hago una crítica de selección a la Fundación, porque no me cumplieron con los plazos que me habían dicho; entonces por eso fui tomando otras decisiones que finalmente se me cruzaron, y ahí es donde yo en verdad me vi súper afectada” (E1, 24).

A propósito de esta laxitud percibida en las fases de reclutamiento y selección, surge como *código in vivo* el concepto de “cuidado por el postulante”, que interpela a este tipo de organizaciones a tener mayor conciencia con sus candidatos, especialmente por el componente vocacional que alberga el trabajo que éstas desarrollan: “Mira, a mí lo que me gustaría recalcar es el tema del cuidado por el postulante, porque yo estuve a punto de decir que no, yo estuve a punto de renunciar siendo que esta es la pega de mis sueños [...]. Porque encontré muy despelotado el proceso de selección, entonces yo dije ‘si es una fundación que selecciona en forma deficiente, cómo serán las cosas organizacionalmente por dentro’ ” (E1, 50).

Entre los entrevistados aparecen aristas en relación con el tipo de preguntas realizadas durante la en-

trevista de selección, particularmente aquellas de tipo personal –poco relevantes para definir la idoneidad del postulante en términos laborales– como también en la forma en que la misma se desarrolló y la influencia del entrevistador, lo que condiciona la valoración que se le otorga:

Era una mujer con muy pocas habilidades blandas, era muy bruta no sólo con el personal sino también con las pacientes, entonces ella fue muy insidiosa en sus preguntas [...] (EI, 14).

No, yo [es la] primera vez en una entrevista que me siento cómoda. Todas [a] las que había ido nunca me había sentido como con la confianza, de verdad como que yo llegué y como [...] por eso te digo, como que conectamos súper bien (EVI, 32).

A partir de esta viñeta, resulta posible observar los elementos positivos asociados con el proceso de selección. La siguiente subcategoría intenta esbozar aquellas experiencias que lograron compensar los sinsabores vividos previamente.

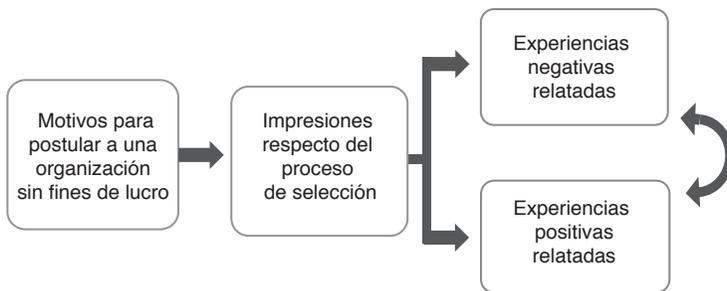
- *Experiencias positivas relatadas*: más allá de los inconvenientes, las participantes también reconocen prácticas favorables que les permitieron sobrellevar las dificultades reportadas: “Lo interesante, lo que me gustó de la selección, es que te avisaban como con un mes de anticipación [...], cosa que tú en tu trabajo pudieras avisar y pudieras dejar como todo organizado” (EVII, 40).

Aquí se aprecia que las organizaciones también se involucran con sus postulantes, realizando esfuerzos para que éstos puedan cerrar sus compromisos laborales actuales, o informándoles respecto de su situación en el proceso de selección en la medida en que éste avanza.

Por otra parte, los entrevistados consideran a la inducción recibida como un espacio privilegiado, especialmente a aquella que los conecta con la operación en campo. Esto se debe, en parte, a que la ausencia de este tipo de socialización genera una desventaja, en tanto que desconocen los aspectos cruciales de las intervenciones: “A mí me encantaría ir, para poder ver en terreno lo que pasa y lo que viven los niños en el fondo. Como que uno trabajaría de otra manera, con un poco más, o sea, cómo aterrizar todo esto que uno maneja” (EVI, 231-233).

Las categorías y subcategorías mencionadas se describen a través del siguiente esquema.

Figura 1
PROCESO DE SELECCIÓN DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS POSTULANTES



Fuente: Elaboración propia.

Procesos de selección en organizaciones sin fines de lucro desde la perspectiva de quienes toman la decisión: un primer hallazgo que se desprende del testimonio de los participantes es que las particularidades de este tipo de organizaciones –por la naturaleza del trabajo que desarrollan y las características de sus beneficiarios–, marcan la manera en que se lleva a

cabo este proceso. Así, las razones que llevan a extender la fuerza de trabajo en organizaciones solidarias refieren al aumento del número de usuarios por programa, y a los recursos económicos disponibles, principalmente por la dependencia de este tipo de instituciones de quienes las financian en los ámbitos público y privado.

- *Fase de reclutamiento:* con respecto a los medios empleados para publicar la oferta laboral, éstos coinciden con aquellos reportados en las organizaciones con fines de lucro, como portales *web* y reclutamiento por medio de las redes sociales. Sin embargo, dado que éstas no logran igualar los beneficios ofrecidos por las organizaciones lucrativas –considerando compensaciones, bonos, seguros de salud y otros incentivos–, su foco está puesto en la acumulación de experiencia y en el sentido que adquiere el trabajo bajo la misión de la organización: “Además es difícil también, porque desde lo privado está el tema atractivo de los incentivos, y como que uno también puede decir: ‘mira, nosotros ofrecemos tanto, pero acá lo que se ofrece es poder trabajar por la misión de la fundación’ ” (EIII, 57).

Uno de los instrumentos de evaluación, para depurar la búsqueda hasta que logran reclutar una cantidad suficiente de postulantes, es que los encargados del proceso de selección comienzan a filtrar los currículums con base en las competencias que requiere el perfil de cargo definido. Posteriormente, se llevan a cabo las entrevistas y la aplicación al profesional indicado.

