

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“ JOSÉ MARTÍ PÉREZ ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS EN TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE
MASTER EN DIRECCIÓN**

Título: Procedimiento para el Reclutamiento, Selección e Integración de los Profesores Colaboradores de la Misión Sucre al Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental en Cumana. Estado Sucre.

Autora: Lic. Mercedes L. Rodríguez A.

Tutor: M.Sc. Omar Pérez García

Consultante: M.Sc. Renier Esquivel Garcia

Sancti Spíritus, 2013

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
PENSAMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.1. La Gestión del Capital de Recursos Humanos como ventaja competitiva de las organizaciones actuales. Aspectos generales, objetivos e importancia.....	10
1.1.1. La Gestión del Capital de Recursos Humanos como ventaja competitiva.....	11
1.1.2. Papel de la dirección en la Gestión del Recurso Humano.....	11
1.1.3. Objetivos de la Gestión del Recurso Humano en las organizaciones.....	11
1.1.4. La importancia del Recurso Humano en las organizaciones.....	12
1.2. Evolución del concepto de Recursos Humanos en las organizaciones.....	15
1.3. Valoración de los principales modelos de Gestión del Recurso Humano.....	18
1.4. Las Normas Venezolanas. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos.....	23
1.5. Proceso de Selección e Integración al empleo. Panorama General.....	23
1.5.1. Reclutamiento de los Recursos Humanos.....	26
1.5.2. Importancia de la Selección del Recursos Humanos.....	32
1.5.3. Las competencias como herramienta fundamental a tener en cuenta en el proceso de Selección.....	33
1.5.4. Gestión basada en competencias de los Recursos Humanos.....	34
CAPITULO II: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DEL PROFESOR COLABORADOR EN EL PFGGAMB EN LAS ALDEAS DE CUMANÁ ESTADO SUCRE	38
2.1. Diagnóstico basado en los documentos rectores de la UBV y de la MS.....	38
2.2. Estructura del procedimiento documentado.....	42
2.2.1 Selección del personal: proceso para incorporar al profesor colaborador Idóneo.....	45
2.2.1.1 Etapa de reclutamiento.....	49

2.2.1.2 Etapa de selección.....	50
CAPITULO III: RESULTADOS DEL PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DEL PROFESOR COLABORADOR EN EL PFGGAMB EN LAS ALDEAS DE CUMANÁ ESTADO SUCRE.....	58
3.1 Caracterización de la Educación actual en Venezuela.....	58
3.1.1 Fundación Misión Sucre.....	59
3.1.2. Principios filosóficos y metodológicos del Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental (PFGGA).....	61
3.2. La Gestión del Recurso Humano en la Educación actual en Venezuela.....	62
3.3 Procedimiento del Reclutamiento, Selección e Integración del Profesor Colaborador de la FMS en el PFGGAMB de la UBV.....	63
3.4. Resultados del diagnóstico realizado al procedimiento de Reclutamiento, Selección e Integración en el Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental.....	64
3.5. Evaluación del Procedimiento del Reclutamiento, Selección e Integración en el PFGGAMB.....	74
3.6 Beneficios que genera la implementación del procedimiento de Reclutamiento, Selección e Integración en el PFGGAMB.....	79
CONCLUSIONES GENERALES.....	82
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	86
ANEXOS.....	89

DEDICATORIA

Doy gracias a Dios por ser siempre mi guía espiritual en todos los momentos de mi vida, por darme salud, entendimiento y sobre todo vida.

A mi familia por apoyarme, especialmente a mi madre Gladys, mis hermanos y sobrinos.

A mi esposo Rafael Briceño por sus atenciones, su amor, cariño, respeto, comprensión y por haberme acompañado a lo largo de este camino, este triunfo es tuyo. Te amo.

A mis hijas Gladys Mar y Génesis Victoria, que este triunfo le sirva de ejemplo inspirador. Las amo.

A mis hermanos Yelipse y Gabriel, que este triunfo sirva de estímulo para que culminen sus estudios.

A mis sobrinas Nohely, Nazhiel y Norihel que este triunfo les sirva como fuente de inspiración en el camino que acaban de emprender.

A todos aquellos que de una u otra manera hicieron posible la culminación de esta etapa de mi vida.

Muchas gracias

Mercedes Rodríguez.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por permitirme esta victoria.

A los profesores colaboradores que forman parte del PFGGAMB de la UBV en Cumana estado Sucre, y muy especialmente al Profesor Rafael Briceño, por la colaboración prestada.

Al Prof. Renier Esquivel por incentivar me a realizar este trabajo contando con su asesoría.

Al Presidente Comandante Supremo de la Republica Bolivariana de Venezuela, por creer en la educación y por crear este programa (convenio Cuba-Venezuela)

A todos los profesores de la maestría por dedicarnos tiempo, por ser constantes y dedicados con nosotros los maestrantes. Un caluroso abrazo a los hermanos cubanos.

A todos los compañeros de la maestría que de una u otra forma hicieron posible que se diera este triunfo.

Muchas gracias

Mercedes Rodríguez.

PENSAMIENTOS:

“No es lo mismo hablar de revolución democrática que de democracia revolucionaria. El primer concepto tiene un freno conservador, el segundo es liberador.”

Hugo Chávez Frías

“Vencer significa lograr la concreción firme, la concreción profunda. La concreción plena e integral del Proyecto Nacional Simón Bolívar”

Hugo Chávez Frías

“Moral y luces son nuestras necesidades”

Simón Bolívar

Resumen

RESUMEN

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de Recursos Humanos. Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los Recursos Humanos, estos son capaces de dotar a la organización de ventajas competitivas y de prestigio, o condenarla al fracaso. Actualmente no existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus Recursos Humanos (Cuesta, 1997; Chiavenato, 1988). El modelo de competencias cambió el criterio con el cual se definía el éxito. Ya no importan los títulos de los cargos y los grados jerárquicos para escalar dentro de una organización. Lo que importa son las competencias que un individuo demuestre tener y su actitud para adquirir más competencias que lo habiliten para desempeñar diferentes roles. Determinar cual individuo es el más idóneo para ocupar un puesto de trabajo o cargo en la Entidad, convierte a la selección, en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional, cuya tarea es compleja y de su correcta realización depende la elección del candidato adecuado. En la presente investigación se desarrolló un procedimiento para el reclutamiento, selección e integración, enfocado en las competencias que tienen los candidatos (profesores colaboradores: PC) para asumir diferentes unidades curriculares. Basado en un diagnóstico (teórico-normativo) realizado al proceso (reclutamiento, selección e integración: SI) según los documentos de la Fundación Misión Sucre y la UBV; además se evaluó el proceso RSI con un estudio de opinión (encuestas y entrevistas) realizadas durante los meses de febrero (2012) y marzo (2013) a treinta y cuatro (34) profesores colaboradores de Cumaná y la coordinación del PFGGAMB. Obteniéndose como resultado que el PFGGAMB no cuenta con una política de Reclutamiento, Selección e Integración eficiente, que permita la elección de un PC con el perfil establecido en la Malla Curricular. Por tanto, con la implementación de este procedimiento se lograría fortalecer la calidad y la excelencia de los PC al impartir las unidades curriculares y se contribuiría al perfeccionamiento de la educación universitaria bajo el esquema de la masificación establecida en la Misión Sucre.

PALABRAS CLAVE: Recurso Humano, Competencias, Selección, Misión Sucre, Gestión Ambiental.

Introducción

INTRODUCCIÓN

Los distintos cambios que enfrentan los países, estados, ciudades, son la consecuencia de un proceso de evolución y adaptación de la sociedad, especialmente en Venezuela, donde la educación en todos los niveles juega un papel importante para el crecimiento del individuo mayor aún la del educador, como forjador y preparador de los hombres y mujeres del mañana. A nivel pre-escolar, básico y diversificado, el educador se presenta como la herramienta fundamental para la educación, no obstante, a nivel universitario ese perfil parece dar un giro respecto a la noción y visión que se tiene del docente colaborador.

El docente universitario, debe poseer actitudes y aptitudes especiales, de manera que aporte mayor calidad en la transmisión de conocimientos, para la formación de profesionales en distintas áreas, en especial de Gestión Ambiental. Dentro de esas actitudes y aptitudes que debe poseer un docente universitario podrían señalarse; el estar siempre con espíritu positivo al momento de impartir conocimientos, para así crear un ambiente de confianza entre el alumno y él, lo que generaría una buena comunicación e intercambio de ideas, estar en la disposición de respetar el criterio que pueda tener determinado estudiante, siempre y cuando su razonamiento este debidamente fundado, presentarse principalmente como un facilitador de la materia que imparte, evitando comportarse como una máquina que repite palabras de uno o varios textos, debe promover nuevas técnicas de aprendizaje como la investigación, el debate y la intervención en clase para lograr la participación del grupo en general y el intercambio de ideas y opiniones, el docente universitario debe promover el desarrollo cognoscitivo y despertar el interés del estudiante hacia la investigación, poseer amplios conocimientos de la materia que imparte y cierta experiencia práctica, para ser docente universitario se requiere de una buena oratoria, ortografía, y sobre todo, capacidad para captar la atención del grupo estudiantil, sin necesidad de infundir temor, por cuanto las clases se hacen tensas y difíciles de comprender por el solo hecho de sentirse ridiculizado en el aula de clases, y finalmente poseer el humanismo y la ética como uno de sus principios fundamentales. Enumerar cada una de estas actitudes o aptitudes podría provocar una lista interminable de condiciones que debe reunir el docente universitario, sin embargo, considero que las más importantes, y que podría abarcar las restantes, son el conocimiento y experiencia que tenga en la materia y la vocación en la transmisión de conocimientos.

Pero, como anteriormente se señalara, los cambios sociales han exigido la adaptación del docente a una nueva era en la educación, pasando de las clases magistrales donde sólo el

docente impartía la cátedra durante horas sin lograr la intervención de su público, hacia un modelo participativo, investigativo, de intercambio de ideas y análisis de problemas y su aplicación práctica. Podría afirmarse entonces, que en la nueva era, el docente universitario pasa a un segundo plano como orientador o facilitador luego de haberse constituido como la fuente principal de los conocimientos en el aula de clases. Claro está, que para que ese proceso se materialice tal y como se busca, se requiere no solo la actitud del docente, sino también la actuación, presencia y constancia del alumno, quien deberá promover su propio conocimiento. El rol que debe desempeñar el docente universitario hoy día, deviene también de un largo proceso de adaptación de las normas, métodos de enseñanzas, principios institucionales a las necesidades de los profesionales del futuro y hacia los descubrimientos y surgimiento de nuevas profesiones en las distintas áreas del saber del hombre.

En Venezuela, vistas las políticas del Estado en materia de educación con la propagación de la Misión Sucre, la cual se crea con el objeto de garantizar el acceso a la educación universitaria de aquellos bachilleres que no han podido ingresar a alguna institución de educación universitaria, debe promoverse la capacitación de los profesionales no docentes, ya que son una base fundamental de apoyo para la masificación con calidad de la educación universitaria, tal como lo expresan los fundamentos teóricos de la Misión Sucre, al igual que estar bajo los principios de ética, profesionalismo, vocación y respeto social, que permitan a nivel universitario que el alumno participe en su propia formación como profesional.

Siendo que los paradigmas han cambiado conjuntamente con la sociedad, el perfil del docente universitario ha dado un vuelco de manera tal que se presenta como una figura de apoyo estudiantil dentro de las universidades, dejando de ser la única herramienta con la cual cuenta el alumno al transformarse en un promotor hacia la investigación, el auto desarrollo y la participación. Tal afirmación conlleva a la necesidad de seleccionar e insertar un tipo de docente universitario, bajo un nuevo termino el Profesor Colaborador, que está acorde con la estructura política y los cambios en la Venezuela actual, el cual está obligado a conocer, entender y practicar los valores, la ética, la política y el humanismo que se establecen tanto en la Fundación Misión Sucre como en las distintas Instituciones de Educación Universitaria (IEU) que acreditan los diferentes programas dentro de la Misión, caso específico de la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el caso del Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental. El profesor colaborador debe ser un profesional integral que maneje todos los temas que envuelven una sana discusión, es decir, debe ser

transdisciplinario, multidisciplinario, pluridisciplinario, que permita la participación e inclusión del estudiantado.

Toda empresa u organismo público, está conformado por unidades que ejecutan procedimientos y lineamientos orientados a la organización, dirección, ejecución y control, los cuales constituyen las herramientas necesarias, para mantenerse en el mercado. Por tanto, se tiene que contar con un personal altamente calificado, que conozca la norma, tecnología y funciones correspondientes al cargo que ejerce en la organización, ya que representa el eje principal para la puesta en práctica de los trámites administrativos y transformación de la materia prima requerida para la producción o prestación de servicio. Al respecto Chiavenato (2002) hace referencia que *“Las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional”*.

En tal sentido, para que una organización pública, pueda tener un personal idóneo el Departamento encargado de Recursos Humanos, debe implementar una serie de estrategias que faciliten la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también, el control de técnicas orientadas a supervisar y aplicar correctivos necesarios para mantener el desempeño eficiente de los trabajadores.

Puede considerarse la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) como el resultado del proceso de organización, perfeccionamiento y desarrollo de las personas que intervienen en el proceso productivo o de servicio. El continuo perfeccionamiento de la GRH representa una exigencia ineludible para las organizaciones. Conocer los detalles vinculados a su funcionamiento y la localización de prácticas y condiciones perjudiciales a la organización, que no compensen sus costos o que no den suficiente veracidad de la situación existente en cada momento, es un propósito permanente a tener en cuenta ya que se manifiestan dificultades en ese sentido que limitan la solución de los problemas y su mejora dentro de dichas organizaciones.

Es evidente que el papel del hombre dentro de la organización (universidad) resulta determinante, su inteligencia, su dedicación, su esfuerzo y su talento puesto al servicio de los objetivos de la organización (universidad) depende enteramente de su estrategia de desarrollo.

Para lograr una GRH se ha de tener una profunda convicción sobre determinar cual individuo es el más adecuado para ocupar un puesto de trabajo o cargo en la entidad, convirtiéndose en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional.

Es de hacer notar que los profesores que prestan su colaboración a los diferentes Programas Nacionales de Formación (PNF) o de Formación de Grado (PFG) en las diferentes aldeas no ocupan un puesto de trabajo fijo, que pueda generar ningún beneficio al trabajador tal y como lo señala la Ley Orgánica del Trabajo Venezolana, solo reciben una compensación por las horas debidamente laboradas, es decir, por las clases facilitadas, esto genera que los profesores colaboradores no estén comprometidos con el nuevo paradigma educativo así como con las políticas públicas en cuanto a educación se refiere, e incluso son incapaces de contribuir con la eficacia, eficiencia así como con la excelencia educativa; además de que los mismos convergen en una delicada situación, la Fundación Misión Sucre se encarga del manejo de las aldeas, de supervisar que el profesor colaborador imparta clases y aparezca cargado en el sistema SUCRE, para que pueda recibir el pago de las horas académicas que esta impartiendo en la aldea o escuela, mientras que el papel de seleccionador le corresponde a los Coordinadores de los diferentes PNF o PFG que se están impartiendo en las diferentes aldeas, pero por supuesto no existe un procedimiento preestablecido por las Universidades para esa selección. Por ello entonces es más fácil para el profesor colaborador señalar e indicar cualquier inconveniente con los estudiantes, a los coordinadores de aldea quienes son los que le facilitan el pago y por tanto, es al que ellos sienten que le tienen que rendir cuenta de su actuación.

Los coordinadores de algunos Programas de Grado de la Universidad Bolivariana de Venezuela, hacen la selección de los profesores colaboradores de acuerdo al siguiente criterio:

- 1.- Perfil de cada unidad curricular
- 2.- Evaluación escrita (examen) sobre el conocimiento general con respecto a la Fundación Misión Sucre y a la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV).
- 3.- Taller de incorporación.
- 4.- Experiencia en el área bien sea laboral o académica.

El PFG en Gestión Ambiental (PFGGAMB), se encuentra desarrollándose dentro de la Misión Sucre desde el año 2003, y específicamente en Sucre desde el año 2006, este programa había mantenido constante una baja matrícula, pero a partir del año 2010 comienza a aumentar; motivado al cierre por revisión y evaluación académica de otros Programas de Formación de la UBV, como lo son el Programa Nacional de Formación de Educadores (PNFE) y los PFG en Estudios Jurídicos (Abogados) y Gestión Social para el

Desarrollo Local, lo que ocasionan un mayor auge e incremento en la matrícula estudiantil y por ende el lógico aumento de la necesidad de profesores colaboradores. Al aumentar la matrícula se necesitan más profesores colaboradores y se tiene que realizar una selección e inserción de los mismos, practicándose el mismo tipo de selección explicado anteriormente (revisión del perfil, evaluación escrita, taller y experiencia)

Se quiere entonces tratar de integrar todas las necesidades presentes y futuras con las exigencias y aportes de los individuos, de manera que ambos evolucionen armónica y paralelamente.