- *Métodos de evaluación y filtro para descubrir al candidato ideal:* entre los instrumentos empleados para evaluar los requisitos definidos en el perfil de cargo, la entrevista es la técnica por excelencia, considerado un método flexible, rápido y efectivo para conocer los atributos relevantes de los postulantes. Éstas combinan preguntas orientadas a conocer la trayectoria laboral, junto con otras que profundizan en aspectos personales, como la relación con su

familia, con quién vive, cuáles son sus pasatiempos, entre otros. Esto se justifica, en gran medida, debido a la naturaleza del trabajo que realizan estas organizaciones y a los usuarios a los que atienden.

Respecto de los organismos que han optado por utilizar pruebas psicolaborales, la tendencia se repite en cuanto a que buscan evaluar aspectos de personalidad en los candidatos, ya sea por las razones enunciadas previamente, o por regulaciones provenientes de entidades externas: “Nosotros trabajamos con el Lüscher, con el Zulliger, con el Rorschach, con la Persona Bajo la Lluvia, el Grafológico, esa es como nuestra batería de *tests*, y [asuntos] en el caso de los psicólogos [...]. Además nosotros por Sename [Servicio Nacional de Menores, Chile] tenemos que pasar una prueba proyectiva” (EV, 74-76).

A propósito de lo anterior, cabe destacar que una de las organizaciones participantes aplica un *test* de personalidad menos tradicional para seleccionar a sus candidatos, sin contar con un conocimiento en profundidad respecto de las variables que mide y tampoco sobre la incidencia de sus resultados en las decisiones de selección. Esto lleva a preguntarse por el rigor de los procesos de selección que realizan estas organizaciones, sobre todo porque las personas que utilizan estos instrumentos de evaluación no pertenecen al ámbito de los recursos humanos, y menos a la disciplina psicológica.

Finalmente, es importante mencionar que, en aquellas organizaciones basadas en la fe, la *religión* aparece como filtro natural a la hora de seleccionar. Si bien no es declarado como criterio excluyente, el canon religioso ha operado como un factor determinante al momento de tomar la decisión de contratación, suprimiendo la consideración de candidatos aptos: “No tanto como requisito, pero sí [...] de alguna manera damos preferencia a candidatos que tengan una línea pastoral” (EII, 32-148).

Este criterio guarda íntima relación con la cultura de estas organizaciones, en tanto que constituye una fuente de sentido para el propio trabajo, actuando como soporte espiritual y como herramienta de cambio en las intervenciones realizadas.

Por último, luego de haber aplicado las pruebas correspondientes, los encargados del proceso de selección proceden a derivar a los candidatos finales para que sean entrevistados por quienes toman la decisión de la contratación, habitualmente dos o tres miembros del directorio.

- *Acogida del nuevo integrante*: luego de hacer efectiva la contratación se inicia la fase de acogida, donde lo fundamental es transmitir elementos organizacionales clave para que el candidato que fue seleccionado pueda adaptarse gradualmente a las funciones de su cargo. Este proceso parece estar menos sistematizado, y es aplicado de manera intuitiva: “Parte de las inducciones han estado mediatizadas por quienes dejan los cargos, por los estilos. [...] Pero de una manera en que Elba igual tuvo que construir su propio modelo, porque ese traspaso fue un poquito vago, un poquito vacío, como con poco traspaso de información reflexiva” (EVIII, 134).

A raíz de las dificultades presentadas debido a la falta de formalización en ciertos procesos, surge la siguiente categoría para dar cuenta de algunas barreras que obstaculizan la realización adecuada de cada una de las etapas que componen la selección de personas.

Elementos que afectan el desarrollo del proceso de selección: el primero se refiere a la posibilidad de contar con personas especializadas en recursos humanos y, más específicamente, en el área de selección de personal, lo que permitiría construir procesos más sólidos y rigurosos: “La no sistematización

y no tener gente experta en el tema. Lo hemos hecho más al ojímetro que basados en algún instrumento particular. Entonces necesitas a alguien que por lo menos sepa de selección para tener un ojímetro más afinado” (EIX, 112).

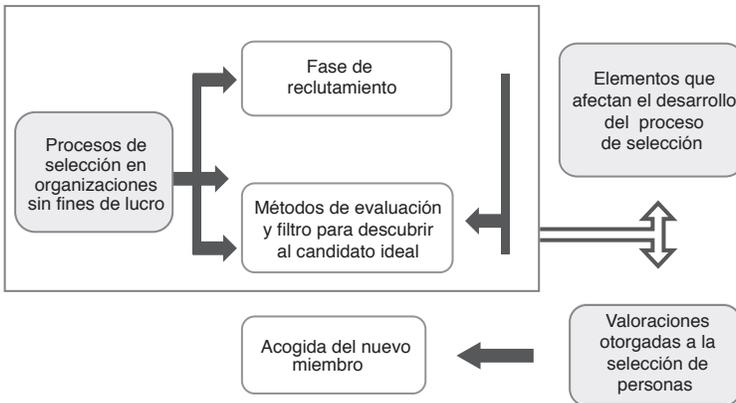
Una segunda barrera se refiere a la posibilidad de captar personas competentes, especialmente por la brecha existente respecto de los beneficios que brinda el mercado y las empresas privadas. En este punto del proceso entra en escena el valor otorgado al sueldo como un aspecto más bien ambivalente, dado que si bien son organizaciones sociales cuya misión apunta a trabajar por beneficios trascendentales más que instrumentales, no se puede invisibilizar la necesidad de contar con una remuneración regular que permita la subsistencia: “Bueno, el gran problema tiene que ver con la renta, el mercado hoy nos está presionando a mejorar las rentas, porque no estamos llegando a los candidatos que queremos [...]. Tenemos semanas un aviso publicado donde nos llegan uno, dos, tres currículums” (EII, 43-49).

A raíz de estos desafíos, las organizaciones sin fines de lucro han comenzado a cuestionar sus propias prácticas, reflexionando en torno a la necesidad de contar con profesionales capacitados, que efectivamente logren cumplir con los estándares requeridos. Por esta razón, uno de los organismos participantes en el presente estudio apuesta firmemente por remunerar adecuadamente al personal que integra su equipo, subrayando dicha decisión como la única alternativa viable para atraer a personas competentes: “Mucha gente quiere trabajar con nosotros por el sueldo. Es la única manera de tener buenos profesionales, el altruismo dura muy poco” (EIX, 28-149).

En función de las limitaciones presentadas previamente surge un valor especial otorgado al proceso de selección, principalmente como resultado de decisiones poco acertadas que han repercutido hondamente en la calidad de las intervenciones, estimulando una mayor reflexión sobre la necesidad de contar con procesos rigurosos.

Valoraciones otorgadas a la selección de personas: las organizaciones definen la selección de personas como un aspecto ineludible para su operación, ya que posibilita la captación de profesionales que cumplan con los requisitos necesarios para proveer un servicio social de calidad. Lo anterior evidencia un proceso de *aprendizaje organizacional*, que se ha cristalizado mediante la generación de diversas iniciativas con el fin de formalizar y dar mayor sistematicidad al proceso de selección en su totalidad. Actualmente, son conscientes de los beneficios que reporta una selección más sólida y alineada en términos valóricos, con etapas, criterios y plazos definidos: “Ahí en verdad hubo como una falla también desde la selección [...]; hubo muchos quiebres de muchos procesos, se empezó un proceso como de 28 mujeres y después quedaron como 15” (EIV, 119).

Figura 2
 PROCESO DE SELECCIÓN EN
 ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO



Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de articular el análisis descriptivo se presenta una síntesis correspondiente a la fase de codificación axial, que permite enlazar las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones (Strauss y Corbin, 2002). A partir de las entrevistas rea-

lizadas se puede describir que la caracterización de los procesos de selección de personas en organizaciones sin fines de lucro contempla la interacción de dos sistemas intersubjetivos: el primero de ellos responde a las percepciones de quienes vivieron el proceso como postulantes, mientras que el segundo remite al escenario del diseño e instrumentación de las distintas etapas –reclutamiento, selección e inducción–, comprendiendo las impresiones vertidas por los encargados del proceso de selección y por funcionarios de niveles más estratégicos –jefes de Recursos Humanos–.

A nivel general aparece como preponderante el contexto en el que se enmarcan este tipo de organizaciones, que no sólo se reduce a la presencia de entornos socioculturales vulnerables, sino también a la existencia de la exclusión social como un fenómeno que afecta a los individuos de diversa condición –niños que han sido violentados, mujeres y jóvenes en situación de cárcel, etcétera–. Desde esta realidad es que surge la motivación por ser un “aporte”, lo que se ha traducido comúnmente como vocación social, motor que llevaría a ciertas personas a interesarse por trabajar en el mundo de las organizaciones solidarias.

En virtud de estas motivaciones, los individuos acudirían a los procesos de selección en tales instituciones, con el fin de formar parte de su misión organizacional y trabajar para reducir las brechas de desigualdad y exclusión social. Así, desde su perspectiva como postulantes, se hace patente que el proceso de selección tiene claras implicaciones sobre su vida personal y profesional.

Por su parte, las organizaciones sociales están presionadas por dos factores que determinan la necesidad de ampliar sus recursos humanos: 1) aumento del número de usuarios por programa, y 2) disponibilidad de recursos económicos para contratar a profesionales, decisión que depende, en última instancia, de quienes les otorgan financiamiento externo. En este escenario, tanto la naturaleza del trabajo que realizan, como la disponibilidad limitada de recursos, condicionan la oferta laboral de estos organismos, situándolos en una posición de desventaja con respecto a los atractivos del mercado. Esto implica subrayar la acumulación de experiencia y la obtención de recompensas espirituales frente a otro tipo de incentivos más instrumentales.

De lo anterior se desprende, a nivel descriptivo, que los procesos de selección que conducen estas organizaciones estén enfocados principalmente a los aspectos de la personalidad, preferencia que dialoga estrechamente con el matiz de las intervenciones que realizan y el tipo de beneficiarios a los que asisten. Las evaluaciones intentan dilucidar características intrínsecas de los postulantes, como la tolerancia a la frustración, el control de impulsos, los índices de agresividad, el trabajo en equipo, y otros criterios más subjetivos como el “carisma”, mediante diversos instrumentos como grupos focales y pruebas proyectivas tradicionales. En esta misma línea, la religión cobra un valor especial como criterio de selección en aquellas organizaciones sustentadas en la fe, que expresan una línea pastoral definida como parte de su cultura.

Los límites que impone el credo conversan, a su vez, con restricciones de distinta índole que afectan el desarrollo del proceso de selección. La primera de ellas remite al desconocimiento existente sobre las pruebas que aplican y los aspectos que éstas evalúan, situación que da cuenta de un proceso de selección cimentado en criterios ambiguos y evaluados de forma deficiente, influyendo sobre la posibilidad de tomar decisiones informadas.

Un segundo obstáculo tiene relación con los desafíos que deben sortear estas instituciones para captar a los profesionales calificados. Dado que el mercado y las empresas privadas son lugares más atractivos, al ofrecer mejores incentivos y oportunidades para desarrollarse profesionalmente, la competitividad se acrecienta, situando a las organizaciones solidarias como la última alternativa a considerar. Aquí es donde se juega la vocación social como un amortiguador para atraer a personas comprometidas.