La situación problemática basados en las observaciones realizadas en el PFGGAMB en la Misión Sucre, se ha detectado la presencia de debilidades en el perfil de los profesores colaboradores adscritos al PFGGAMB, entre las cuales cabe destacar, falta de compromiso político-social, apego a políticas educativas desvinculadas de la realidad social, a currículos cerrados, academicistas, elitescos, que no responden a la formación de un ciudadano integral; escasa o nula participación en los procesos comunitarios, entre otros.

Todo lo cual, dificulta el logro de los objetivos del PFGGAMB y, por ende en la calidad del egresado, quien a pesar de sus esfuerzos no cubre los requerimientos del perfil diseñado por la UBV. Todo ello, como consecuencia de la carencia de una metodología para la selección del personal docente, pues en las observaciones previas realizadas, se evidenció que no se realiza un procedimiento de selección como tal, el Profesor Colaborador se contrata presentando el resumen curricular. De acuerdo al perfil, a la presentación de un examen y la asistencia a un taller, y generalmente, el profesor colaborador viene recomendado por el coordinador de Aldea de la Misión Sucre, un amigo, un profesor, etc. De manera que, no se considera su perfil personal, nivel de compromiso con los objetivos del programa, la metodología aplicada en el mismo y las políticas educativas de la Universidad Bolivariana de Venezuela.

Todo lo anterior constituye la situación problemática de la presente investigación, cuya finalidad es lograr que los docentes seleccionados para atender el PFGGAMB sean los más idóneos, de tal manera que el programa alcance los objetivos propuestos y el éxito en la misión de conformar un equipo de educadores comprometidos con la realidad social, económica, cultural y política del país.

El planteamiento del problema científico se presenta con la interrogante: ¿Cómo contribuir a mejorar el proceso de reclutamiento y selección e integración del profesor colaborador en el PFGGAMB?

Para dar solución al problema científico se presenta el sistema de objetivos de investigación:

Objetivo general

Desarrollar un procedimiento de Reclutamiento, Selección e Integración de los profesores colaboradores en el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental de Cumaná Estado Sucre.

Objetivos específicos

1. Construir el marco teórico referencial que sustente la investigación.
2. Diseñar un procedimiento de reclutamiento, selección e integración de personal a instituciones educativas de la Misión Sucre.
3. Implementar el procedimiento de reclutamiento, selección e inserción del profesor colaborador del PFGGAM.
4. Valorar los resultados de la implementación del procedimiento de reclutamiento, selección e inserción de personal docente en el PFGGAM.

Se seleccionó como **objeto de estudio teórico**: proceso de selección dentro de la gestión del recurso humano y como **campo de acción** proceso de selección en la gestión del recurso humano en el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental en Cumaná en la Misión Sucre del estado Sucre.

Como **hipótesis**: un procedimiento de reclutamiento, selección e integración de los profesores colaboradores puede contribuir a mejorar la competencia en la gestión del capital humano en el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental dentro de la Misión Sucre en Cumaná estado Sucre.

Para el desarrollo de la investigación se cuenta con los recursos humanos, materiales y de logística (movilización) para la ejecución del proyecto en Cumaná, ubicada en el Municipio Sucre, adicionalmente se cuenta con apoyo institucional de la Misión Sucre, sus coordinadores de aldea y los profesores adscritos al PFGGAMB para tal fin. En tanto que el factor tiempo se dispone de él, pero con la salvedad que debe estructurarse la colecta de datos e informaciones durante las fechas activas (semestres o trimestres) de la Misión Sucre, a fin de darle fortaleza y confiabilidad a los datos e informaciones obtenidas. Existe una plataforma documental importante como lo son las bases conceptuales y administrativas

de la Misión Sucre, del Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental (PFGGAMB), el establecimiento de su estructura y funciones, que permiten soportar las tareas investigativas iniciales. Y el alcance de la investigación, a pesar de estar referida a las aldeas de Cumaná Estado Sucre, puede servir como una aproximación a la realidad de la Misión Sucre en nuestro estado.

A pesar de estar referida al proceso de gestión de Recursos Humanos y en particular a la elaboración de un procedimiento para el reclutamiento, selección e integración de los profesores colaboradores en el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental de las Aldeas de Cumaná Estado Sucre, puede servir como una aproximación a la realidad de la Misión Sucre en aldeas adscritas a otros ejes de la Misión Sucre en el Estado.

Dentro de los métodos de investigación que se aplicaron están los cualitativos (observación, entrevistas y encuestas) analítico-sintético, inductivo-deductivo, histórico-lógico y los aportes teóricos-prácticos) y Matemáticos, con las siguientes premisas:

1. La observación participante permitió percibir, sin intermediarios, los hechos de la realidad objetiva dentro de las aldeas universitarias de Cumaná, estado Sucre.
2. Se realizaron entrevistas estructuradas a los diferentes coordinadores de aldea.
3. Las encuestas se aplicaron al Coordinador del PFGGAMB y los coordinadores de las Aldeas de la Misión Sucre en Cumaná Estado Sucre.
4. Los métodos teóricos permitieron descomponer y evaluar el problema en el marco del objetivo planteado con el fin de esclarecer los factores problemas y el establecimiento de conclusiones que brinden aportes teóricos o prácticos para mejorar el funcionamiento de la Misión Sucre en Cumaná Estado Sucre y el establecimiento de un procedimiento de reclutamiento, selección e integración de los profesores colaboradores acordes con la finalidad de generar una educación solidaria y participativa en las aldeas universitarias.
5. Mediante la aplicación de diferentes estadígrafos (promedio, frecuencia absoluta y relativa), esenciales en la estadística descriptiva permitió visualizar los resultados obtenidos mediante tablas o gráficos.

En función de lo anterior se estructura el trabajo de la siguiente forma: El informe cuenta con una introducción. El capítulo I, estará enfocado en el marco teórico referencial de la investigación. El capítulo II: presentará el proceso de selección e integración del capital humano. El capítulo III: hará referencia al procedimiento para la selección e integración del capital humano.

Capítulo 1

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

En el presente capítulo se analiza la situación actual, objetivos e importancia de la Gestión de Capital Humano, se establecen diferentes conceptos y términos importantes para lograr la base teórica que sustenta la presente investigación. Se valoran los modelos del Sistema del Capital Humano y se evidencia el enfoque de sistema del mismo con los subsistemas que lo integran y su relación con el resto de la organización. Se argumenta el proceso de selección basado en el perfil de cada Unidad Curricular.

1.1. La Gestión del Capital de Recursos Humanos como ventaja competitiva de las organizaciones actuales. Aspectos generales, objetivos e importancia.

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de Recursos Humanos.

Precisamente dicha esfera enfrenta hoy grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

Lo que conlleva la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a como gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

En los momentos actuales se trabaja en el perfeccionamiento de la actividad, que tiene como objetivo obtener eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión de las organizaciones, evidenciándose aún la necesidad de elevar las competencias en la esfera de la Gestión de los Recursos Humanos.

A comienzos del siglo XXI el país se enfrenta al desafío de realizar un proceso de transformaciones de sus estructuras, instituciones y procesos, que le permita insertarse en un mundo que también está en un profundo proceso de reacomodo. En el escenario nacional se seguirán produciendo transformaciones y cambios, provocados por una reestructuración económica que sitúa entre los objetivos priorizados de las instituciones y entidades, reorganizar y perfeccionar, sus relaciones y su funcionamiento.

Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los Recursos Humanos y, más concretamente, el tránsito de la tradicional Administración de Personal a la Gestión del Capital Humano.

La entidad, por supuesto, debe poseer la facultad para establecer la regulación y estructuración de su organización interna para el logro de una mayor eficiencia y

competitividad, pero el proceso no debe ser espontáneo ni al margen de los intereses globales de la sociedad.

En el empeño, los Recursos Humanos serán el factor cada vez más poderoso, capaz de dotar a la organización de ventajas competitivas y de prestigio, o condenarla al fracaso.

1.1.1. La Gestión del Recurso Humano como ventaja competitiva

Las organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible, Ordóñez (1995). En la actualidad no es secreto para ningún directivo de ninguna organización que el activo más importante con que cuenta para lograr los objetivos trazados es su Capital Humano. En los momentos actuales no existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus Recursos Humanos Cuesta, (1997), Chiavenato, (1988).

Sin embargo a través de la historia del desarrollo empresarial no siempre el empleado fue visto de dicha forma, por lo que resulta de sumo interés analizar los aspectos que en tal sentido permitieron concebir lo que ha dado en llamarse hoy la Gestión de Recursos Humanos, (GRH).

1.1.2. Papel de la dirección en la Gestión del Recurso Humano

Es necesaria una Gestión de Recursos Humanos que se caracterice por un enfoque sistemático y por un enfoque de procesos para jugar su nuevo rol en cada entidad de crear más riquezas con los recursos que se disponen.

Es una necesidad inminente transformar la tradicional Administración de Recursos Humanos en Gestión de Recursos Humanos como factor clave del proceso de dirección y gestión de las entidades.

El postulado se sustenta, en que no se concibe el éxito de ningún proceso, ajeno a la participación cohesionada y consciente de los dirigentes y trabajadores. El proceso no puede ser espontáneo y mucho menos tener que esperar a las calendas griegas para que aporte los resultados necesitados.

Recae en las direcciones administrativas lidiar el cambio, que posibilite en el corto plazo una efectiva Gestión de Recursos Humanos, que se traduzca en producir más con mayor calidad y menor costo.

La exigencia revolucionaria requiere de los cuadros administrativos reflexionar con sentido de urgencia, inteligencia, creatividad, autodisciplina acompañada de la indispensable sistematicidad.

1.1.3. Objetivos de la Gestión del Recurso Humano en las organizaciones

En todas las entidades, sin excepción, los objetivos a lograr por la Gestión de Recursos Humanos en lo inmediato, consisten en convertir los incrementos salariales aplicados y los que se irán aplicando según las posibilidades, basado, en el principio de distribución socialista, en mayor riqueza que se redistribuirá en beneficio de pueblo y en un fortalecimiento de la cultura del trabajo.

Por ello, la Gestión de Recursos Humanos implica planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de cada trabajador para desarrollar su talento y obtener de cada cual, el máximo rendimiento posible a favor de:

- la productividad
- la calidad de la producción y los servicios
- la reducción de los costos
- el empleo racional de los recursos, materiales, energéticos, humanos y financieros
- el aprovechamiento óptimo de la jornada laboral
- el pago por el trabajo
- la disciplina; el mayor nivel profesional y científico técnico
- una organización de aprendizaje permanente
- la creatividad, la innovación y la búsqueda de solución a los problemas
- la seguridad y salud; el trabajo en equipo, el colectivismo y nuevas formas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones;
- el desempeño de cada trabajador, la ética y la lucha contra viejos y nuevos vicios que pugnan contra nuestra moral socialista.

Además concibe prestarle debida atención a los asuntos técnicos legales de la Administración de Recursos Humanos, tales como: la legislación, expedientes laborales, nóminas salariales, seguridad social.

El centro de toda la estrategia son los trabajadores en sus entidades. Sin ellos no se puede ganar la batalla por el alto desempeño, la productividad y la calidad en nuestros centros. En todos nuestros colectivos la labor por inculcar el amor al trabajo debe tener una alta prioridad. No con consejos ni retóricas, sino con acciones concretas de mejoramiento de las condiciones y de la seguridad del trabajo, del clima laboral, la comunicación, la disciplina, las relaciones humanas, la solidaridad y el reforzamiento del sentido de pertenencia.

Con todo el cúmulo de conocimientos y planteamientos profundamente pensados se llegó a la conclusión que era útil alinear los procesos claves referentes al Capital Humano normalizando dichos procesos.

1.1.4. La importancia del Recurso Humano en las organizaciones

Las competencias nacen de la estrategia de los negocios y se deben poder medir, deben ser observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas y el reto para los Gerentes de Talento Humano es entender las necesidades de sus clientes para hacer una contribución relevante y tangible al negocio que responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas. Cambiando su rol de soporte operativo para convertirse en Socio del Negocio, a través de la Gestión del Capital Humano para crear y mantener ventajas competitivas.

La disposición de invertir Capital Humano hacia un rendimiento está centrado en orden de importancia y resultados el compromiso de actitud (deseo de pertenecer), compromiso basado en la lealtad (debo pertenecer) y compromiso programático (me costará sino pertenezco).

Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente “copiable” por los competidores, es contar con un Talento Humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la autorenovación continua.

El modelo de competencias cambió el criterio con el cual se definía el éxito. Ya no importan los títulos de los cargos y los grados jerárquicos para escalar dentro de una organización. Lo que importa son las competencias que un individuo demuestre tener y su actitud para adquirir más competencias que lo habiliten para desempeñar diferentes roles.

En el enfoque a partir del análisis funcional se generan normas o reglamento de competencia laboral, que se evidencian a través del cumplimiento de criterios de desempeño o logros específicos en el trabajo. En el enfoque basado en el comportamiento se identifican las

competencias como características o atributos personales de los trabajadores de actuación superior, las cuales se evidencian a través de conductas observables en el trabajo. En ambos casos, la competencia se demuestra en el desempeño.

Es importante entender que el rol es el indicador final de un proceso de medición, que implica recopilar datos para evidenciar los resultados en diferentes niveles: satisfacción de los clientes con el programa, logro de aprendizajes en términos de asimilación de conocimientos o habilidades, aplicación de aprendizajes en el lugar de trabajo que lleven a mejoras del desempeño e impacto en las variables de resultado del negocio como efecto de las mejoras en el desempeño del personal.

Lo que marca una nueva metáfora: la del trabajador como inversionista. Un trabajador invierte su Recurso Humano en una organización y espera recibir un retorno sobre su inversión.

Entonces, el valor que genera la formación de competencias, como rol para los trabajadores está en términos de oportunidades de desarrollo para incrementar su Recurso Humano, mejorando su empleabilidad.

En estudio realizado en 1999 por la firma Price Water House Coopers sobre las mejores prácticas de gestión humana en Sur América, concluye que las competencias más importantes que un individuo debe tener para sobrevivir y crecer en el mundo de los negocios durante los próximos tres años es: liderazgo, adaptación a los cambios, gestión de las personas, trabajo en equipo.

Si los beneficios superan los costos incurridos existirá una rentabilidad atribuida al programa, lo cual permitirá, además de demostrar la bondad de la inversión, contribuir a tomar mejores decisiones para mantener, ajustar o perfeccionar los programas.

El rol de los departamentos de recurso humano en las organizaciones debe corresponder a un compromiso de actitud, con el deseo de pertenecer y alinear sus objetivos de su unidad con los corporativos de forma que se convierta en socio estratégico de la operación, la polivalencia debe estar enmarcada en los roles y no en los cargos que desempeñe cada persona y es así como un jefe de gestión de personal hace parte del grupo corporativo de la organización.

La tendencia de las mejores prácticas de Recursos Humanos van dirigidas a formular programas de gestión de conocimientos y gestión de personal en las organizaciones modernas lo que obliga a ejecutivos, accionistas y colaboradores a generar una cultura de

cambio en su proceder y de manera de alinear la productividad interna con un mundo en constante cambio y que solo el individuo con su capacidad de análisis e innovación lo abordará.

Es importante encaminar los esfuerzos hacia un concepto sistémico y lograr desarrollar las competencias óptimas en las áreas claves de éxitos, coherente con los propósitos de los colaboradores y de las organizaciones, con el fin de establecer un ganar progresivo y que las partes lo comprenda y revisen si su aporte como inversionistas, tanto para los accionistas y colaboradores (conocimiento-habilidades-actitudes) les ofrece las garantías de un rol satisfactorio.

Es por eso que para las organizaciones es importante tener identificado su Recurso Humano porque, sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las entidades, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una entidad de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. También es importante, que exista una relación coherente entre el Recurso Humano y el mercado ya que es una forma de mantenerlo elevado. Mientras más estrecha sea la relación, menor distancia habrá.

Según Becker, los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

1.2. Evolución del concepto de Recursos Humanos en las organizaciones

Según Aristos (1987), el término ha evolucionado tal y como sigue en el ámbito de la GRH

- Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.
- Recurso Humano: Es el conjunto de Capital Humano que bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en el caso de personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

- Capital Humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.
- Talento Humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

El concepto acerca del tratamiento de Recursos Humanos ha evolucionado en las organizaciones. Inicialmente surge de la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, como "Administración de Personal". El concepto fue citado por varios autores.

Ortueta (1987), lo define como tramitación de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada.

Martínez Martínez (1995), pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal.

Feriol Molina (1996), Gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes.

Autor Anónimo (1996), Confección de los recibos de salarios, nóminas y el control de asistencia al trabajo, estando dicha función encuadrada, según en el tipo de organización en que se realice, dentro de los diferentes órganos de dirección de la empresa.

Posteriormente aparece otro concepto denominado "Administración de Recursos Humanos", cuando las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científico técnicos el cual ha sido abordado por varios autores.

Chiavenato (1987), La planeación, organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Stoner (1989), Función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización.

Ortueta (1987), Propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones y los hechos que a diario se suceden.

Páez (1991), Diseñar, establecer y controlar las políticas normas y procedimientos en materia de personal facilitando varias funciones como selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación.

Pereda (1995), Ayudar a definir los objetivos de Recursos Humanos, diseñar los planes que permitan alcanzarlos, llevar a cabo las acciones previstas en los momentos oportunos y aplicar los controles necesarios para comprobar que se están consiguiendo los resultados previstos, e introducir en caso contrario las modificaciones oportunas.

Un nuevo concepto se desarrolla más adelante, que es el de "Gestión de Recursos Humanos",

Autor Anónimo (1996), Conjunto de políticas, planes, acciones y programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización del Recurso Humano, mediante la aplicación de las diferentes técnicas, para la consecución de los fines empresariales.

Lage (1998), Señala que las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo, sitúan la dirección de Recursos Humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales.

Ferriol (1996), Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para:

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los Recursos Humanos que la organización requiere.
- Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible.

Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación.

Pereda (1995), Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados.

Haciendo una valoración exhaustiva de la evolución que han sufrido los conceptos de las ciencias administrativas, se puede concluir que el término "Gestión del Talento Humano" (GTH), concepto superior alcanzado por la disciplina, está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de Recursos Humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que

tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional y el logro de un alto nivel de competitividad, Morales (2001).

Otros de los términos discutidos y valorados por diferentes autores en el ámbito de la dirección son los de, Administración, Dirección y Gestión.

Según Menguzzato (1984):

Dirección: Dentro de lo que significa "organización " expresa una función completa, designa al equipo directivo de una empresa, así como el local donde radica el jefe, en el trabajo será utilizado el término "Gestión " referido al tratamiento del "Capital Humano", tanto en el nivel estratégico como táctico y operativo.

Según lo expresado en el diccionario básico de Recursos Humanos Harper y Lynch (1992) y lo descrito por Puchol (1995) en su libro Dirección y Gestión de Recursos Humanos se define:

Administración: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.

Capital Humano: Cantidad de conocimiento técnico y calificaciones que posee la población laboral de un país, procedente de la educación formal y de la formación en el trabajo.

Dirección: Se define como el liderazgo en la conducción informada, planificada y eficiente de una compleja actividad organizada.

Gestión: Acción y efecto conducentes al logro del negocio.

Los enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la GRH, estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la clásica Dirección o Administración de Personal. Hay que adoptar un sistema de compensación laboral integrado a un modelo de GRH y viceversa consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada Dirección Estratégica coherente con la filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir considerando las interacciones con el entorno. Cuesta (1997).

Las actividades claves de GRH son muchas y diversas y habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la cultura organizacional y las políticas y objetivos consecuentes.

No existen leyes ni principios universales para la Administración de los Recursos Humanos. La misma tiene carácter contingencial porque depende de la situación organizacional: del

ambiente, de las políticas, de la tecnología empleada por la organización y sobre todo depende de la calidad y cantidad de los Recursos Humanos disponibles. A medida que cambian los elementos, cambia por lo tanto la forma de administrar los Recursos Humanos. Se compone de técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

1.3. Valoración de los principales modelos de Gestión de Recurso Humano

La aplicación práctica de los diferentes Sistemas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el mundo se realiza sobre la base de diferentes modelos con características específicas y objetivos bien definidos por cada uno de los autores de los mismos, teniendo en cuenta las condiciones concretas de las organizaciones donde son puestos en práctica dichos modelos de gestión.

Como se ha venido valorando en los marcos del epígrafe anterior y analizando las concepciones generales acerca de la Gestión de Recursos Humanos en el mundo empresarial actual, y la definición y puesta en práctica por las organizaciones de los sistemas existentes, se hace necesario mencionar y más tarde valorar los diferentes modelos desarrollados por varios autores hasta nuestros días,

Para lograr los objetivos fundamentales en una organización con la Gestión de Recursos Humanos, tiene que implementarse en forma de sistema, por lo que el enfoque sistémico de la misma se impone como una necesidad. El sistema integrado de la Gestión de Recursos Humanos, implica una serie de subsistemas interrelacionados e interdependientes, entre los que debe existir cohesión y unidad de propósito, esto en su conjunto lo representan los modelos de GRH.

En el modelo planteado por Chiavenato (1987), considera como subsistemas que lo integran el, subsistema de oferta de Recursos Humanos, subsistema de aplicación de Recursos Humanos, subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos, subsistema de desarrollo de Recursos Humanos y subsistema de control de Recursos Humanos.

De significativa importancia en el avance de la GRH ha sido el modelo de gestión de Chiavenato (1988), en el que considera al sistema expresado en subsistemas interdependientes, ellos son:

Subsistema de Provisión de RH: Incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

Subsistema de Aplicación de RH: El análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal (tanto en el sentido vertical como en el horizontal o diagonal).

Subsistema de Mantenimiento de RH: La remuneración (administración de salarios), planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registro y controles de personal.

Subsistema de Desarrollo de RH: El entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.

Subsistema de Control de RH: El banco de datos, sistemas de información de RH (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditorías de RH.

En una conceptualización más moderna de la GRH según Chiavenato (1990), significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando al máximo de sí, con una actividad positiva favorable.

Por otra parte la Corporación Andina de Fomento (CAF), Páez 1991, ofrece una vasta orientación sobre las actividades claves que hoy son trascendentales en la GRH; subsistema de puestos y cargos, subsistema de entrenamiento y desarrollo, subsistema de retribución y reconocimiento, subsistema de evaluación y subsistema de participación.

Otro de los modelos de GRH lo es el planteado por Werter y Davis (1991), el cual ofrece una vasta orientación sobre las actividades claves que hoy son trascendentales en la GRH, contribuyendo a la aplicación de la misma, sin embargo no posee una proyección estratégica de los recursos humanos. Expresa que la administración del personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, entre las cuales se encuentran:

- Fundamentos y desafíos: La administración del personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales. Pueden surgir también del interior de las organizaciones.
- Planeamiento y selección: Constituye el núcleo de la administración del personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto de trabajo y las necesidades futuras de los recursos humanos, que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.
- Desarrollo y evaluación: Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la organización. Si le asignan los puestos que le

corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

- **Compensaciones y Protección:** Es un elemento vital para mantener y activar la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todos tipos, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- **Servicios al personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originan en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.
- **Relaciones con el sindicato:** Existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los recursos humanos.
- **Perspectivas generales de la administración personal:** Los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por lo que se someten a verificaciones, comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servicios a sus organizaciones.

El método posee carácter funcional pues muestra la relación de todos los elementos del SGRH vinculados con los objetivos que se puedan lograr, evidenciando que la materialización solo es posible con un adecuado Sistema de GRH.

El modelo planteado por Werther & Davis (1992), pretende que la organización requiera de los Recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La GRH, permite satisfacer las demandas mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y a partir de éste y del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades, fundamentos y desafíos, planeamiento y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, servicios al personal y relaciones con el sindicato.

El modelo de Harper & Lynch (1992), pretende que la organización requiera de los recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La GRH permite satisfacer las demandas mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y a partir de este y del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta se desarrollan las restantes actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal,

selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, de formación y carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, y otros que se desarrollan a partir del modelo de gestión. Dichas actividades habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos decisivos en la efectividad de la GRH.

El modelo desarrollado por Beer et. al. (1992) se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, las cuales abarcan todas las actividades claves de GRH como las indicadas en el modelo de Harper & Lynch (1992).

El mapa de GRH de Beer et. al. (1992) se modificó al añadir expresamente la Auditoria de GRH centrada en la Calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH reflejado por el mapa en sus elementos esenciales. La superioridad de este modelo respecto a los mencionados anteriormente se halla en su consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial como rectores del sistema GRH, en el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, al igual que en su atención a las interacciones con el entorno, además la conducción metodológica de este modelo constituye también una ventaja con respecto a los demás.

Por otra parte Ferriol (1996), plantea su modelo integrado por sistema de planificación, sistema de organización, sistema de selección, sistema de formación, sistema de evaluación de resultados, sistema de estimulación, sistema de desarrollo (promoción), sistema de administración y relaciones laborales, sistema de condiciones de trabajo, sistema de formación y control.

El Ministerio de Educación Superior MES (1996), teniendo en cuenta sus especificidades se plantea que su sistema de gestión de recursos humanos estará integrado por los subsistemas de planeación de necesidades, reclutamiento, selección y preparación inicial, formación y desarrollo, organización y condiciones de trabajo, evaluación del desempeño, atención, retribución y reconocimiento, control y evaluación del sistema.

Lage (1998), aporta otro modelo compuesto por las actividades de planificación de los Recursos Humanos, organización, reclutamiento, selección y orientación inicial, formación y

desarrollo, condiciones de trabajo, evaluación del desempeño, estimulación, transferencia, control, auditoría y evaluación del sistema.

A continuación se relacionan los diferentes elementos o subsistemas de GRH definidos por González, L. (2001), organización y normas del trabajo, planificación, incorporación, evaluación del desempeño, capacitación, estimulación (moral y material), seguridad, salud y medio ambiente, atención al hombre, negociación y solución de los conflictos, información-comunicación y control-auditoría.

Por último el modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de subsistemas ó procesos siendo estos Competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimularon moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación de desempeño, comunicación institucional y autocontrol.

En la GRH no se puede olvidar la necesidad de procurar acciones que permitan un mayor desarrollo personal, como la posibilidad de mejorar la formación, el reciclaje para la innovación tecnológica, los planes de estudios, una comunicación abierta en todos los niveles y sentidos y sobre todo, lo que permita mantener un buen ambiente laboral. Gallego (1996).

Resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual GRH pueden expresarse así:

El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

- Los recursos humanos constituyen en este siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.

- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Una de las estrategias de la GRH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica (Plan Nacional de la Patria 2013-2019).
- Todos los autores coinciden en que exista una actividad de selección de personal.

1.4. Las Normas Venezolanas. Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos

La familia de normas venezolanas acerca del tema está compuesta por las siguientes normas:

- La Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras
- La Ley de Universidades
- Reglamento de la Ley de Universidades
- Documento Rector de la UBV
- Documento Base de la FMS

Las normas venezolanas, tienen un carácter jurídico y sirven de guía o patrón de orientación para que cada entidad diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, están dirigidas fundamentalmente a la mejora continua.

Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier entidad laboral, independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezcan.

Las normativas de la FMS y de la UBV son de consulta, razón por la cual solo son obligantes para las sedes. Para la municipalización son solo para consulta.

1.5. Proceso de Selección e Integración al empleo. Panorama general

En el momento actual, determinar cual individuo es el más idóneo para ocupar un puesto de trabajo o cargo en la Entidad, se convierte en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional.

Se trata entonces de integrar las necesidades presentes y futuras de una organización, con las exigencias y aportes de un individuo, de manera que ambos evolucionen armónica y paralelamente.

Para conseguir la meta se necesita visualizar la selección de personal desde una perspectiva metodológica, que guíe el camino hacia la obtención de Recursos Humanos idóneos.

La selección de candidatos es una tarea compleja y de su correcta realización depende la elección del candidato adecuado.

Al abordar la conformación del proceso de selección existen múltiples criterios entre los autores que plantean que la dependencia de los procesos de reclutamiento y selección es de gran importancia, por cuanto la elección de la persona adecuada para un puesto concreto es garantía que las tareas a él encomendadas serán correctamente ejecutadas. El proceso se inicia cuando en algún lugar de la estructura organizativa se produce una solicitud para contratar a alguien que cubra un puesto vacante o un puesto de nueva creación, implica una serie de pasos específicos destinados a decidir sobre bases objetivas cuáles solicitantes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro tanto personal como de la organización, a fin de realizar su contratación.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña la labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

El análisis de la demanda incluye el examen de las características del puesto a cubrir, el tipo de contratación a realizar (si es temporal, con remuneración, formación, etc.), la definición del puesto y las posibles opciones de contratación.

Contempla los procesos de reclutamiento y selección, el reclutamiento comienza cuando se inicia la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; la selección, cuando una persona solicita empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Werther y Davis, (1992).

Puede concluirse que el proceso de selección de Recursos Humanos es un proceso técnico mediante el cual la organización busca, evalúa y escoge a las personas que necesitan. Comprende desde el reclutamiento hasta la contratación. Consiste en un conjunto de técnicas y pasos que nos permiten escoger entre los candidatos reclutados aquellos más

adecuados a los cargos existentes en la organización, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal.

En la presente investigación se toma como punto de partida para el diseño del sistema de selección de personal, el análisis del puesto de trabajo y la determinación de su perfil. El análisis está basado en la determinación de los requerimientos que la ejecución de la tarea laboral le exige al trabajador y en el estudio de las condiciones externas de trabajo. El perfil se crea a partir de los resultados obtenidos en el análisis y constituye la base para el diseño de la metodología a emplear en los pasos posteriores del Sistema de Selección de Recursos Humanos.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los Coordinadores de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con los profesores colaboradores más calificados para impartir la Unidad Curricular. Los Coordinadores tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en el área implica una disminución en el número de profesores colaboradores idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de Selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

1.5.1. Reclutamiento de los Recursos Humanos

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y haciéndose sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (profesores) para su funcionamiento. El reclutamiento consiste —a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización— en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

Fuentes de Reclutamiento

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Por ello, las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Como quiera que existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para

hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización.

Medios de Reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas y es que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o desempleados. Los candidatos, empleados disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento Interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la

expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.;

- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error se reduce enormemente, gracias al volumen de informaciones que por lo general la empresa reúne acerca de sus funcionarios; es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso; cuando una empresa desarrolla una política de reclutamiento interno, estimula en su personal la actitud de auto-perfeccionamiento y auto-evaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y también a crearlas: aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su retomo cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos; desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;

- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo no tienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de evitar

nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter" a las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia; a medida que un empleado demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente, se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior;

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a todos los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización pueda desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas; el hecho es que las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional;

- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausenta, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

1. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos,

2. Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;
3. Carteles o avisos en la puerta de la empresa;
4. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales;
5. Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.;
6. Conferencias y charlas en universidades y escuelas;
7. Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua;
8. Avisos en diarios, revistas, etc.; agencias de reclutamiento; viajes para reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las Inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados, de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

Hay que señalar también que el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El periodo empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes médicos y a la documentación, con liberación del candidato respecto de! otro empleo u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuanto más elevado es el nivel del cargo, resulta mayor ese periodo. Cuanto más elevado es el cargo, más anticipación deberá adoptar la empresa para prever /nivelar la requisición de empleados, para que la dependencia de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Reclutamiento mixto

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele.

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. La empresa está más interesada en el input de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.

- Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

- Reclutamiento externo y reclutamiento Interno, concomitantemente. Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos; por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.

1.5.2. Importancia de la Selección del Recurso Humano

Un proceso de selección eficiente, que permita cubrir los puestos de trabajo de manera que la organización pueda ser operada de forma competente tanto en el presente, como en el futuro, puede ser la clave para el cumplimiento de la misión organizacional.

Por la importancia que la selección de Capital Humano tiene en el desarrollo organizacional la presente investigación abarcará desde el punto de vista psicológico las cuestiones

relacionadas con el proceso, que incluya el diseño de técnicas de reclutamiento efectivas y de un grupo de exámenes (entrevistas, pruebas psicológicas y reconocimiento médico) a aplicar a los solicitantes de las plazas a cubrir.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Lo empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

1.5.3 Las competencias como herramienta fundamental a tener en cuenta en el proceso de Selección

Como consecuencia del desarrollo científico-tecnológico, el nuevo siglo se caracteriza por disímiles cambios que implican transformaciones en todas las esferas sociales. En este contexto cobra relevancia la Gestión Basada en Competencias, con el fin de satisfacer la necesidad de educación permanente para mejorar la calidad y pertinencia de la formación de las personas que son el sujeto y objeto fundamental del cambio. La formación como parte del Sistema de Gestión Basada en Competencias abarca todas las esferas sociales por lo que trasciende la educación formal y aparecen experiencias en la educación continua en la profesión/ocupación, la gestión comunitaria, la familia, la convivencia social y en general en el desarrollo humano de todas las personas dentro de la sociedad. La Gestión de la Formación Basada en Competencias se sustenta en una propuesta de aprendizaje para toda la vida en cualquier entorno social. En esencia constituye una concepción diferente sobre la educación, bajo los principios de un nuevo paradigma desde el cual la educación formal tiene la exigencia medular actual, en el ámbito internacional, de la aplicación de la gestión escolar basada en competencias y por consiguiente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el que debe responder, entre otras cosas, a la necesaria vinculación escuela/ocupación futura de los aprendices.