A partir de los elementos descritos, surgen ciertas valoraciones concedidas al proceso de selección producto de las experiencias negativas en ocasiones pasadas, que conducen a un aprendizaje organizacional. Las implicaciones organizacionales de estos desaciertos han involucrado una baja en la calidad

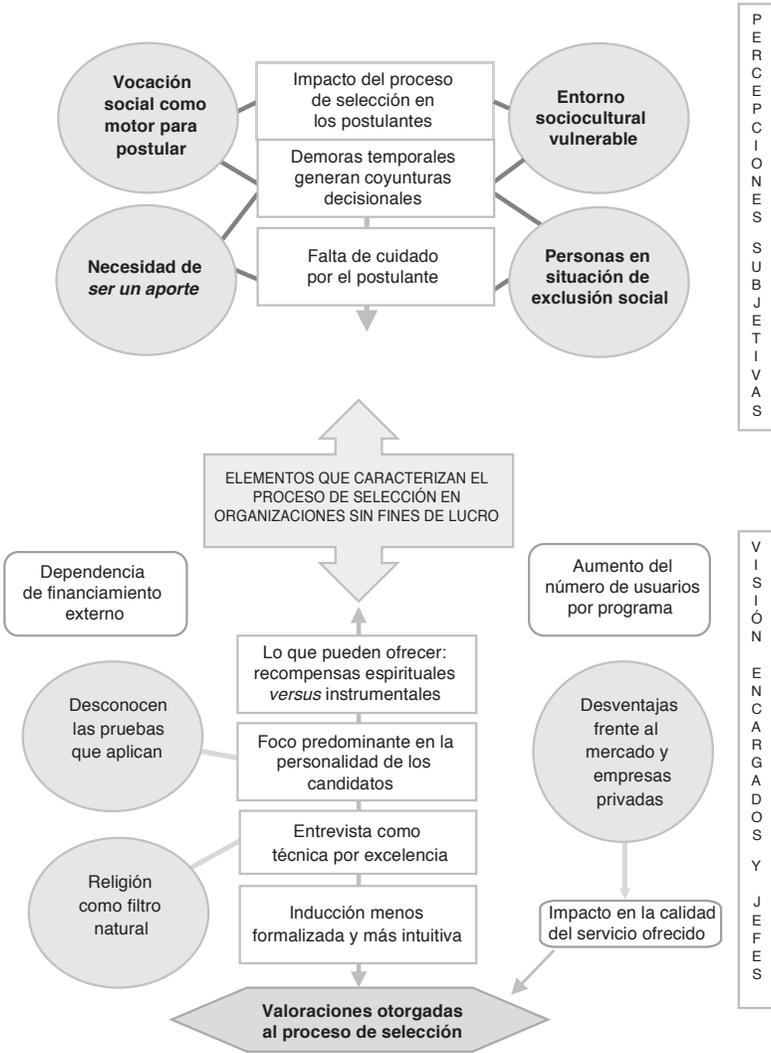
de los servicios ofrecidos a los beneficiarios, reportando mayores fracasos en términos de las intervenciones. Ante estos desafíos, este tipo de organismos ha optado por acentuar la rigurosidad y también han formalizando sus procesos de selección, alineados con sus valores y propósitos. Si bien estas directrices han resultado de gran utilidad, favoreciendo decisiones más informadas respecto de los candidatos, aún es necesario estimular procesos reflexivos en torno a la manera en que están socializando a sus miembros, espacio que todavía exige importantes áreas de mejora.

El siguiente esquema analítico presentado por Potocnjak, Berger y Tomicic (2011) permite describir e ilustrar el análisis relacional antes presentado, integrando en dicho ejercicio la estructura dinámica del fenómeno central junto con los componentes que la producen y condicionan (Figura 3).

Finalmente, en cuanto al análisis documental antes mencionado, cabe destacar que la facilitación de documentos y registros por parte de las organizaciones participantes permitió un estudio acucioso respecto de la forma en que se construyen los lineamientos del proceso de selección. Sobre la elaboración de descripciones de cargo, se aprecia una sistematización de aspectos básicos –nombre del puesto, jefatura directa, jornada y condiciones contractuales–, así como los objetivos, funciones, responsabilidades y requisitos mínimos –perfil profesional, conocimientos, experiencia y competencias–. Lo anterior da cuenta de los esfuerzos realizados para formalizar la selección de candidatos, sobre todo considerando que el perfil de cargo representa una herramienta clave, en tanto que orienta el proceso desde la fase de reclutamiento hasta la inducción.

Esta técnica complementa el análisis previo, apoyando la existencia de un proceso reflexivo como tal, lo que se ha traducido en iniciativas para mejorar la forma en que seleccionan a sus profesionales, teniendo como norte la calidad de su labor.

Figura 3
ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN EL PROCESO DE SELECCIÓN
DE PERSONAS EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO:
COMPONENTES DEL ENTORNO, ACCIONES Y CONDICIONES



Fuente: Elaboración propia con base en el esquema analítico presentado por Potocnjak, Berger y Tomicic (2011).

DISCUSIÓN

Tal como se sugiere en la literatura revisada, las características propias de las organizaciones sin fines de lucro —como adherencia a valores sociales, religiosos o políticos; cultura participativa; orientación no monetaria de los empleados; compromiso hacia la causa—, moldean el diseño, uso y efectividad de las prácticas de los recursos humanos (Ridder, Piening y McCandless, 2012), limitando muchas veces la posibilidad de que puedan atraer a profesionales calificados, producto de las constantes presiones de financiamiento que enfrentan.

Las entrevistas y el análisis documental permiten constatar que el proceso de reclutamiento continúa siendo un elemento altamente desafiante en la administración de organizaciones sociales efectivas, para atraer y retener a trabajadores calificados, situación que conduce a altas tasas de rotación que afectan la continuidad y la calidad del cuidado de los usuarios, e influye en el compromiso y en la satisfacción de los empleados (Haley-Lock, 2007; Ridder, Piening y McCandless, 2012). Estas dificultades se deben, en gran medida, a que las organizaciones sin fines de lucro sólo pueden reclutar con base en características no materiales para presentar a su organización como un lugar atractivo, a diferencia de los organismos con fines de lucro, que utilizan recursos instrumentales como los salarios, los bonos y los seguros de diversa naturaleza (Boezeman y Ellemers, 2008).

Lo anterior resalta la brecha existente respecto del mercado y las empresas privadas; y aunque si bien la vocación social logra amortiguar la escasez de recompensas monetarias, también aparecen contradicciones críticas cuando la necesidad de la comunidad compite con el apremio de un ingreso regular. Tales desafíos hacen aún más complejos los procesos de reclutamiento y selección en emprendimientos sociales, reafirmando la dificultad para gestionar este tipo de organizaciones. Así, surge la inquietud de que la imagen del sector pueda ser un problema en la atracción de candidatos, sumado a que

los planes de sucesión y desarrollo que ofrece son muy limitados, particularmente en comparación con el resto de los sectores económicos (Anheier, 2000; Doherty *et al.*, 2009).