Por otro lado, para el desarrollo sustentable de las organizaciones laborales la exigencia fundamental está en asumir la gestión basada en competencias de sus recursos humanos por lo que enfrentan nuevos desafíos, entre los que se encuentran: la conversión de dichas

organizaciones laborales en Centros de Formación Permanentes, la gestión del cambio de cultura laboral, la que tiene lugar al mismo tiempo en que se producen los cambios en la organización, así como la obligación de desarrollar tanto a la institución como a las personas. Constituye un gran reto: “desarrollar una gran capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipes del mismo. Ese reto implica a su vez, un proceso de aprendizaje permanente, individual y colectivo para aprender cosas nuevas y desaprender aquellas que ya no funcionan” En tal sentido es importante concebir como eje central del cambio institucional la implementación del proceso de gestión de la formación basada en competencias de los Recursos Humanos.

La actualidad del tema y su carácter controversial, requiere que nos detengamos en precisiones generales, relacionada con el análisis de este enfoque dado que existe mucha información al respecto y, no obstante, en ocasiones se denota escaso conocimiento global del mismo al sustentar una posición determinada.

1.5.6. Gestión basada en competencias de los recursos humanos

Los constantes avances tecnológicos, la globalización de los mercados y el aumento de la competitividad ponen de manifiesto como consecuencia, que la diferencia en el éxito de las organizaciones laborales dependa de su capital humano. Esto justifica la necesidad de un nuevo enfoque de los Recursos Humanos, y por tanto, una nueva manera de gestionar el personal de la organización, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la misma. La Gestión basada en Competencias es un modelo integral para la Gestión de los Recursos Humanos, que promueve a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral.

El Sistema de Gestión basada en Competencias facilita la ejecución de las funciones de la administración del talento, que tradicionalmente se han tenido en cuenta en la gestión de los recursos humanos: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. En el caso de la selección del nuevo personal se inicia con la identificación de las competencias y posteriormente se hace la evaluación de dichas competencias en el candidato al puesto de trabajo. Estableciéndose así se establece su idoneidad en términos de ser competente para la ocupación a que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización mediante la aplicación de normas de competencia establecidas a partir del análisis de puestos de trabajo.

La gestión basada en competencias facilita criterios para llevar a cabo la selección del personal, que difieren de la manera tradicional con que se lleva a cabo este proceso. Se introducen cambios en el procedimiento de selección del candidato porque se trata de buscar una persona para trabajar en la organización laboral y no para un puesto de trabajo determinado; en la consideración esencial de las competencias personales más allá de la capacidad técnica; en la introducción de ejercicios de simulación para observar competencias en los candidatos porque la organización necesita incorporar personas poseedoras de un amplio abanico de competencias requeridas para enfrentar diferentes situaciones que les son propias a la organización. Entre esas competencias se encuentran el trabajo en equipo, la preocupación por la calidad, la perseverancia ante retos, afán de logro y autoaprendizaje.

A través de la captación de información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad se adquieren conocimientos. Normalmente esto se logra mediante la lectura de libros especializados o a través de la asistencia a cursos, es decir, el desarrollo comienza con la adquisición de conocimientos teóricos sobre el tema. Las habilidades están determinadas como aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. Para desarrollar las habilidades se requiere de un proceso de entrenamiento. Con este procedimiento de repetición de los actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resulten más efectivos. Además facilita la adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades y aptitudes, es un proceso que se da durante toda la vida del individuo.

Aquellas motivaciones que se tiene frente a una acción se definen como las actitudes. Para un desarrollo acertado de las mismas se requiere de un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus decisiones. De este modo, su capacidad para evaluar adquiere mayor profundidad, posibilitando a su vez la formación de nuevos motivos para la acción. Los aprendizajes que se logran en la ejecución cotidiana de una función directamente en el centro de trabajo, proporcionan también la oportunidad de desarrollar competencias. Además las personas acumulan experiencias a través de su actuación diaria como miembro de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que propician la acumulación de conocimientos, entre los cuales se encuentran los medios de comunicación, interrelación grupal, entre otros. Existen instrumentos formales mediante los cuales se puede lograr la competencia, tales como los programas educativos y los de capacitación. A través de estos las personas desarrollan comportamientos que son

requeridos para su desempeño laboral. Otra vía es el autoaprendizaje, proceso mediante el cual sin apoyos de un profesor o instructor, se recurre por sí mismo a diversas fuentes de información para obtener los conocimientos de su interés. En las últimas décadas se utiliza como una metodología efectiva para desarrollar competencias y llegar a un mayor número de personas. La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos y contenidos del trabajo realizado, se expresará en el saber, saber hacer y saber estar (saber ser).

Conclusiones Parciales

1. Se establecen los diferentes conceptos sobre Gestión de Recursos Humanos y otros términos importantes para lograr el basamento teórico que sustenta el reclutamiento, selección e integración del profesor colaborador en el Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental en las aldeas de Cumaná Estado Sucre.
2. Se valoraron los Modelos del Sistema de Gestión de Recurso Humano y se evidencio el enfoque de sistema del mismo con los subsistemas que lo integran y su relación con el resto de la organización.
3. Además se analiza las normas venezolanas que regulan el reclutamiento y selección del personal, así como los reglamentos de la Universidad Bolivariana y la Fundación Misión Sucre.
4. Se analiza la posibilidad si el reclutamiento o selección se hace de forma interna, externa o mixta dentro de la Universidad Bolivariana y la Fundación Misión Sucre.
5. Se argumenta el proceso de selección basado en competencias de acuerdo a la Unidad Curricular que el Profesor Colaborador pueda impartir.
6. El procedimiento para el reclutamiento y selección, se enfoca en las competencias que tienen los candidatos (profesores colaboradores) esta constituye una herramienta de gran valor para la concepción estratégica e integral del área de la Gerencia no solo porque permite medir y mejorar la calidad de la selección, sino porque, además, constituye una importante vía de información objetiva sobre el proceso de la toma de decisiones que poseen los Coordinadores tanto del Programa como de la Fundación Misión Sucre

Capítulo 2

Capítulo II. Proceso de Selección e Integración del Recurso Humano del Profesor Colaborador del PFGGAMB en las aldeas de Cumana estado Sucre.

En el presente capítulo se fundamenta el procedimiento de reclutamiento, selección e integración del recurso humano que es factible diseñar en el Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental de la Universidad Bolivariana de Venezuela en las aldeas de Cumana Estado Sucre. Se obtuvo el estudio de varios procesos presentados en la literatura relacionados en el capítulo anterior. La base fundamental del mismo son los documentos bases de la Fundación Misión Sucre y la Universidad Bolivariana de Venezuela. El procedimiento se conforma por diferentes fases, reclutamiento, selección e integración.

2.1. Diagnostico basado en los documentos rectores de la UBV y de la MS

Partiendo de los requisitos expresados en los documentos rectores de la UBV y de la MS se realiza un diagnóstico al proceso de reclutamiento, selección e integración en el Programa de Grado en Gestión Ambiental para tener una visión de cómo se realiza el mismo actualmente.

En el Anexo 1 aparece el cuestionario utilizado para el diagnóstico realizado al proceso de Selección e Integración.

Los requisitos se relacionan a continuación:

El PFGGAMB en conjunto con los coordinadores de Aldeas de la FMS en Cumana Estado Sucre, deberá contar con un registro de personal donde se controlan todos los profesores colaboradores interesados en ingresar al PFGGAMB para ocupar determinadas unidades curriculares.

El PFGGAMB en conjunto con los coordinadores de Aldeas de la FMS en Cumana Estado Sucre deberá contar con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los profesores colaboradores que contemple:

- a)** Criterios de selección que se aplican a los profesores colaboradores en el PFGGAMB
- b)** Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección
- c)** Información a los profesores colaboradores sobre las características de la unidad curricular que quieren impartir.
- d)** Recopilación de información sobre los profesores colaboradores
- e)** Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los profesores colaboradores.
- f)** Información a los profesores colaboradores sobre los resultados del proceso.

g) Malla Curricular del PFGGAMB. La cual establece el perfil profesional de cada unidad curricular, indicando el idóneo hasta las diversas opciones a seleccionar.

Tabla 2.1. Malla Curricular del PFGGAMB. Modalidad: Nocturno-Fin de Semana.
Fuente: Programas de Formación de Grado UBV 2005. Coordinación del PFGGAMB

NOMBRE UNIDAD CURRICULAR	Perfil Facilitador
ANÁLISIS DEL DATO ESTADÍSTICO	Estadístico, Matemático, Economista u otro profesional con experiencia comprobable en trabajos estadísticos o Licenciado en Educación en las áreas antes descritas
BASES DEL CONOCIMIENTO	Filósofo, Metodólogo, Sociólogo u otro profesional con experiencia comprobable en metodología de la investigación o Licenciado en Educación en las áreas antes descritas
BASES ECOLÓGICAS DE SISTEMAS AMBIENTALES EN VENEZUELA	Ecólogo, Biólogo, Ingeniero de Recursos Naturales, Ingeniero Agrónomo u otro profesional con experiencia comprobable en manejo de sistemas ambientales o Licenciado en Educación en las áreas antes descritas
PROYECTO I. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE SITUACIONES AMBIENTALES	Gestor Ambiental, Evaluador Ambiental, Gestor Social, TSU en Gestión Social, Educador del PNFE, Lcdo. o TSU en Agroecología u otro profesional con experiencia comprobable en Proyecto de los PFG o PNF de la UBV
ANÁLISIS DEL DATO ESTADÍSTICO II	Estadístico, Matemático, Economista u otro profesional con experiencia comprobable en trabajos estadísticos o Licenciado en Educación en las áreas antes descritas
PENSAMIENTO POLÍTICO LATINOAMERICANO Y VENEZOLANO	Lcdo. en Ciencias Políticas, Historiador, Sociólogo u otro profesional con experiencia comprobable en los procesos históricos y sociales de Venezuela y Latinoamérica o Licenciado en Educación en las áreas antes descritas
TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESPACIAL	Geógrafo, Geólogo, Ing. Geología, Ingeniero, Arquitecto u otro profesional con experiencia comprobable en el manejo de datos geográficos y sistemas de información o Licenciado en Educación en las áreas antes descritas

Continuación Tabla 2.1

BIODIVERSIDAD Y SOCIODIVERSIDAD	Ecólogo, Biólogo, Ingeniero de Recursos Naturales, Ingeniero Agrónomo, Ingeniero en Ambiente u otro profesional con experiencia comprobable en manejo integral de biodiversidad o Licenciado en Educación en las áreas antes descritas
GLOBALIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA	Licenciado o TSU en Comunicación Social, Sociólogo, Lcdo. en Educación en Mención Cultura
ÉTICA	Abogado, Gestor Ambiental o Evaluador Ambiental
CICLOS BIOGEOQUÍMICOS	Químico, Ing. Químico, Licenciado en Educación en Química, Bioquímico o profesional con experiencia comprobable en el área
ECONOMÍA ECOLÓGICA	Economista Social, Economista o profesional con experiencia comprobable en el área
LEGISLACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS	Abogado, Planificador o profesional con experiencia comprobable en el área
PROYECTO II. EDUCACIÓN Y EVALUACIÓN AMBIENTAL	Gestor Ambiental, Evaluador Ambiental, Gestor Social, TSU en Gestión Social, Educador del PNFE, Lcdo. o TSU en Agroecología u otro profesional con experiencia comprobable en Proyecto de los PFG o PNF de la UBV
AMBIENTE, DESARROLLO Y SALUD	Medico Integral Comunitario, Medico, Bioanalista, Biólogo, Ingeniero en Ambiente, Ingeniero en Recursos Naturales o profesional con experiencia comprobable en el área
CALIDAD AMBIENTAL I	Químico, Ing. Químico, Licenciado en Educación en Química, Bioquímico o profesional con experiencia comprobable en el área
EVALUACIÓN DE SISTEMAS NATURALES	Ecólogo, Biólogo, Ingeniero de Recursos Naturales, Ingeniero Agrónomo, Ingeniero en Ambiente u otro profesional con experiencia comprobable en la evaluación de impactos ambientales

Continuación Tabla 2.1

ASPECTOS AMBIENTALES DE LA INDUSTRIA	Químico, Ing. Químico, Licenciado en Educación en Química, Bioquímico , Ecólogo, Biólogo, Ingeniero de Recursos Naturales, Ingeniero Agrónomo, Ingeniero en Ambiente u otro profesional con experiencia comprobable en el área
CALIDAD AMBIENTAL II	Químico, Ing. Químico, Licenciado en Educación en Química, Bioquímico o profesional con experiencia comprobable en el área
ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Geógrafo, Geólogo, Ing. Geología, Ingeniero, Arquitecto u otro profesional con experiencia comprobable en Ordenamiento Territorial
PROYECTO III. REHABILITACIÓN DE ECOSISTEMAS Y DESARROLLO SUSTENTABLE	Gestor Ambiental, Gestor Social, Agroecología u otro profesional con experiencia comprobable en Proyecto de los PFG o PNF de la UBV
ECORREGIONES	Ecólogo, Biólogo, Ingeniero de Recursos Naturales, Ingeniero Agrónomo, Ingeniero en Ambiente u otro profesional con experiencia comprobable en manejo de eco regiones
ESTADO, DEMOCRACIA Y CIUDADANÍA	Abogado, Sociólogo o Licenciado en Educación en las áreas antes descritas
FORMAS DE RACIONALIDAD Y PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTOS	Filósofo, Metodólogo, Socióloga u otro profesional con experiencia comprobable en metodología de la investigación o Licenciado en Educación en las áreas antes descritas
ARTE Y ECOLOGÍA	Gestor Ambiental, Biólogo, Ecólogo, Lcdo. en Artes Plásticas, Lcdo. en Educación en Mención Cultura
DERECHO AMBIENTAL Y MARCO LEGAL DEL MANEJO INTEGRAL DE RECURSOS NATURALES	Abogado o profesional con experiencia comprobable en el área
DESARROLLO E INTEGRACIÓN DE AMÉRICA LATINA	Lcdo. en Ciencias Políticas, Historiador, Sociólogo u otro profesional con experiencia comprobable en los procesos históricos y sociales de Venezuela y Latinoamérica o Licenciado en Educación en las áreas antes descritas

Continuación Tabla 2.1

PROYECTO IV. GESTIÓN AMBIENTAL, PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y CALIDAD D VIDA	Gestor Ambiental, Gestor Social, Lcdo. en Agroecología u otro profesional con experiencia comprobable en Proyecto de los PFG o PNF de la UBV
REDES SOCIALES, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	Gestor Social, Trabajador Social, Sociólogo, Planificador o profesional con experiencia comprobable en el área
ESCENARIOS ENERGÉTICOS	Químico, Ing. Químico, Licenciado en Educación en Química, Bioquímico o profesional con experiencia comprobable en el área
ÉTICA DE LA SUSTENTABILIDAD	Abogado, Gestor Ambiental o profesional con experiencia comprobable en el área

El PFGGAMB deberá cumplir con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de las unidades curriculares aprobadas.

El PFGGAMB tendrá constituido y funcionando el Comité de Ingreso del PFGGAMB o el órgano similar con otra denominación, en todas las sedes de la UBV a nivel nacional, mientras que en la municipalización, el comité de ingreso no existe, de acuerdo a lo establecido en los documentos rectores, sin embargo existe consenso a la hora de evaluación del profesor colaborador entre los coordinadores de aldea y el coordinador del programa, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de formación, capacitación y desarrollo.

El PFGGAMB deberá controlar la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia.

El PFGGAMB tendrá elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación de los profesores colaboradores y deberá desarrollarlo en todos los casos. A nivel municipalizado los coordinadores de aldeas en conjunto con el coordinador del programa les da la bienvenida y acogida al Programa de Gestión Ambiental.

El PFGGAMB deberá llevar el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada profesor colaborador y cumplir con lo dispuesto respecto a que el

traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional, esto solo en las sedes nacionales de la UBV, mientras que en la municipalización lo hace en conjunto con los coordinadores de las aldeas de la FMS en Cumana Estado Sucre.

2.2. Estructura del procedimiento documentado.

El FGGAMB en conjunto con los coordinadores de Aldeas de la FMS en Cumana Estado Sucre, debe establecer un registro donde se controlen los datos fundamentales de los profesores colaboradores que demuestran interés por ingresar a trabajar en ella, entre los que se encuentren los siguientes:

- Currículo Vital
- Nombre y apellidos.
- Ubicación laboral actual.
- Dirección particular.
- Unidad Curricular que tiene interés en impartir de acuerdo al perfil.
- Calificación formal que posee.
- Experiencia laboral en la unidad curricular que tiene interés en impartir.
- Forma en que se puede localizar.

El PFGGAMB tiene que elaborar un procedimiento documentado donde se establezca cómo es la realización del proceso de selección de los profesores colaboradores, el cual debe tener conocimiento el coordinador de aldea de la FMS en Cumana Estado Sucre, de forma que su aplicación les permita elegir entre el conjunto de profesores colaboradores para las unidades curriculares que ya existe o de nueva creación, al más idóneo o más competente para desempeñarlo en correspondencia con el perfil de competencia elaborado para cada unidad curricular, así como con las competencias distintivas del PFGGAMB y de los procesos de las actividades principales.

El procedimiento tiene que establecer:

- Cómo realizar la recopilación de la información de la calificación formal y las competencias requeridas para las diferentes unidades curriculares de los procesos de las actividades principales.
- Cuáles son los criterios de selección que aplican a los profesores colaboradores a ingresar en el PFGGAMB.

- Cuáles son las técnicas, métodos y herramientas que se utilizan por el PFGGAMB para evaluar y seleccionar entre los profesores colaboradores a aquellos que se incorporan al PFGGAMB.
- Cómo se le brinda a los profesores colaboradores la información sobre la unidad curricular que aspiran impartir.
- Cómo se recopila y obtiene toda la información necesaria por el PFGGAMB para procesar y analizar a los profesores colaboradores que están interesados en impartir determinada unidad curricular.
- Cómo se realizarán las pruebas de aptitud física y psicológica a los profesores colaboradores.
- Cómo se realiza la información de la aceptación o no para integrarse al PFGGAMB a los profesor colaboradores. En el proceso de selección e integración de los profesores colaboradores al PFGGAMB se deben tener en cuenta las prioridades establecidas en la política de empleo del país para:
 - Jóvenes y mujeres sin vínculo laboral.
 - Profesionales de edad madura con disponibilidad inmediata.
 - Profesionales jubilados que deseen colaborar con el PFGGAMB.
 - Profesionales que poseen trabajo que deseen colaborar con el PFGGAMB.
 - Personas con discapacidades.
 - Licenciados del Servicio Militar Activo.
 - Egresados de establecimientos penitenciarios.
 - Personas con sanciones penales subsidiarias de la privación de libertad y otras sin internamiento.
 - Egresados de los diferentes tipos de enseñanzas del Sistema Nacional de Educación.
 - Egresados PFGGAMB de la UBV.

El PFGGAMB en conjunto con los coordinadores de Aldeas de la FMS en Cumana Estado Sucre, tendrán constituido y funcionando el Comité de Ingreso en las áreas o unidades de base en que resulten pertinentes, o el órgano similar con otra denominación en correspondencia con lo que se establece en los documentos rectores, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

El PFGGAMB en conjunto con los coordinadores de la FMS en Cumana Estado Sucre, tendrá elaborado y aprobado y recogido en un documento el programa para llevar a cabo la acogida laboral de los nuevos profesores colaboradores, que se incorporan a ella como resultado del proceso de selección realizado.

El PFGGAMB en conjunto con los coordinadores de la FMS en Cumana Estado Sucre, confeccionan el programa de acogida para garantizar la iniciación laboral adecuada del profesor colaborador seleccionado para una unidad curricular bajo la responsabilidad del coordinador del PFGGAMB.

La acogida es un proceso que incluye las actividades siguientes:

- Recibimiento oficial.
- Información sobre la historia y tradiciones de la UBV y de la FMS.
- Objeto social, misión y valores de la UBV y de la FMS.
- Estructura organizativa, producciones principales o servicios que brinda.
- Sistemas de pago y estimulación.
- Sistema de capacitación y desarrollo. (convenio Cuba-Venezuela)
- Idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño, fundamentalmente en la unidad curricular que va impartir.
- Nombre y ubicación de la Aldea en la cual va impartir la unidad curricular.
- Normas de seguridad y salud en el trabajo que debe cumplir.
- Aspectos principales de los reglamentos internos.
- Otros aspectos de interés.

El PFGGAMB a través de la FMS debe garantizar:

- La inclusión en el sistema SAMS.
- El cumplimiento de los semestres en el PFGGAMB para evaluar que el profesor colaborador seleccionado posea la idoneidad y competencias requeridas para la unidad curricular.
- El registro, actualización y conservación del expediente laboral de cada profesor colaborador.
- El traslado del expediente laboral por la vía institucional.

El PFGGAMB tiene que analizar sistemáticamente los resultados del proceso de selección e integración a partir de los siguientes aspectos:

Completamiento de la plantilla.

- Fluctuación de la fuerza laboral.
- Profesores colaboradores después de cumplir satisfactoriamente su período.
- Funcionamiento del Comité de Ingreso u órgano similar.
- Cumplimiento del Plan de Acogida Laboral.
- Resultados de la evaluación del desempeño del profesor colaborador que ingresa en el período.
- Promociones y movimientos internos de los profesores colaboradores que ingresen en el período.

Además, debe evaluar el impacto que estos indicadores tienen en el cumplimiento de sus objetivos y estrategia, tomando las acciones correctivas y preventivas que considere necesario.

2.2.1. Selección del personal: proceso para incorporar al profesor colaborador idóneo



Figura 2.1. Modelo del Proceso de Selección e Integración del Capital Humano. Fuente: Elaboración propia.

La selección del personal es un proceso técnico- administrativo mediante el cual la entidad busca, examina e incorpora a determinado puesto de trabajo o cargo a personas idóneas. Entiéndase por profesores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias concretas de la universidad y de la unidad curricular, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.

La selección transita por diversas etapas que aseguran las máximas garantías posibles dentro de las cuales se encuentran:

- Reclutamiento
- Selección
- Incorporación

Las etapas abarcan un conjunto de actividades que se extienden desde el momento en que se define la política de reclutamiento hasta que el profesor colaborador queda incorporado en la universidad.

2.2.1.1 Etapa de reclutamiento

Es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna en un número suficiente y con las competencias adecuadas, así como orientarlos a solicitar empleo en una organización.(R.-Wayne & Robert-M., 2005)

Las particularidades de la etapa de reclutamiento están condicionadas por las características de las unidades curriculares, el tiempo disponible para cubrirlas, las políticas institucionales en cuanto a los Programas de Grado (lineamientos del PFG) y la situación concreta de la demanda profesoral en las aldeas, esos factores imprimen peculiaridad a cada proceso de reclutamiento.

El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya un conjunto de profesores colaboradores para cualquier eventualidad futura. Además, el Programa de formación de Grado en Gestión Ambiental y las aldeas deben estimular la llegada espontánea de los profesores colaboradores, recibirlos y si es posible, mantener contacto con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, es uno de los más breves.

La Presentación de profesores colaboradores por parte de los Coordinadores de los Programas y de las Aldeas, también se considera un sistema de reclutamiento tiene un costo bajo, alto rendimiento y bajo Índice de tiempo. La universidad que estimula a sus

Coordinadores de Programas a presentar o recomendar profesores colaboradores, está utilizando uno de los mediadores más eficientes y de mayor espectro de cobertura, ya que el mediador va al profesor colaborador a través de los coordinadores que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante el programa y ante el profesor colaborador presentado y, según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve responsable ante el PFGGAMB por su admisión. En realidad, la presentación de candidatos por parte de los Coordinadores refuerza la universidad.

Los Carteles o anuncios en la puerta del PFGGAMB y de las Aldeas Universitarias. Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la entidad, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En el caso el vehículo es estático y el profesor colaborador va hasta él, tomando la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de bajo nivel.

Los Contactos con los Frentes de Profesionales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal.

Los Contactos con las diferentes Universidades, Colegios y Tecnológicos, orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la entidad. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas Universidades desarrollan el sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos (profesores colaboradores).

Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente catalogar a los profesores por orden alfabético, considerando perfil, profesión, experiencia y otras características importantes. Lo fundamental es que el Programa de formación de Grado en Gestión Ambiental y las aldeas, siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes.

Primera fase: elaboración de la política de reclutamiento

Para definir la política de reclutamiento es necesario tener en cuenta:

- Las necesidades en cuanto a las secciones y profesores en cada semestre, que se van a impartir las distintas unidades curriculares, presentes y futuras del PFGGAMB en las Aldeas.
- Las características del Profesor Colaborador a reclutar, según las exigencias del Programa de Grado y los perfiles de las Unidades Curriculares.

Para dar inicio al reclutamiento los Coordinadores de Aldeas y de Programas, deberán contar previamente con el diagnóstico de las necesidades de los Profesores Colaboradores, así como con un análisis del perfil del Profesor Colaborador diseñado para propósitos de selección. En caso de no existir el análisis de la unidad curricular, es imprescindible proceder a su realización.

Las necesidades de fuerza de trabajo del Programa, están en función de los objetivos, planes a ejecutar y los Perfiles de competencia a desarrollar en cada Trayecto, que se expresan en las unidades curriculares desarrolladas por la universidad, según corresponde.

Segunda fase: Organización del reclutamiento

La política de empleo es parte de la política social y económica del Estado, ordenada para la incorporación al trabajo socialmente útil de las personas aptas y con disposición para ello, sin discriminación alguna; garantiza ingresos, seguridad y estabilidad laboral del trabajador ante los cambios estructurales o cíclicos; la capacitación y desarrollo permanente de la fuerza de trabajo y amplias formas de participación de los trabajadores y sus organizaciones en todos los niveles de toma de decisiones sobre dicha política.

La política es de aplicación en todas las entidades radicadas en el país, con las excepciones reguladas en las disposiciones de rango superior y de las específicas sobre la materia dictadas al efecto, tal y como sucede con la educación municipalizada en la Misión Sucre, por cuanto la figura del Profesor Colaborador se entiende como un "Voluntario colaborador", consciente del aporte social que presta al proyecto, por lo que la FMS ordena una Asignación económica con el fin de que estos, cubran sus gastos de transporte, sus implementos de oficina así como su movilización.

a) Determinación de las fuentes de reclutamiento

Las fuentes constituyen los lugares hacia los cuales el PFGGA orienta sus técnicas y esfuerzos para atraer profesores colaboradores con el perfil idóneo.

Existen dos tipos de fuentes: las externas y las internas, y la primera cuestión sería decidir cual o cuales se van a utilizar.

Es aconsejable aplicar como fuentes primarias las internas, o sea, intentar cubrir la unidad curricular con profesores colaboradores de la propia Universidad, a través de la realización de traslados, rotaciones, promociones o la incorporación de profesores colaboradores disponibles en los casos que exista.

El reclutamiento interno demanda un conocimiento objetivo y actualizado del personal de la universidad, siendo necesario valorar en cada candidato interno:

- Resultados obtenidos en los instrumentos valorativos de selección, a las que se sometió para su ingreso a la Universidad.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño (si son positivas, si contienen deficiencias y/o recomendaciones), permite la permanencia de los profesores colaboradores en el PFGGAMB.
- Evaluación del perfil profesional de cada unidad curricular del PFGGAMB.
- Planes y programas de formación continua para verificar la trayectoria más adecuada del profesor colaborador a la unidad curricular, así como los resultados del Taller de Incorporación, considerado como primera escala del Programa de Formación Permanente.
- Condiciones de sustitución (si el candidato ya tiene un sustituto).

Cuando no existen candidaturas internas idóneas se deberá proceder a la búsqueda e identificación de fuentes externas, las cuales aportan más amplias opciones de elección aunque son circunstanciales, por encontrarse en función de la unidad curricular vacante existente en ese momento.

Las fuentes externas más comunes son: las agencias empleadoras, los centros de formación y de enseñanza, las solicitudes espontáneas o archivo de profesores colaboradores, así como facilitadores de las distintas misiones educativas. Las fuentes finalmente elegidas, deben utilizarse de forma complementaria a fin de maximizar sus ventajas; ninguna tiene porque ser la más idónea, ni excluyente del resto.

b) Determinación de las técnicas de reclutamiento externo:

Constituyen medios de comunicación, a través de los cuales el PFGGAMB y la FMS divulga las oportunidades de la existencia de vacantes de las unidades curriculares, a los profesores colaboradores más adecuados.

Generalmente se emplean varias técnicas que son elegidas en dependencia del perfil requerido, las fuentes seleccionadas, el costo de la técnica y el tiempo disponible para impartir las unidades curriculares.

Las técnicas de reclutamiento utilizadas son las conferencias, charlas y contactos directos con las fuentes, la divulgación por los propios profesores colaboradores de la Misión Sucre asignados al PFGGAMB, los carteles en Aldeas y sede de la UBV, las redes sociales así como la internet.

Conviene aclarar que la técnica del cartel o aviso también es usada para el reclutamiento interno, sobre todo en aquellos casos en que después de realizada la investigación interna (revisión de registros de personal, consultas a dirigentes, etc.) aun existen dudas sobre la disponibilidad de candidatos en la propia universidad, lo que no invalida el empleo de técnicas de reclutamiento externo.

La convocatoria deberá incluir todos los requisitos imprescindibles para ocupar la unidad curricular a impartir de manera que el individuo interesado en la oferta de empleo pueda autoseleccionarse.

Tercera fase: desarrollo del reclutamiento

Se aplican las técnicas de reclutamiento previstas y además, se reciben las candidaturas o respuestas que llegan al PFGGAMB y a las Aldeas, las cuales pueden alcanzar un número elevado.

Las formas de realizar el contacto inicial son variadas y deben permitirnos obtener un conocimiento básico de los candidatos.

Uno de los métodos más recomendables consiste en la citación personal de los profesores colaboradores, con el objetivo de:

- Brindar información sobre las unidades curriculares, la Universidad y el proceso de selección a realizar.
- Entregar y llenar la planilla de solicitud carga horaria, la cual deberá diseñarse a partir del estudio del perfil de cada unidad curricular.
- Chequear documentos o avales requeridos (Identificación, títulos)
- Realizar una entrevista preliminar y/o aplicar otras técnicas (inventario biográfico, autobiografía) para valorar de forma general requisitos como: apariencia física, educación formal, formación profesional, ambiente familiar.

Cuarta Fase: Análisis y preselección de los candidatos

Con la información obtenida hasta el momento se realizará el análisis de las candidaturas, conformándose una lista con aquellas que parecen cumplir con los requisitos mínimos indispensables para impartir la unidad curricular.

Con los datos de estos profesores colaboradores y de aquellos que no cumplan plenamente algunos de los requisitos, se conformará un banco de reserva, que será necesario actualizar y enriquecer periódicamente.

Una vez confeccionada la lista se deberá dar respuesta no solo a las candidaturas positivas sino también a las negativas, para evitar así falsas expectativas y salvaguardar la imagen de la universidad.

2.2.2. Etapa de selección

Es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona mas adecuada para un puesto y organización en particular (R.-Wayne& Robert-M., 2005)

Su fin último es colocar en determinado puesto de trabajo la persona adecuada, de forma tal que pueda realizar la mayor contribución a los objetivos de la entidad y así mismo. El logro de tal importante propósito exigirá de acciones encaminadas a recoger, analizar y comprobar los elementos, necesarios y suficientes, para el análisis de los candidatos.

Existen muchas formas de mejorar la productividad y la competencia, pero ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta.

En la selección, se hace necesario transitar por las siguientes fases:

Primera Fase: Recopilación de información

Previo a la identificación y organización de los métodos de selección, resulta conveniente retomar una serie de informaciones:

- Consulta y análisis de las políticas institucionales que influyen directamente sobre el perfil de la unidad curricular y de los profesores colaboradores en proceso de selección.
- Repaso de toda la información acerca del perfil de la unidad curricular (profesiogramas, perfil, ocupacional predefinido) y de los profesores colaboradores preseleccionados.
- Análisis de los aspectos objetivos y subjetivos contenidos en el estudio del perfil que caracteriza el entorno Socio académico y sociopolítico de la unidad curricular.

Segunda Fase: Elección de los métodos de selección

Se responde con claridad y precisión interrogantes como:

- **¿Cuántas técnicas se aplicaran?** Habrá que elegir un número suficiente de ellas, de manera que puedan ser valorados objetivamente todos los requisitos claves para la decisión final.
- **¿Cuáles?** Es imprescindible identificar los métodos más adecuados de evaluación, por lo que todos los instrumentos deberán ser validados, normados y adaptados al profesiograma, empleando criterios evaluativos que correspondan a las condiciones concretas de la población con que se trabaja.
- **¿En qué orden?** Hay que programar una secuencia lógica de los métodos de aplicación que permita transitar progresivamente hacia el conocimiento profundo y coherente de los profesores colaboradores.
- **¿Quiénes las van a elegir?** La elección queda en las manos de especialistas conocedores de los métodos de evaluación. Debe existir una interacción entre los especialistas entrenados en el uso de los métodos de análisis y los demás miembros del equipo de selección, de forma tal que todos desempeñen un rol activo y se familiaricen con los conceptos y aplicaciones concretas.

Así quedará definido un plan de evaluación, que garantice el suficiente rigor y nivel predicativo de los resultados, a la vez que, optimice los costos de tiempos y de esfuerzos, una descripción de los diferentes métodos de selección.