En esta línea, según las entrevistas realizadas cabe la hipótesis de que las organizaciones participantes recurren a las estrategias de reclutamiento que les permitan convocar a candidatos competentes, como las descripciones de cargo pormenorizadas, que representan un medio valioso para comunicar los aspectos más relevantes del puesto publicitado. Esta táctica permitiría construir procesos de gestión talentosos –como reclutamiento, planes de sucesión y compensaciones–, ya que permite la revelación de aspectos laborales que pueden mejorar las posibilidades de éxito y adaptación, permitiendo una autoselección y una mayor perspicacia sobre las características dinámicas del trabajo (Pavur, 2010).

En contraste con la evidencia presentada a partir de los resultados descriptivos, las organizaciones que formaron parte de este estudio han optado por privilegiar las pruebas de personalidad, principalmente por la naturaleza del trabajo que realizan y el perfil de los usuarios que atienden. Si bien la evidencia plantea que dichas pruebas constituyen predictores pobres de criterios organizacionales, incluyendo el desempeño, el entrenamiento y la satisfacción laboral, también se ha sugerido que son útiles en tanto que miden las variables que no son evaluadas por otros métodos, proporcionando una variación única para explicar el criterio (Salgado y De Fruyt, 2005). Dicha elección tiene como base la importancia otorgada a ciertas habilidades de índole relacional vinculadas a las características de personalidad, actitudes, principios o valores. No obstante, este tipo de competencias no son fácilmente detectables en procesos de selección en los que se cuente con poco tiempo, por lo que elegir a alguien emerge como un desafío capital (Fantova, 2005). Los resultados se ven tensionados frente a estudios concluyentes que indican que, para contratar a empleados sin experiencia previa en el trabajo, el criterio con mayor validez predictiva del desempeño futuro

y del aprendizaje es la capacidad mental general (General Mental Ability) (Ones, Viswesvaran y Dilchert, 2005; Salgado *et al.*, 2003; Schmidt y Hunter, 1998).

A partir de estos resultados destaca la necesidad de contar con personas entrenadas para administrar e interpretar los instrumentos psicométricos (Carter, Daniels y Zickar, 2013; Kottke, Olson y Shultz, 2010), requisito descuidado por las organizaciones entrevistadas, ya que muchas de las personas que conducen el proceso de selección no se dedican a éste con exclusividad, y tampoco poseen conocimientos sobre las pruebas que aplican, situación que reduce la posibilidad de tomar decisiones informadas.

En cuanto a la entrevista de selección como técnica transversal, resalta su utilidad y uso generalizado como un instrumento para cualquier puesto u organización, porque permite el contacto personal entre entrevistador-candidato, vincula las preguntas con las características del puesto, explora las competencias requeridas, y posee una mejor aceptación gracias a su validez aparente (Salgado, Moscoso y Gorriti, 2004). A partir del relato de los postulantes, las entrevistas tienen matices diferentes –positivos o negativos–, principalmente por las particularidades del entrevistador. Según la evidencia ello se relaciona con las características intrínsecas de la entrevista que dificultan el logro de altos índices de validez y confiabilidad, lo que se debe, en gran medida, a que este instrumento de selección depende de la persona que lo conduce (Barros y Kuschel, 2006).

Por último, de acuerdo con las entrevistas realizadas, destaca el credo religioso como uno de los criterios de selección más potentes reportados por aquellas organizaciones sustentadas en la fe. Este fenómeno responde a un vínculo histórico y formalizado con determinadas instituciones religiosas; sin embargo, tal como se advierte en el discurso de los entrevistados, en la actualidad se observa un proceso de laicización que las desvincula de la religión organizada, permitiendo la emergencia de nuevos servicios a propósito de una creciente profesionalización (Rodríguez y Ríos, 2007).

Finalmente, en relación con la etapa de acogida, si bien se observa una menor formalización del proceso, las organizaciones refieren conocer los beneficios que reporta una socialización adecuada, en especial por la incertidumbre que genera el desconocimiento de los aspectos organizacionales. Además, en la literatura consultada se afirma que una de las formas más importantes para mejorar la efectividad de los sistemas de gestión es mediante el uso estratégico de la inducción, definida como el proceso de ayudar a nuevos empleados a adaptarse rápida y fluidamente a los aspectos sociales y funcionales de su nuevo trabajo (Restrepo, 2011; Fang, Duffy y Shaw, 2010). El riesgo de no socializar a las personas reside en que éstas difícilmente podrán conseguir la integración social que forma parte de su misión (Fantova, 2005).

Así, los resultados permiten formular hipótesis respecto de la existencia de un proceso reflexivo por parte de estas organizaciones, particularmente en virtud de las experiencias pasadas. Ello permite suponer que la aplicación de prácticas de selección en organizaciones sin fines de lucro se asocia directamente a mejores resultados en el desempeño y otras variables organizacionales relevantes (Conway y Monks, 2008; Ridder, Piening y McCandless, 2012). Por esta razón, según el resultado de las entrevistas y el análisis documental, así como a partir de la revisión de la literatura, resulta ineludible tratar de reducir la subjetividad del proceso al apoyar las decisiones en factores medibles y comparables (Montes y González, 2006), invirtiendo esfuerzos para identificar aquellos instrumentos que posean una alta validez predictiva –capacidad para predecir el desempeño laboral futuro, el aprendizaje relacionado con el trabajo y otros criterios– (Barros y Kuschel, 2006), en lugar de aplicar pruebas que desconocen o que han formado parte del proceso de selección históricamente, sin cuestionar mayormente su utilidad.