Tercera fase: Aplicación de los métodos de selección

Se pone en marcha todo el procedimiento previsto, o sea, se aplican las técnicas de evaluación y se comprueban los elementos necesarios, respetándose las condiciones de aplicación y exigencias propias de cada método.

Aunque deberá primar el orden y el rigor, habrá que cuidar el no caer en profundizaciones excesivas y en tecnicismos contraproducentes. También será importante, actuar con flexibilidad frente a imprevistos o a situaciones concretas que se presenten.

Cuarta Fase: Análisis y toma de decisión

Previo a la toma de decisión se procederá a la realización de análisis individuales y comparativos, que tendrán como base toda la información acopiada sobre los profesores colaboradores.

Para el análisis de cada profesor colaborador, pueden ser útiles las siguientes recomendaciones:

- Crear un expediente, donde se recojan y organicen todos los resultados e indicios obtenidos del profesor colaborador.
- Comparar las informaciones con el profesiograma y el perfil de la unidad curricular.
- Ponderar y valorar, en cantidad y calidad, si el profesor colaborador se ajusta a las exigencias del perfil de la unidad curricular.

Una vez complementados estos pasos e identificados un grupo de profesores colaboradores finalistas, se realizarán los análisis comparativos para determinar, de manera flexible, quién o quienes se ajustan mejor al ideal buscado.

Finalmente el coordinador del PFGGAMB propone a la FMS los aspirantes potencialmente idóneos, y será la FMS el máximo responsable de la aceptación o rechazo de cualquier profesor colaborador. Para la decisión final puede consultar, si lo estima conveniente, al Coordinador del PFGGAMB.

Para ejercer la facultad respecto al reconocimiento o confirmación de la pérdida de la Idoneidad demostrada, el coordinador del PFGGAMB lo manifiesta a la FMS por escrito.

En la municipalización donde resulta aconsejable, puede decidirse la creación de un Comité de Ingreso integrado por el Coordinador del PFGGAMB y los Coordinadores de Aldea, para toda la entidad laboral, previa aprobación de la instancia administrativa.

Es preciso destacar que el proceso de selección tiene carácter predictivo lo cual significa que no necesariamente un individuo seleccionado para determinada unidad curricular se desempeñará eficazmente en ella. El mayor o menor acierto del proceso estará dado por los criterios de selección empleados para cada uno de los elementos a evaluar.

Quinta fase: Etapa de incorporación

Es la última etapa del proceso de selección, que se inicia una vez que se ha tomado la decisión de aceptar al profesor colaborador y el mismo recibe la carga académica. Su objetivo fundamental consiste en propiciar la adaptación e integración del profesor colaborador a la aldea y a la universidad.

Los profesores colaboradores que se incorporan al PFGGAMB y a las Aldeas Universitarias, deben esperar que el Coordinador de la Aldea donde le toco impartir la unidad curricular, lo cargue en el Sistema Administrativo de la Misión Sucre (SAMS), sea verificado y hacer efectiva la remuneración de sus horas asignadas.

El recibimiento forma parte de la cultura organizacional del PFGGAMB y de las Aldeas y fortalece en los profesores colaboradores los valores compartidos y establecidos en los documentos rectores de la UBV y de la MS.

En la incorporación pueden considerarse las siguientes fases:

Acogida

La acogida del profesor colaborador, debe ser un programa de iniciación laboral progresiva, previamente diseñada y de responsabilidad. En la fase inicial, se pretende:

- Recibir al nuevo profesor colaborador con un clima adecuado (puede realizarse visitas a las áreas de la entidad, presentaciones al nuevo colectivo de trabajo entrevistas con la dirección, reuniones)
- Brindar información de forma progresiva, al incorporado, sobre la MS y la UBV, los compañeros de trabajo y la unidad curricular que va a impartir.
- Orientar al profesor colaborador acerca de las características de la cultura organizacional: costumbres, estilo de relaciones, etc.

En el caso de traslado o promociones el programa de acogida se dirigirá fundamentalmente a proporcionar información sobre la nueva área de trabajo y el puesto en particular que ocupará el profesor colaborador, haciendo las presentaciones y observaciones pertinentes. En estos casos existe la ventaja de que el profesor colaborador es un conocedor de la cultura de la universidad.

Para dar cumplimiento a lo anterior, el coordinador del PFGGAMB elabora un programa de acogida que garantiza la iniciación laboral adecuada. En el recibimiento el profesor colaborador conoce, entre otras, las siguientes informaciones, historia y tradiciones de la MS y de la UBV, así como galardones y estímulos recibidos, por ésta; objeto, misión y valores de la MS y de la UBV; organización del trabajo, producciones principales o servicios que brindan; sistema de pago (SAMS) y estimulación por el que paga (Bonos); capacitación y desarrollo de los recursos humanos; idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño, fundamentalmente en la unidad curricular que va a impartir; Reglamento Disciplinario Interno; presentación de los dirigentes administrativos; y cualquier otra información de interés.

Período de prueba

La fase se desarrollará paralelamente a la anterior y permitirá comprobar en la práctica, las predicciones realizadas acerca de la idoneidad del profesor colaborador. Asimismo el

determinará si la ocupación y el entorno en que se inserta, son afines a sus intereses y expectativas.

Por consiguiente el período de prueba constituye una fase de elevada importancia y necesario cumplimiento para todos los aspirantes, a excepción de los casos señalados en las regulaciones vigentes.

El profesor colaborador: comprueba que las condiciones y características de la MS y de la UBV se corresponden con sus intereses.

Los Coordinadores de Aldea y el Coordinador del PFGGAMB: comprueban que el profesor colaborador posee los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la unidad curricular que aspira impartir.

Durante el período la UBV y la MS deberán garantizar al nuevo profesor colaborador las informaciones, medios y condiciones requeridas para el desempeño y él a su vez, deberá demostrar que es capaz de cumplir las exigencias operativas de la unidad curricular que aspira impartir.

El control del período de prueba será responsabilidad del Coordinador del PFGGAMB, quien de manera puntual deberá valorar en el profesor colaborador, además de su desempeño, cuestiones como: el sentido de la responsabilidad, la entrega al trabajo, el sentido de equipo y colaboración, etc.

La duración del período de prueba será determinada por cada unidad curricular, por el Coordinador de la Aldea y el Coordinador del PFGGAMB, en función de las características de la unidad curricular y del profesor colaborador.

El período de prueba es la etapa inicial de la relación laboral en la que el profesor colaborador, debe demostrar que reúne los requisitos y posee las cualidades necesarias para el desempeño de la unidad curricular, comprueba que las condiciones y características de la entidad se corresponden con sus intereses y, por su parte, los coordinadores de la UBV y de la MS, brinda la información, los medios y las condiciones necesarias para lograr el propósito y comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada exigida para impartir la unidad curricular.

Durante el período de prueba, cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral. Si vencido el período de prueba, las partes no manifiestan su voluntad en contrario, se mantiene la relación laboral acordada.

El período de prueba es de un (1) semestre. La duración del período de prueba puede prorrogarse, en dependencia de la unidad curricular, hasta por 18 semanas, por acuerdo del coordinador del PFGGAMB.

Los requisitos o conductas de carácter general o específico y las características personales que se exigen para el desempeño de determinadas unidades curriculares se establecen, de mutuo acuerdo, entre la MS y la UBV, sin menoscabo de los establecidos en los documentos rectores.

Las técnicas y procedimientos que se utilizan para la determinación de la idoneidad demostrada se adoptan por el PFGGAMB, de común acuerdo con la MS y deben ser del conocimiento de los aspirantes y demás profesores colaboradores.

Para las unidades curriculares, cuyo desempeño se requiere el cumplimiento de normas de conducta de carácter general o específicas, así como en su caso, determinadas características personales, no pueden establecerse requisitos o exigencias discriminatorios por motivo de sexo, color de la piel, religión, opinión política, origen nacional o social y cualquier otro acto lesivo a la dignidad humana.

Debe cumplirse con los procedimientos establecidos en la materia, estando prohibido dar preferencia a alguna persona por razones de relaciones personales, familiares u otras.

Los profesores colaboradores del PFGGAMB en las aldeas, que por movimiento interno aspiran a cambiar de unidad curricular, pueden ser objeto de una comprobación práctica, que permita determinar si poseen la idoneidad demostrada exigida para la unidad curricular correspondiente.

La comprobación práctica no puede exceder de 18 semanas y a su conclusión el profesor colaborador tiene derecho, en caso de no ser seleccionado, a regresar a la unidad curricular que desempeñaba anteriormente.

La MS considera como contrato de trabajo, la carga en el sistema SAMS, el mismo indica la cedula de identidad, el nombre y apellido, fecha de nacimiento, monto, nombre de la aldea, horas académicas, código de la unidad curricular, coordinador de la aldea, programa académico al que pertenece, quedando establecido que los coordinadores de aldea no lo cargan sino tiene asignada sus horas académicas, considerándose como un contrato a tiempo indeterminado.

Una vez el profesor colaborador sea cargado en el sistema SAMS por una parte, se compromete a desempeñar la unidad curricular determinada y a observar las normas de

disciplina laboral, y la MS, de la otra, se obligan a pagar las horas académicas laboradas que corresponde al profesor colaborador y a garantizarle las condiciones de trabajo, es decir, que las aldeas permanezcan abiertas garantizándoles así el acceso al cumplimiento de las actividades académicas.

Integración

Es un proceso que se inicia desde la acogida del trabajador y está encaminado a desarrollar progresivamente, a la par de la evolución de la organización, por lo que se extiende más allá del periodo de prueba, requiriendo de la actuación integrada de otros subsistemas.

Un elemento esencial en el proceso de integración o socialización, lo constituye el contrato psicológico que el nuevo trabajador establece con la MS y el PFGGAMB.

Por lo general es un acto inconsciente e implica que el profesor colaborador, al ingresar en la entidad, acepte sus normas y valores, desarrolle sentimientos de pertenencia y por lo tanto, se esfuerce por desempeñarse eficazmente; pero paralelamente el profesor colaborador espera satisfacer una amplia gama de expectativas, que van más allá de las económicas. Entre las expectativas destacan: la posibilidad de establecer relaciones interpersonales gratificantes, de tener apoyo para desarrollar sus potencialidades y de recibir un trato adecuado.

En consecuencia, la MS deberá poner especial interés y cuidado en las acciones a desplegar en esta primera etapa por cuanto, se sentarán bases para una adecuada satisfacción y un rendimiento eficaz. Por último es necesario señalar que el establecimiento de las etapas o fases, antes expuestas, no constituye un instrumento rígido sino que el contrario deberá ser flexible, pudiendo variarse si así lo estima los responsables de materializarlas.

Conclusiones parciales

1. Se fundamenta el procedimiento de Reclutamiento, Selección e Integración del Recurso Humano que es factible diseñar en el Programa de Grado en Gestión Ambiental en las Aldeas Universitarias de Cumana-Sucre.
2. Se indican las unidades curriculares que se imparten en el PFGGAMB con sus respectivos perfiles, lo que facilita la propuesta del procedimiento de reclutamiento, selección e Inserción propuesto para el PFGGAMB.
3. La base fundamental del procedimiento son los documentos rectores de la Fundación Misión Sucre y la Universidad Bolivariana de Venezuela, tomando en cuenta lo que

señala la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del Trabajo vigente.

4. El procedimiento se conforma por diferentes fases, reclutamiento, selección, integración, esta última ya se encuentra diseñada por la FMS y lleva por nombre SAMS.

Capítulo 3

Capítulo III. Procedimiento para el Reclutamiento, Selección e Integración

En el presente Capítulo III se muestran los resultados del diagnóstico realizado al proceso de Reclutamiento, Selección e Integración del recurso humano, se plantea el diseño del procedimiento a implementar en el “Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental (UBV)”. La base fundamental del mismo son las Normas y Procedimientos establecidos en nuestra normativa. Para el proceso se establece un procedimiento documentado que incluye: los objetivos, el alcance, definiciones, principios, responsables, desarrollo y referencia, así como los anexos donde se incluyen los modelos a utilizar.

3.1 Caracterización de la Educación actual en Venezuela

La Ley Orgánica de Educación (2009) señala que la educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos, reflexivos, sensibles y comprometidos, social y éticamente con el desarrollo del país, iniciado en los niveles educativos precedentes. Ya que anteriormente se tomaba a un profesional de la educación como un garante de los valores que inculcaban a nuestros hijos, y estos valores eran impartidos tanto a su personal académico, administrativo y obrero así como a los representantes y alumnos de dicha institución; a pesar de existir un modelo de formación de carácter vertical, en su estructura de mando. La realidad venezolana actual, exige respuestas a problemas fundamentales atribuibles a las funciones de la educación. Una de las premisas de tales exigencias es la de formar educadores capaces de enfrentar los retos de la educación actual y futura, de asumir las transformaciones sociales que desde hace algunos años se vienen dando en el país, de tal manera que puedan coadyuvar en la formación de un nuevo ciudadano con valores arraigados, con valores de identidad nacional establecidos en nuestra Misión Sucre así como en las Universidades que hacen vida en ella, tales valores son ser solidario, participativo, corresponsable, comprometido política y socialmente, como una vía para la Refundación de la República, desde una nueva visión de país, teniendo como norte una educación integral y de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades según lo planteado en el artículo 102 (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999).

Además, para el desarrollo de las funciones que la sociedad actual asigna a la universidad, evidentemente se requiere de un docente integral y multicultural, que atienda la enseñanza de una disciplina, pero capaz de integrarla y entenderla en forma interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria, capaz de integrar todas las unidades curriculares de los

Programas de Formación, así como la investigación y la extensión universitaria, dentro de un contexto de pertinencia social (UNESCO, 1998).

La calidad del docente debe responder a una concepción holística multicultural de los factores que inciden en su desempeño, los valores, conocimientos, actitudes, aptitudes y sentimientos, susceptibles todos de proveer información, a través de las elaboraciones, procesos y productos de la educación, que permitan su investigación y mejoramiento permanente.

Destacar la relevancia de la docencia universitaria multicultural, es reconocer que no existe un sólo tipo de saber y conocimiento sino que hay diferentes formas culturales de producción de conocimiento con características culturales, sociales y diversas en las cuales se desarrolla. La Universidad, debe orientar su accionar hacia ese diálogo que permita la teorización de nuevas formas de mirar el mundo, permita apuntar hacia el logro de altos estándares de calidad. De acuerdo a un estudio desarrollado por el CINDA (1990), el ejercicio de la docencia a nivel universitario implica mucho más que los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, involucrando un complejo conjunto de acciones, como políticas docentes, concepciones curriculares, perfiles profesionales, selección de estudiantes, evaluación y supervisión del proceso de aprendizaje en su conjunto, contratación, perfeccionamiento y actualización de los profesores, y por último la investigación.

La transformación de la Educación Universitaria propuesta y desarrollada por el gobierno revolucionario de Venezuela y la estrategia de municipalización de la educación universitaria plantean una nueva visión del currículo, un nuevo modelo de educador y la pertinencia de la formación para una sociedad en transformación hacia el socialismo. En este sentido, la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV) se ha planteado un proceso de recreación curricular para orientar con pertinencia los Programas de Formación de Grado en función de los planes estratégicos y políticos del gobierno revolucionario. Cuando hablamos de pertinencia se alude a la capacidad de la universidad para responder a las exigencias de esa sociedad en transformación hacia el socialismo, las cuales se encuentran identificadas como exigencias de arraigo, identidades sociales, políticas, económicas y culturales

La territorialidad de la educación universitaria hace referencia a los espacios que expresan tanto un contenido físico como sus construcciones histórico-culturales; en ellos se asienta la lucha de los pueblos por su soberanía y el sentido de pertenencia de las poblaciones;

constituye por ello, una categoría determinante para reorientar la formación universitaria que rompa los esquemas de exclusión y dominación impuesta por el capital y el neoliberalismo. El proceso revolucionario en Venezuela da impulso a alternativas emergentes para la descentralización, las cuales obedecen a estrategias regionales y locales a través de elementos socioterritoriales que han incidido en la estructura administrativa, en la planificación del desarrollo regional y en la ordenación territorial y política, lo cual ha generado cambios en la estructura del estado y en la organización del espacio venezolano. La descentralización responde a intereses distintos a los del capital y se plantea desde una territorialidad que conquista soberanía política, construye autonomía y genera integración económica, social y cultural, así incorpora al poder popular como su base definitiva. Es aquí donde la Universidad debe responder con la pertinencia necesaria para que estos planes tengan sustentación no sólo en la práctica sino en la construcción de conocimiento necesario para su permanencia en el tiempo.