Este compromiso por sistematizar el proceso de selección coexiste con la evolución del sector sin fines de lucro en décadas recientes, el cual ha transitado desde actividades infor-

males para proveer bienes caritativos, a esfuerzos altamente formalizados, lo que ha exigido la integración de roles más formales, así como de herramientas de gestión más sofisticadas que permitan estandarizar y medir las actividades del tercer sector (Hwang y Powell, 2009). Esta tendencia refleja que este tipo de organismos han comenzado a profesionalizarse en respuesta a las mayores exigencias en cuanto al nivel de competencias técnicas de los empleados –conocimientos, información y experiencia–, más allá de las habilidades meramente humanas y conceptuales propias del voluntariado (Chum *et al.*, 2013; Martínez y González, 2001).

Las transformaciones enunciadas promueven la diversificación del sector sin fines de lucro, el cual provee una gran variedad de servicios sociales, apuntando a las distintas necesidades y demandas que surgen en la medida en que se intensifican los cambios sociales (Anheier, 2000; Bornstein y Davis, 2010; Holland y Ritvo, 2008; Schmid, 2004). Así, el protagonismo paulatino de estas organizaciones las ha convertido en una fuerza económica creciente en países industriales (Anheier, 2000), generando diversos beneficios a nivel social-comunitario, y cubriendo las demandas que no son atendidas por otros sectores socioeconómicos. En esta misión cobra relevancia la participación progresiva de profesionales, en tanto que aportan competencias técnicas que brindan mayor solidez a las intervenciones desarrolladas, en especial, considerando la condición de vulnerabilidad y exclusión social de sus usuarios, quienes carecen de la libertad u oportunidad para elegir quién, dónde o cómo han de recibir lo que compone la intervención social.

En síntesis, es posible concluir que el proceso de selección de personas se convierte en un imperativo social y ético en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro (Funk, 2015). De poco sirve contar con buenas metodologías y prácticas de intervención social si falla la gestión de este tipo de instituciones (Fantova, 2002), especialmente en relación con los procesos que utilizan para reclutar, evaluar y socializar a

sus futuros colaboradores, puesto que tendrán un impacto manifiesto en las personas a las que asisten. Por lo tanto, es un deber que sus beneficiarios, que no tienen opciones, reciban servicios de excelencia, pues habiendo vivido situaciones multiproblemáticas de exclusión y vulneración, no pueden ser revictimizados por una mala calidad de las intervenciones recibidas (Haz, 2007; Funk, 2015). En consecuencia, resulta necesario realizar cambios en la calidad en torno a cómo se hacen las cosas en el ámbito solidario (Haz, 2007), sobre todo si se considera que una sociedad integrada se sustenta en instituciones sociales eficaces, que permitan a las personas tomar acciones colectivas y aumentar la confianza y la solidaridad entre grupos, estimulando así la inclusión y la estabilidad social (PNUD, 2013). Esta investigación presenta resultados que abren preguntas para continuar profundizando respecto de los procesos de selección y de gestión de personas en organizaciones sociales o solidarias en países donde la existencia de la vulneración de derechos y la pobreza multidimensional es una tarea pendiente de resolver.

BIBLIOGRAFÍA

- ALTER, Sutia Kim (2000). *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises*. Washington, D.C.: Pact.
- ANHEIER, Helmut K. (2000). *Managing Non-profit Organizations: Towards a New Approach*. Londres: Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, "Civil Society Working Paper Series" 1. Disponible en: <<http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf>>. [Consulta: 9 de septiembre de 2015].
- APA (American Psychological Association) (2017). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. Washington, D.C.: APA.

- ASHFORTH, Blake E., David M. Sluss, y Alan M. Saks (2007). "Socialization Tactics, Proactive Behavior and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models". *Journal of Vocational Behavior* 70: 447-462. Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>>. [Consulta: 15 de julio de 2015].
- BARROS, Eduardo (2011). "Problemas y desafíos de la selección de personas en Chile". *Administración y Economía UC* 70: 16-21.
- BARROS, Eduardo y Amanda Kuschel (2006). "La entrevista de selección de recursos humanos: virtudes y defectos en virtud de su popularidad". *Economía y Administración* 152: 12-20. Disponible en: <<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127400>>. [Consulta: 12 de octubre de 2016].
- BARNEY, G. Glaser y Anselm L. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Nueva York: Aldine Publishing Company.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Nueva York: IDB Bookstore.
- BOEZEMAN, E. y N. Ellemers (2008). "Volunteer Recruitment: The Role of Organizational Support and Anticipated Respect in Non-Volunteers Attraction to Charitable Volunteer Organizations". *Journal of Applied Psychology* 93 (5): 1013-1026. [en línea]. DOI: 10.1037/0021-9010.93.5.1013
- BORNSTEIN, David y Susan Davis (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*. Nueva York: Oxford University Press.
- BUSTO, Federico Gan y Jaume Triginé I. Prats (2010). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- CARTER, Nathan T., Michael A. Daniels y Michael J. Zickar (2013). "Projective Testing: Historical Foundations and Uses in Human Resources Management". *Human Resources Management Review* 23.3: 205-218. Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.12.002>>. [Consulta: 15 de julio de 2015].

- CHILE Valora (2010). *Mirada comparativa sobre métodos para identificar competencias laborales*. Chile: Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. Documento de trabajo no. 3, noviembre de 2010. Disponible en: <https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/documento_de_trabajo_chilevalora_n__3_130111.pdf>. [Consulta: 9 de septiembre de 2015].
- CHUM, A., L. Mook, F. Handy, D. Schugurensky y J. Quarter (2013). "Degree and Direction of Paid Employee/Volunteer Interchange in Nonprofit Organizations". *Nonprofit Management & Leadership* 24 (4): 409-426. [en línea]. DOI: 10.1002/nml.21072.
- CONWAY, Edel y Kathy Monks (2008). "HR Practices and Commitment to Change: an Employee-Level Analysis". *Human Resources Management Journal* 18 (1): 72-89. Disponible en: <<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00059.x>>. [Consulta: 17 de enero de 2015].
- CORRY, Olaf (2010). "Defining and Theorizing the Third Sector". *Third Sector Research*: 11-20. Nueva York: Springer.
- DAI, Guangrong y Kenneth P. de Meuse (2007). "A Review of Onboarding Literature". Lominger Limited, Inc., a subsidiary of Korn/Ferry International. Disponible en: <<http://boardoptions.com/onboardingvidence.pdf>>. [Consulta: 25 de julio de 2015].
- DOHERTY, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe y Maureen Royce (2009). *Management for Social Enterprise*. Londres: Sage Publications.
- DRUCKER, Peter (1990). *Managing the Non-profit Organization. Principles and Practices*. Nueva York: Harper Collins.
- FANG, Ruolian, Michelle K. Duffy y Jason D. Shaw (2010). "The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model". *Journal of Management* 37: 127-152. [en línea]. DOI: 10.1177/0149206310384630.