Además, el crecimiento económico hacia dentro permite la identificación de actividades económicas propias de cada espacio de la geografía nacional y quebranta la división social del trabajo planteada desde el comienzo del capitalismo que ha traído como consecuencia ciudades y campos con una definición de dominación de unas sobre otros. Dicho crecimiento económico es lo que permite que las Universidades que hacen vida dentro de la Misión Sucre determinen el tipo de Programa de Formación necesario dentro de la misma, dentro de las cuales se considera importante destacar el rol de los docentes que administran las unidades curriculares que lo componen, cuyo perfil debe estar acorde con los objetivos del Programa y conducir a elevar la calidad del egresado. Este perfil, además de la formación académica, exige compromiso con la labor social que asume y con el trabajo comunitario, pleno conocimiento y empatía con las políticas nacionales en materia educativa y social, entre otros.

3.1.1 Fundación Misión Sucre

En Venezuela, desde el año 2003, el gobierno nacional ha promovido políticas destinadas a fortalecer todo el sistema educativo y a hacer realidad el ejercicio de la educación como derecho humano, para lo cual se ha considerado indispensable rescatar la iniciativa del Estado como garante de oportunidades educativas de calidad para todos. En este sentido surge la Misión Sucre en el año 2003, la cual pretende desarrollar y fortalecer el sistema administrativo, el soporte académico, la infraestructura, así como lo concerniente a la

adquisición, reproducción y distribución de los materiales educativos y la calidad de vida de los triunfadores, en articulación con las instituciones de educación universitaria que participan en la misma para garantizar el acceso universal a la educación universitaria de todas y todos los venezolanos. Así como también representar un impulso a la educación gratuita, obligatoria y de calidad, considerando como principal población objetivo a quienes han sido excluidos por las políticas del sistema educativo venezolano a nivel universitario.

En los actuales momentos y con el devenir de los años se han creado nuevas formas de estudio, tomándose en cuenta a las personas que fueron excluidas del sistema educativo, innovando con la municipalización de la educación en las llamadas aldeas universitarias, a través del nacimiento de la Misión Sucre, que comenzó formalmente con la realización de un censo nacional, el 21 de septiembre del año 2003, permitiendo así conocer cuales eran los bachilleres aspirantes, donde se ubican, sus preferencias ante las carreras, el horario de disposición para dedicarse a sus estudios e información relacionada con su situación socioeconómica. Desde Noviembre del 2003, con su primera oleada, la Misión Sucre ha logrado que la educación universitaria este presente en todos los municipios del territorio nacional, acercando la universidad a las comunidades y, más allá, interactuando con todo el país, interconectada con su entorno, con lo que pasa más allá del aula, tratando con los problemas concretos y promoviendo que las comunidades se conviertan en espacios de aprendizaje permanente (Ministerio de Educación Superior, 2003).

La Universidad Bolivariana y el proceso de municipalización constituyen El Plan extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre, denominado "Misión Sucre", iniciativa del Estado venezolano y del Gobierno Bolivariano, que tiene por objeto potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres sin cupo y transformar su condición de excluidos del subsistema de educación superior. (Navarro, 2003).

El objeto primordial de la Misión Sucre es conformar y consolidar una red de todas aquellas instancias, instituciones y factores vinculados a la educación universitaria que resuelva el problema del cupo universitario, a través de la generación de nuevos espacios y creación de nuevas modalidades de estudios convencionales y no convencionales. La idea es propiciar la transformación de todas las prácticas obstaculizadoras, los métodos de admisión y selección excluyentes y de aquellas concepciones negadoras del derecho de una educación para todos, entendida en el sentido de darle cabida al estudiantado ya que es función de cada

Universidad que hacen vida dentro de la Misión Sucre la selección, reclutamiento e inserción de los profesores colaboradores. Además de “promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de nuevos modelos educativos universitarios, con base en los imperativos de la democracia participativa y protagónica,...teniendo en cuenta como referencia fundamental el proceso histórico, social, político y económico que vivimos”. (*Ibidem*).

3.1.2. Principios filosóficos y metodológicos del Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental (PFGGA)

El Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental acoge la perspectiva desde la cual la formación del profesional está fundamentada en la integración de saberes, entre las diferentes disciplinas y los saberes y quehaceres de las comunidades. Esta perspectiva epistemológica está vinculada a la organización curricular y administrativa, donde sus integrantes se incorporan al diálogo de saberes de manera fluida, natural, dinámica, dialéctica y asociada directamente con las situaciones socio ambientales de su propio entorno. Este programa asume el principio robinsoniano de educación y trabajo. Como fundamento de la estructura del aprendizaje cuya manifestación se encuentra materializada a través del proyecto de educación nacional, del reconocimiento de su importancia y la puesta en práctica del diálogo de saberes. El desarrollo endógeno local y su vinculación con las instituciones del Estado y la nueva institucionalidad, juegan un papel preponderante que orienta y le da pertinencia a este programa. En términos del proceso social que vive el pueblo venezolano en estos momentos, el programa pretende incidir en la transformación de la estructura socioproductiva.

Dentro del marco de una educación flexible, transdisciplinaria, holística y dialógica en la que se basa la Universidad Bolivariana de Venezuela, las estrategias del proceso de enseñanza-aprendizaje estarán enfocadas en la interacción entre el estudiante y su contexto social, considerando la formación del “ser”, “saber” “hacer” y del “convivir”, abriendo espacios para la discusión, la interacción, el reconocimiento del otro, la deliberación colectiva, el saber social, y conocimiento y defensa de la biodiversidad. Estos espacios contribuirán en la lectura propia de la realidad social y en la construcción de ciudadanos independientes, autorresponsables y partícipes de la transformación social.

El proceso de enseñanza y aprendizaje tendrá un carácter dinámico por entender que los cambios que se dan en el contexto, como consecuencia del aprendizaje, no se originan en forma lineal o fuera del mismo, sino construyendo y recreando los procesos, la práctica en y

con la realidad, actuando y reflexionando sobre ella, integrado a ella, relacionado con ella, es decir, desarrollando un aprendizaje significativo y complejo: aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a convivir.

3.2. La Gestión del Recurso Humano en la Educación actual en Venezuela.

Nuestro país no escapa a estos cambios que inciden directamente sobre el modelo de Gestión de Recursos Humanos, componente más delicado y complejo de la dirección y que enfrenta con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

Actualmente, se trabaja en el perfeccionamiento de la actividad de gerencia de Recursos Humanos, que tiene como objetivo obtener eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión de las organizaciones.

En el siglo XXI nuestro país se enfrenta al desafío de realizar un proceso de transformaciones de sus estructuras, instituciones y procesos, que le permita insertarse en un mundo que también está en un profundo proceso de reacomodo. En el escenario nacional se seguirán produciendo transformaciones y cambios, provocados por una reestructuración económica que sitúa entre los objetivos priorizados de las instituciones (universidades) y entidades, reorganizar y perfeccionar, sus relaciones y su funcionamiento.

Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los Recursos Humanos.

La entidad (universidades), por supuesto, debe poseer la facultad para establecer la regulación y estructuración de su organización interna para el logro de una mayor eficiencia y competitividad, pero el proceso no debe ser espontáneo ni al margen de los intereses globales de la sociedad.

3.3 Procedimiento del Reclutamiento, Selección e Integración del Profesor Colaborador de la FMS en el PFGGAMB de la UBV.

Las normativas que regulan la FMS y la UBV, sirvieron de base para diseñar el procedimiento de reclutamiento, selección e integración del profesor colaborador en las aldeas de Cumaná Estado Sucre. Permitted establecer la diferencia entre la gestión del recurso humano a nivel de las sedes, señalando como responsable de ese procedimiento a la Dirección General de Desarrollo del trabajador académico, perteneciente a la UBV. La FMS solo es el ente encargado de insertar a los Profesores Colaboradores en el sistema SUCRE y darle apoyo administrativo.

En la municipalización desde el punto de vista de las normativas es factible la propuesta del Reclutamiento, Selección e Inserción del Profesor Colaborador, por cuanto existen los perfiles de cada unidad curricular, permitiendo así mejorar la calidad de los Profesores por tanto la calidad de la educación.

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Proceso del Reclutamiento, Selección e Integración del Profesor Colaborador de la FMS en el PFGGAMB de la UBV

Procesos/Responsables	FMS	UBV		Fuentes de Información
		Sedes	Municipalizados	
Reclutamiento	No Aplica	DGDTA (Talento Humano)	No Aplica	Reglamento General de la UBV
Selección	Coordinadores de Aldeas Universitarias	DGDTA (Talento Humano)	Coordinación del PFGGAMB	Reglamento General de la UBV Documento Conceptual de la Misión Sucre
Integración	Coordinadores de Aldeas Universitarias	DGDTA (Talento Humano)	No Aplica	Reglamento General de la UBV Documento Conceptual de la Misión Sucre Manual del Sistema SUCRE

FMS: Fundación Misión Sucre

UBV: Universidad Bolivariana de Venezuela

DGDTA: Dirección General de Desarrollo del Trabajador Académico

PFGGAMB: Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental

SUCRE: Sistema Unificado de Captación y Registro Estudiantil

3.4. Resultados del diagnóstico realizado al procedimiento de Reclutamiento, Selección e Integración en el Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental.

En el PFGGAMB se realiza el proceso de selección no sistematizada, no existe un registro de personal donde se controlen los aspirantes interesados en ingresar al PFGGAMB para impartir una determinada Unidad Curricular, ni un procedimiento documentado para el proceso de selección de los profesores colaboradores, sin embargo, se cumple con la políticas de la UBV en conjunto con las políticas de la FMS, aprobadas según lo dispuesto en la legislación, que establece una nueva política educativa, social y económica del Estado, para conformar y consolidar una red de todas aquellas instancias, instituciones y factores vinculados a la educación universitario, que resuelva el problema del cupo universitario, a través de la generación de nuevos espacios y creación de nuevas modalidades de estudios convencionales y no convencionales (presencial, semipresencial, educación a distancia y no convencional).

Es importante señalar que la incorporación al PFGGAMB garantiza ingresos de Profesores Colaboradores de la localidad (municipio), por cuanto son seleccionados por las Instituciones de Educación Universitaria y contratados por la Fundación Misión Sucre.

Se seleccionaron 20 Profesores Colaboradores, los cuales optaron por una o varias Unidades Curriculares, en las cuales se cumplió con el perfil de competencia para cada Unidad Curricular, así como con las competencias distintivas del PFGGAMB y de los procesos de las actividades sociopolíticas y de formación desarrolladas por la FMS.

El reclutamiento es el proceso orientado a la identificación y obtención de un número suficiente de Profesores Colaboradores, potencialmente idóneos, para impartir las Unidades Curriculares en el PFGGAMB (entendiéndose por idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias concretas del PFGGAMB y la Unidad Curricular). El proceso está condicionado por las características del PFGGAMB:

- Unidades Curriculares
- Tiempo disponible para cubrirlas
- Carga Académica (no puede exceder de 19 horas fines de semana)
- Perfiles de cada UC dependiendo de la malla curricular (Pensum de Estudio).

Para dar inicio al reclutamiento se deberá contar previamente con el diagnóstico de las necesidades de Profesores Colaboradores del Programa, así como con un análisis de las secciones diseñadas, para propósitos de selección, el cual es aceptado y aprobado por el PFGGAMB previa información sobre las diferentes secciones en cada Trayecto y Tramo emitido por las Coordinaciones de Aldeas de la FMS de Cumana Estado Sucre.

Las fuentes de reclutamiento constituyen los lugares hacia los cuales el PFGGAMB orienta sus técnicas y esfuerzos para atraer candidatos con el perfil idóneo; éstas pueden ser internas o externas.

Las técnicas de reclutamiento constituyen medios de comunicación, a través de los cuales el PFGGAMB divulga las oportunidades de trabajo a los distintos Profesionales más adecuados e idóneos.

La selección del personal es entendida como un proceso técnico-administrativo, mediante el cual el PFGGAMB y la FMS buscan, examina e incorpora a determinada UC al profesor colaborador idóneo y capacitado para tal función.

El proceso de recibimiento y presentación del Profesor Colaborador seleccionado para impartir la UC en el PFGGAMB, lo realiza el Coordinador del Programa en conjunto con los coordinadores de aldeas. En dicho recibimiento el Coordinador del PFGGAMB le señala a los PC, cual es su carga, le indica la pagina web donde deben bajar los programas, sinópticos y las guías, así como la hora y nombre de la aldea donde impartirá sus horas académicas. Seguidamente pasa a solicitar quien tenga interés y tiempo de impartir mas UC, que por favor lo manifiesten. Seguidamente el coordinador del PFGGAMB les manifiesta la necesidad de hacer entrega de una síntesis curricular con fondo negro del titulo al Coordinador de la Aldea, para que pueda ser vinculado a la sección respectiva en el sistema Sucre. De todo esto se levanta un acta donde consta el día, hora, asistentes y nombre de la aldea donde se llevo a cabo la reunión.

Inducción: Proceso de preparación del Profesor Colaborador seleccionado a ocupar una UC vacante en temas de reglamentos y normativas de cumplimiento obligatorio, sistemas implantados en el PFGGAMB y la FMS, valores compartidos, historia, estructura, control interno, etc.

Contratación: Proceso de formalización de pago por parte de la FMS, una vez vinculado a la sección respectiva en el sistema SUCRE.

Período a Prueba: No existe periodo a prueba, como Profesor Colaborador o Asesor del PFGGAMB ya que por norma general son profesores que laboran en otras instituciones educativas y prestan colaboración en los Programas, aunque de considerarse lapso de prueba seria el primer semestre (18) semanas, impartiendo clases.

Idoneidad demostrada: Comprende el análisis integral del currículum, títulos obtenidos, experiencia en la docencia, compromiso político, conocimiento sobre las normativas de la UBV y de la FMS.

Incorporación: Una vez que el PC recibe su carga académica de las unidades curriculares a impartir, los coordinadores de aldeas se encargan de cargar sus datos personales, así como su cuenta bancaria, en el sistema SUCRE, lo cual le permitirá el cobro de las horas cargadas.

Para poder medir las competencias en cuanto al conocimiento, habilidades y destrezas del PC que imparte la unidad curricular es indispensable esperar que culmine el semestre (18) semanas, para evaluar el desempeño en conjunto con los coordinadores de la FMS Y el coordinador del PFGGAMB

El proceso de Reclutamiento, Selección e Integración es necesario, factible, costeable estructurado, flexible, dinámico y específico para cada UC que se imparte en el PFGGAMB y la FMS. En virtud de sus ventajas (normar el ingreso de profesores) y beneficios (calidad educativa) no debe ser visto como un gasto, sino como una inversión, tanto para la UBV como para la FMS.

El Profesor que presta colaboración en los diferentes programas en especial al PFGGAMB, solo esta a prueba 18 semanas, en las cuales demuestra su interés, la calificación formal necesaria para la UC, la transmisión de los conocimientos con la eficacia, calidad y productividad requerida, la experiencia demostrada en el resultado concreto obtenido producto de la transmisión de conocimientos y el cumplimiento de las normas de conducta establecidas en materia de idoneidad y disciplina, puntualidad, respeto, humanidad, compromiso político, es susceptible de ser llamado a prestar colaboración por otros coordinadores o por otros programas, sin necesidad de volver a ser seleccionado.

El proceso de Reclutamiento y Selección se realiza semestralmente por cuanto el PC en algunos casos se retira, en otros se muere y en otros se prescinden de sus colaboración, por ende amerita una planificación al final de cada semestre.

El proceso de selección es una actividad técnicamente compleja en el PFGGAMB, y como tal debe ser realizado por un equipo calificado y entrenado, esto sucede en las sedes de la UBV, mientras en la municipalización solo lo hace el coordinador del PFGGAMB en conjunto con los coordinadores de aldeas de la FMS, complicándose mas aun por presentarse conflictos entre las coordinaciones al pasar por alto la selección basada en los

perfiles de acuerdo a cada UC por ende generado disminución en la calidad del proceso educativo.

El proceso de selección en el PFGGAMB considera los requisitos calificadorios y extracalificadorios, aquellos relativos a los riesgos y las exigencias fisiológicas y psicológicas, por cuanto el PC facilita UC con numerosas salidas de campo.

RESPONSABILIDADES:

- a. El Coordinador del Programa es el máximo responsable de asegurar la aplicación efectiva de este procedimiento en el PFGGAMB.
- b. El Coordinador del PFGGAMB en conjunto con los coordinadores de las aldeas de la FMS, son los responsables del reclutamiento, la selección, integración y control del Profesor Colaborador.
- c. El Coordinador de las aldeas de la FMS son los responsables de planificar, organizar y controlar el proceso de integración en el Sistema Sucre.
- d. El Coordinador del PFGGAMB y los Coordinadora de la FMS son responsables de suministrar toda la documentación e información que se requiera para el proceso de integración del Profesor Colaborador.
- e. El Coordinador del PFGGAMB y la Coordinadora de la FMS, son responsables de velar por el cumplimiento de la integración y el seguimiento de los nuevos Profesores Colaboradores incorporados en el PFGGAMB.