- FANTOVA, Fernando (2002). "Intervención social y construcción de redes". *Documentación social* 129: 39-59. Disponible en: <http://fantova.net/?page_id=46>. [Consulta: 25 de julio de 2015].
- FANTOVA, Fernando (2005). *Manual para la gestión de intervención social*. Madrid: Editorial CCS.
- FERNÁNDEZ-Salineró Miguel, Carolina (1999). "El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas". *Revista Complutense de Educación* 10 (1): 121-242. [en línea]. DOI: I55N: 1130-2496 [Consulta: 25 de julio de 2015].
- FLICK, Uwe (2004). "Estrategias de muestreo". En *Introducción a la investigación cualitativa*, editado por Uwe Flick, 75-86. Madrid: Morata.
- FUNK, Regina (2015). (editora). *Caracterización de los prototipos de herramientas de gestión para organizaciones solidarias: respuestas a los imperativos morales de hacer bien el bien*. Santiago de Chile: Proyecto Fondo para el Desarrollo Científico y Tecnológico, Investigación y Desarrollo en Acción, Número de proyecto: ca12i10113, primera edición.
- GLASER, Barney G. y Anselm L. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Nueva York: Aldine Publishing Company.
- GOETZ, Judith Preissle y Margaret Diane LeCompte (1986). "Estrategias de recogida de datos". En *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*, editado por Judith Preissle Goetz y Margaret Diane LeCompte, 124-171. Madrid: Ediciones Morata.
- GOFFIN, R. D. y A. C. Boyd (2009). "Faking and Personality Assessment in Personnel Selection: Advancing Models of Faking". *Canadian Psychology* 50 (3): 151-160. [en línea]. DOI: 10.1037/a0015946.
- GRZYBOWSKI, Cándido (2004). "Las ONG: una polémica forma de ser y actuar". En *El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG*, editado por Deborah Eade y Ernst Ligteringen, primera edición: 259-275. España: Intermón Oxfam.

- HALEY-Lock, Anna (2007). "A Workforce or Workplace Crisis? Applying an Organizational Perspective to the Study of Human Services Employment". *Administration in Social Work* 31 (3): 41-61. [en línea]. DOI: 10.1300/J147v31n03_04.
- HAZ, Ana María (2007). "Trabajos voluntarios: cuando dañar también es una posibilidad". Presentación en "Capacitación para voluntarios de trabajos voluntarios" de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Disponible en: <http://emprendimientosolidarios.uc.cl/html/articulos_publicaciones.html>. [Consulta: 15 de junio de 2015].
- HERNÁNDEZ, Brígida, Bin Chen, Tal Araten Bergman, Joel Levy, Michael Kramer y Arie Rimmerman (2012). "Workers with Disabilities: Exploring the Hiring Intentions of Nonprofit and For-profit Employers". *Employ Response Rights Journal* 24: 237-249. [en línea]. DOI: 10.1007/s10672-011-9187-x.
- HOLLAND, Thomas P. y Roger A. Ritvo (2008). *Nonprofit Organizations: Principles and Practices*. Nueva York: Columbia University Press.
- HWANG, Hokyu y Walter W. Powell (2009). "The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Non-profit Sector". *Administrative Science Quarterly* 54: 268-298. [en línea]. DOI: 10.2189/asqu.2009.54.2.2
- IRARRÁZAVAL, Ignacio, Eileen Hairel, Wojciech Sokolowski y Lester Salomon (2006). "Estudio comparativo del sector sin fines de lucro en Chile". Santiago de Chile: Proyecto Sociedad Civil Global, Sección Chile; Johns Hopkins University-Focus. Disponible en: <www.pnud.cl/publicaciones/organizaciones-sin-fines-lucro.pdf>. [Consulta: 23 de octubre de 2015].
- KOTTKE, Janet L., Deborah A. Olson y Kenneth S. Shultz (2010). "The Devil Is in the Details: A Comment on 'What Might This Be? Rediscovering the Rorschach as a Tool for Personnel Selection in Organizations' ". *Journal of Personality Assessment* 92 (6): 610-612. [en línea]. DOI: 10.1080/00223891.2010.513313.

- KRAUSE, Mariane (1995). "La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos". *Temas de Educación* 7: 19-39. Disponible en: <<http://www.esnips.com/nsdoc/62c4cc0163a6-478d-9291-60f05e590f1b>>. [Consulta: 12 de octubre de 2015].
- LEVINSON, David (1987). "Training and Development for Non-profits". *Training & Development Journal* 41 (5): 80-82. Disponible en: <<http://search.ebscohost.com.pucdechile.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=1987-29885-001&lang=es&site=ehost-live>>. [Consulta: 12 de octubre de 2015].
- MARTÍNEZ, Miguel (2006). "La investigación cualitativa (síntesis conceptual)". *Investigación en Psicología* 9 (1): 123-146.
- MARTÍNEZ, María Isabel y Elvira González Gago (2001). "Coexistencia de voluntariado y trabajo asalariado en las ONG de acción social". *Documentación social* 122: 85-104.
- MONDY, Wayne R. y Robert M. Noe (2005). *Administración de recursos humanos*, novena edición. México: Pearson-Prentice Hall.
- MONTES Jesús, Alonso María y Pablo González Rodríguez (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias Editorial.
- NETTING, F. Ellen, H. Wayne Nelson, Kevin Borders y Ruth Huber (2004). "Volunteer and Paid Staff Relationships: Implications for Social Work Administration". *Administration in Social Work* 38 (3/4): 69-89. [en línea]. DOI: 10.1300/J147v28n03_04.
- ONES, Deniz S., Chockalingam Viswesvaran y Stephan Dilchert (2005). "Cognitive Ability in Selection Decisions". En *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, vol. 1, editado por Arne Evers, Neil Anderson y Olga Smit-Voskuil, 431-468. Massachusetts: John Wiley & Sons-Blackwell Publishing.
- PAVUR, Edward J. Jr. (2010). "Use Job Descriptions to Support Leadership". *The Psychologist-Manager Journal* 13: 119-122. [en línea]. DOI: 10.1080/10887151003776596.

- PENNERSTORFER, Astrid y Birgit Trukeschitz (2012). "Voluntary Contributions and Wages in Nonprofit Organizations". *Non-profit Management & Leadership* 23 (2): 181-191. [en línea]. DOI: 10.1002/nml.21046.
- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013. El ascenso del Sur. Progreso humano en un mundo diverso*. Disponible en: <<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/idh.2013.pdf>>. [Consulta: septiembre de 2015].
- POTOCNJAK, Maritgen, Christian Berger y Tatiana Tomicic (2011). "Una aproximación relacional a la violencia escolar entre pares en adolescentes chilenos: perspectiva adolescente de los factores intervinientes". *Psykhé* 20 (2): 39-52. Disponible en: <<http://www.scielo.cl/pdf/psykhe/v20n2/art04.pdf>>. [Consulta: 12 de septiembre de 2015].
- PROYECTO Fondo para el Desarrollo Científico y Tecnológico, Investigación y Desarrollo en Acción, Idea Fondef, no. de proyecto: ca12i10113, Chile (2012), dirigido por Regina Funk.
- RESTREPO, Héctor L. Bermúdez (2011). "La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico". *Universidad & Empresa* 21: 117-142. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420006>>. [Consulta: 23 de agosto de 2015].
- RIDDER, Hans-Gerd, Erk P. Piening y Alina McCandless Baluch (2012). "The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting their Human Resources Management" *Voluntas* 23: 605-635. [en línea]. DOI: 10.1007/s11266-011-9219-z.
- RODRÍGUEZ Mansilla, Darío y Soledad Quezada Menares (2007). "Cultura en las organizaciones del tercer sector chileno". *Revista Española del Tercer Sector* 6: 121-151. [en línea] <[Downloads/Dialnet-CulturaEnLasOrganizacionesDelTercerSector-URL: 2376738%20\(3\).pdf](http://www.dialnet.org/View.aspx?URL=2376738%20(3).pdf)>. [Consulta: 15 de julio de 2015].

- RODRÍGUEZ Mansilla, Darío y René Ríos Fernández (2007). “Las organizaciones sociales en una sociedad compleja”. *Perspectivas CEES-UC 2*: 1-27. Disponible en: <<http://www.emprendimientosolidarios.uc.cl/publicaciones.html>>. [Consulta: 15 de julio de 2015].
- ROE, R. (2005). “The Design of Selection Systems: Context, Principles, Issues in Personnel Selection”. En *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, vol. 1, editado por Arne Evers, Neil Anderson y Olga Smit-Voskuil, 73-97. Massachusetts: John Wiley & Sons-Blackwell Publishing.
- ROJAS, Pedro (2010). *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: Editorial UOC.
- SALGADO, Jesús, Niel Anderson, Silvia Moscoso, Cristina Betua y Philip de Fruyt (2003). “International Validity Generalization of GMA and Cognitive Abilities: A European Community Meta-Analysis”. *Personnel Psychology* 56 (3): 573-605. [en línea]. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00751.x
- SALGADO, Jesús y Philip de Fruyt (2005). “Personality in Personnel Selection” En *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, vol. 1, editado por Arne Evers, Neil Anderson y Olga Smit-Voskuil, 174-198. Massachusetts: John Wiley & Sons-Blackwell Publishing.
- SALGADO, Jesús F. y Silvia Moscoso S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal*. Madrid: Pirámide.
- SALGADO, Jesús, Silvia Moscoso y Miguel Gorriti (2004). “Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada (ECE) en la selección de personal”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 20 (2): 107-139. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317999002>>. [Consulta: 5 de diciembre de 2014].
- SÁNCHEZ, Blanca y Yenny Hernández (2012). “La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas”. *Semestre económico* 15 (31): 173-186.
- SANDOVAL, Carlos (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.

- SCHMIDT, Frank L. y John E. Hunter (1998). "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings". *Psychological Bulletin* 124 (2): 262-274. Disponible en: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.172.1733&rep=rep1&type=pdf>>. [Consulta: 7 de enero de 2015].
- SCHMID, H. (2004). *Organizational and Structural Dilemmas in Nonprofit Human Service Organizations*. Nueva York: The Haworth Press.
- STRAUSS, Anselm L., Juliet Corbin y Eva Zimmerman (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial de la Universidad de Antioquia.
- TAYLOR, Steven J. y Robert Bogdan (1987). "La observación participante. Preparación del trabajo de campo". En *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. la búsqueda de significados*, editado por S. J. Taylor y R. Bogdan. Buenos Aires: Paidós.
- TOBAR, Federico y Carlos Alberto Fernández Pardo (2001). *Organizaciones solidarias: gestión e innovación en el tercer sector*. Argentina: Lugar Editorial.
- UNDURRAGA, Consuelo (2004). *¿Cómo aprenden los adultos? Una mirada psicoeducativa*. Santiago de Chile: Ediciones de la Universidad Católica de Chile.
- VITTADINI, Giorgio y José Barea Tejeiro (1999). *La economía del non profit. Libre expresión de la sociedad civil*. Madrid: Ediciones Encuentro.