No existe la figura del contrato de trabajo, ya que la contratación como tal se da cuando el Profesor Colaborador acepta la carga y el Coordinador de la Aldea lo carga en el sistema denominado Sistema Sucre.

El registro de los expedientes laborales de los Profesores Colaboradores, lo hacen los Coordinadores de Programa y Aldeas, no existiendo un sitio para tal archivo.

No se lleva un archivo de los currículos que ofertaron y no tuvieron una respuesta positiva, en el PFGGAMB ni en la FMS, por cuanto no tienen sede o lugar acorde para archivarlo, no pudiendo hacer un archivo que pueda ser utilizado en procesos de Reclutamiento, Selección e Integración, que facilitaría gestionar un PC, el que por supuesto se sometería al proceso de Selección.

Los Profesores Colaboradores externos, no se convocan a la reunión, porque ellos mismos han solicitado el cambio y solo deben reportarse con el Coordinador del PFGGAMB quien le indicara su carga académica y su horario a cumplir.

Una vez recepcionados los PC dentro de la fecha acordada, se realizará el análisis de los Profesores Colaboradores en conjunto con las UC, conformándose una lista con aquellos Profesores Colaboradores que administraran con los requisitos mínimos indispensables la UC.

El Coordinador Académico del PFG hace la recopilación de información referente a políticas institucionales que influyen directamente sobre la UC y los Profesores Colaboradores, análisis de información acerca de la UC y aspectos objetivos y subjetivos contenidos en el mismo (pasantías, electivas).

El coordinador del PFGGAMB eligió la técnica de la entrevista de preguntas abiertas sobre la cantidad y el orden de dependencia de las unidades curriculares a ocupar.

- De inteligencia: si necesito un individuo con habilidades para el razonamiento numérico, manuales, psicomotoras, etc.
- De personalidad: para averiguar las características de la personalidad y la conducta del individuo (si tiene capacidad de relacionarse, si es creativo, mentiroso, etc.).

El Coordinador del PFGGAMB analiza cada Profesor Colaborador a partir de la documentación recibida y realizará las verificaciones pertinentes, emitiendo la decisión final. Una vez tomada la decisión final, los coordinadores de aldeas reciben al Profesor Colaborador.

El coordinador del PFGGAMB y los coordinadores de la FMS realizan un recorrido por las instalaciones y en particular por las aldeas universitarias, puntualizando los aspectos en que el trabajador muestre interés.

Una vez transcurrido el período de prueba y reconocida la idoneidad del trabajador se procede a realizar la integración del Profesor Colaborador en el Sistema Sucre tal y como lo señala el Documento Oficial DOP- de 2004-02 Misión Sucre. Compendio Documental Básico.

Para la integración del Profesor Colaborador la FMS requiere

- Datos personales que se recogen en la planilla de datos
- Resumen Curricular
- Unidad Curricular asignada y horario a cumplir emitido por el Coordinador del PFGGAMB.
- Número de Cuenta de cualquier entidad bancaria.

Para el caso de la Selección del Profesor Colaborador se estableció el siguiente cronograma en el mes de Enero 2012 para ser aplicado en Febrero 2012. **Tabla 3.2**

Tabla 3.2. Cronograma del proceso de reclutamiento 2012 Fuente: Elaboración Propia

No.	Actividad	Fecha	Lugar	Responsable
1	Convocatoria de Reclutamiento para la Selección del Profesor Colaborador	Febrero 2012	Aldea Modesto Silva	Coordinador del PFGGAMB
2	Requerimientos de Profesores Colaboradores en las distintas UC	Diciembre 2011 Enero 2012	Aldeas Universitarias	Coordinadores de Aldeas
3	Recepción de Matriculas (Cantidad de secciones por Tramo y Trayecto)	Enero 2012	Aldea Universitaria	Coordinadores de Aldeas
4	Preparación del Proceso de Selección del Profesor Colaborador	Febrero 2012	Aldea Modesto Silva	Coordinador del PFGGAMB
5	Aplicación de Técnicas para Seleccionar al Profesor Colaborador	Febrero 2012	Aldea Modesto Silva	Coordinador del PFGGAMB
6	Reunión con los posibles Profesores Colaboradores	Febrero 2012	Aldea Modesto Silva	Coordinador del PFGGAMB
7	Aprobación y colocación en las diferentes UC de los Profesores Colaboradores	Febrero 2012	Publicación de los horarios en las diferentes Aldeas- Comunicación vía internet a los Profesores Colaboradores y Coordinadores de Aldeas	Coordinador del PFGGAMB

Continuación Tabla 3.2

8	Notificación a las diferentes Coordinaciones de las Aldeas Universitarias de los diferentes Profesores Colaboradores aceptados en cada UC	Febrero Marzo 2012	Publicación de los horarios en las diferentes Aldeas- Comunicación vía internet a los Profesores Colaboradores y Coordinadores de Aldeas	Dirección de Coordinador del PFGGAMB
9	Inserción de los Profesores Colaboradores en el Sistema Sucre	Marzo 2012	Aldeas Universitarias	Coordinadores de Aldeas

La inserción del Profesor Colaborador la realiza los Coordinadores(as) de Aldea a través de un modulo denominado Sistema Unificado de Captación y Registro Estudiantil (**SUCRE**) **el mismo** se encuentra disponible en la pagina de la Misión Sucre www.misionsucre.gov.ve. **Este modulo** detalla los pasos a seguir para efectuar la carga y validaciones de los colaboradores (Profesor Colaborador, Preparadores y Operarios) para generar las asignaciones correspondientes a los meses activos en el año fiscal corriente.

El Sistema Unificado de Capacitación y Registro Estudiantil (SUCRE) es un sistema diseñado con el fin de validar las asignaciones de los colaboradores (Profesor Colaborador, Preparadores y Operarios), debido a que en tiempos pasados se procesaban las asignaciones de los colaboradores con errores en los datos que no existían, por lo tanto el sistema de validación permite a los coordinadores validar su data registrada de los colaboradores que laboran en sus aldeas coordinadas y así evitar el pago de asignaciones de personas que no laboran en ellas.

El objetivo principal del sistema es tener mayor seguridad en la información y calculo precisos de las asignaciones ya que el Sistema Sucre cuenta con fecha de Inicio y fin de las materias asignadas a los docentes, asociación de secciones y alumnos a los docentes, calculo de cantidades de alumnos exactos por aldea. También garantiza que los coordinadores posean información de los colaboradores de aldeas y estudiantes actualizadas ya que de no estar actualizada el cálculo sería erróneo.

El **SUCRE** posee la opción de calculo de asignaciones on-line, es decir, podrá validar el total de materias registradas al profesor colaborador, antes de validar procederá corregir las materias y luego procederá a realizar las validaciones nuevamente y aparecerá el profesor que le acaban de asignar las materias para ser validado.

El **SUCRE** constituye una guía detallada que le permite conocer, el sistema de validaciones de asignaciones, el cual fue diseñado para agilizar el proceso de la cancelación de los Profesores Colaboradores, que prestan apoyo al Sistema de Educación Universitario en la Misión Sucre.

Los Coordinadores de Aldeas deben contar con un equipo de computación, el cual deberá tener instalado, como mínimo las siguientes herramientas: Firefox o Internet Explorer 6.0; Microsoft Office o Open Office. Los mismos debe tener un Usuario y Clave de acceso, los cuales se los da la FMS en la sede principal.

PASOS QUE DEBE SEGUIR EL COORDINADOR DE ALDEA AL MOMENTO DE LA ASIGNACIÓN (Dirección de Personal)

Seleccionará en el menú principal la opción **Asignaciones**. Macará La opción a consultar.

Nueva Validación. Al dar clic sobre la opción **Nueva Validación**, se desplegará una ventana donde se creará las asignaciones a validar por los coordinadores(as) de estado, eje y aldea, deberá seleccionar el periodo académico y agregar las semanas a cancelar, luego hará clic sobre el botón.

Los campos que intervienen en la ventana se especifican a continuación:

Director de Personal.- Agregar el nombre y apellido del director de personal actual.

Denominación de Cargo.- Agregar la denominación del cargo si es encargado o titular.

Año.- Seleccionar el año fiscal.

Mes.- Seleccionar actual.

Fecha de Inicio.- Seleccionar la fecha de inicio (apertura) de la validación de las asignaciones.

Hora de Inicio.- Seleccionar la hora de inicio de la validación de las asignaciones.

Fecha de Fin.- Seleccionar la fecha de fin (cierre) de la validación de las asignaciones.

Hora de Fin.- Seleccionar la hora de fin de la validación de las asignaciones.

Bs. Hora.- Agregar el monto de la asignación por hora académica.

Descripción.- Agregar la descripción del periodo académico.

Observaciones.- Agregar observaciones.

Semanas a Cancelar.- Deberá agregar las semanas académicas a cancelar.

Semanas Administrativas.- Deberá agregar las semanas administrativas si se requieren de lo contrario se colocará cero (0).

Al pulsar sobre el botón, se desplegará una ventana donde se subirá el listado de los colaboradores para el inicio de la validación.

Este listado se guardará en el servidor de archivo y no en su computador.

Administrar Validaciones

Marque la opción **Administrar Validaciones**, se desplegará una pantalla donde deberá seleccionar el año de la validación.

Al dar clic sobre el botón, se desplegará en la pantalla la información de las validaciones creada por Dirección de Personal.

Al dar clic sobre las descripciones que se encuentran en color rojo, se desplegará una ventana que contiene los detalles de las validaciones creadas previamente.

Al dar clic sobre la pestaña **Detalle**, se desplegará una ventana con la información previamente creada.

En la siguiente pestaña hará clic en **Resumen General**, se mostrará el resumen de las validaciones procesadas por los coordinadores(as) de aldeas y estado.

En el caso de no estar procesada Se especificara lo siguiente:

En la siguiente pestaña **Archivos Planos**, se mostrará una pantalla donde se generará los archivos planos.

Al dar clic en el botón, se desplegara una ventana para guardar el archivo en la computador.

En el caso de no tener procesada la validación, se mostrará lo siguiente:

MÓDULO DE ASIGNACIONES (Coordinador(a) de Aldea)

Seleccionará en el menú principal la opción **Asignaciones**. Marcará cada una de las opciones a consultar.

Asignar Docente / Preparador

Marcará en el menú la opción **Asignar Docente / Preparador**, se desplegará una ventana donde mostrará los colaboradores que están bajo su cargo. Este proceso es exclusivamente del coordinador(a) de Aldea.

En el listado deberá seleccionar la acción ubicada en la columna derecha, a opción a asignar al colaborador.

Al pulsar en el botón aceptar, si la selección no está asignado todos los perfiles que se encuentran en el listado, le notificará lo siguiente.

Si asignó a todos los colaboradores, se mostrará la siguiente información De haber completado la asignación de los perfiles de los colaboradores, luego podrá visualizará los cambios realizados y modificar la asignación.

Validar Asignaciones

Al marcar la opción **Validar Asignaciones**, se desplegará una ventana en la que muestra las asignaciones de colaboradores a validar.

Validar Docente Colaborador

Al dar en la opción **Validar Docente Colaborador**, se desplegará una ventana en el que deberá seleccionar el mes a validar.

Al dar clic en el botón, se desplegará una ventana con la información de los profesores colaboradores a validar.

En la ventana deberá seleccionar en la columna las acciones uno por uno de validar o no validar.

Al pulsar sobre el círculo validar o no validar se habilitará el campo de observaciones, de estar todo correcto podrá pulsar en las acciones validar todos.

Si al seleccionar no validar deberá colocar la observación al caso.

Al dar clic sobre el botón, el mostrará unas ventanas de confirmación a lo solicitado.

Al pulsar en, se desplegará una ventana en el caso que en la página no halla seleccionado todas las validaciones.

En caso contrario le aparecerá una ventana que le notificará lo siguiente:

Estas validaciones se deben realizar a cada uno de los colaboradores (Docente, Preparadores y Operarios).

Reporte de Validación

Marcará en el menú la opción **Reporte de Validación**, se desplegará una ventana donde seleccionará el mes a consultar.

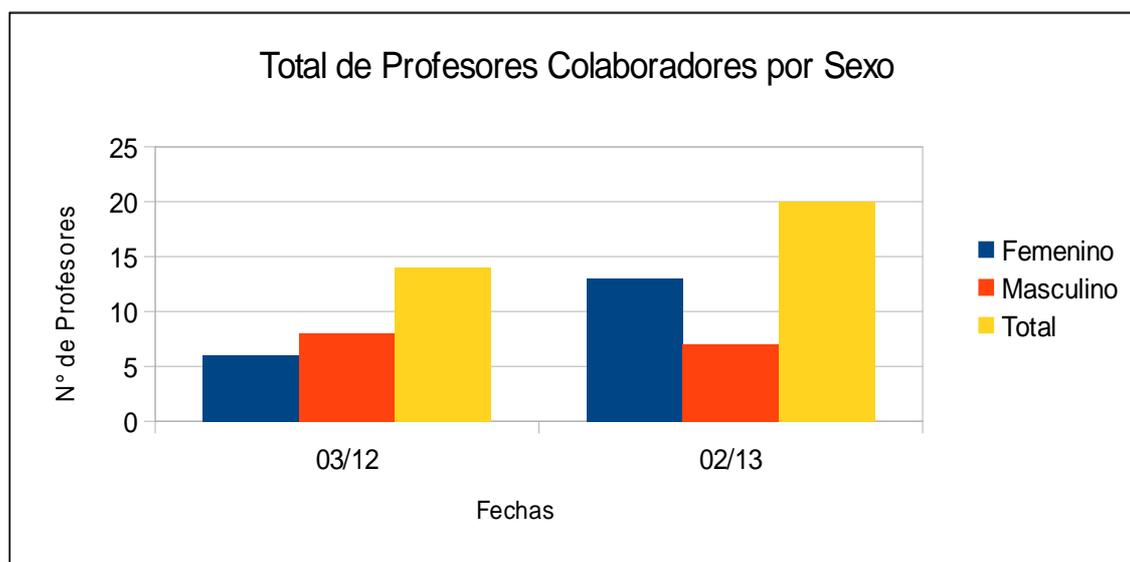
Al dar clic en el botón **Consultar**, se desplegará una ventana con el reporte de validación donde se visualizará las validaciones realizadas.

El archivo que descargará, es el soporte de los colaboradores validados para el proceso de las asignaciones correspondientes al más activo.

3.5. Evaluación del Procedimiento del Reclutamiento, Selección e Integración en el PFGGAMB

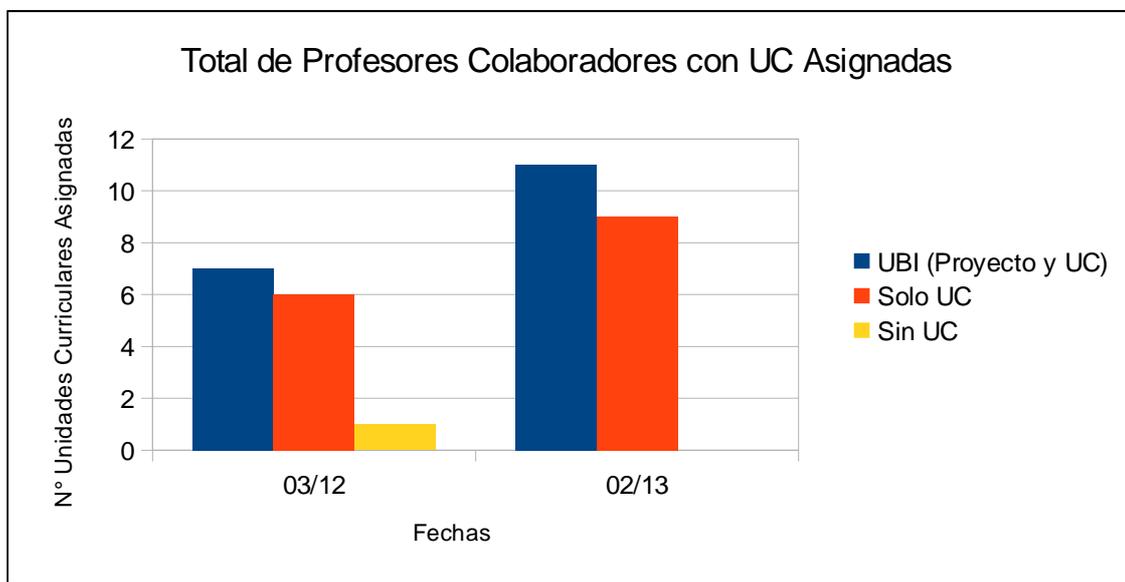
La evaluación de la situación de los profesores colaboradores del PFGGAMB, realizada durante el mes de marzo de 2012 y febrero de 2013, arrojó los siguientes resultados:

En cuanto a la distribución del sexo de los profesores colaboradores, no existió una tendencia marcada, hacia ninguno de los sexos, tal como se muestran en la Grafica 3.1.



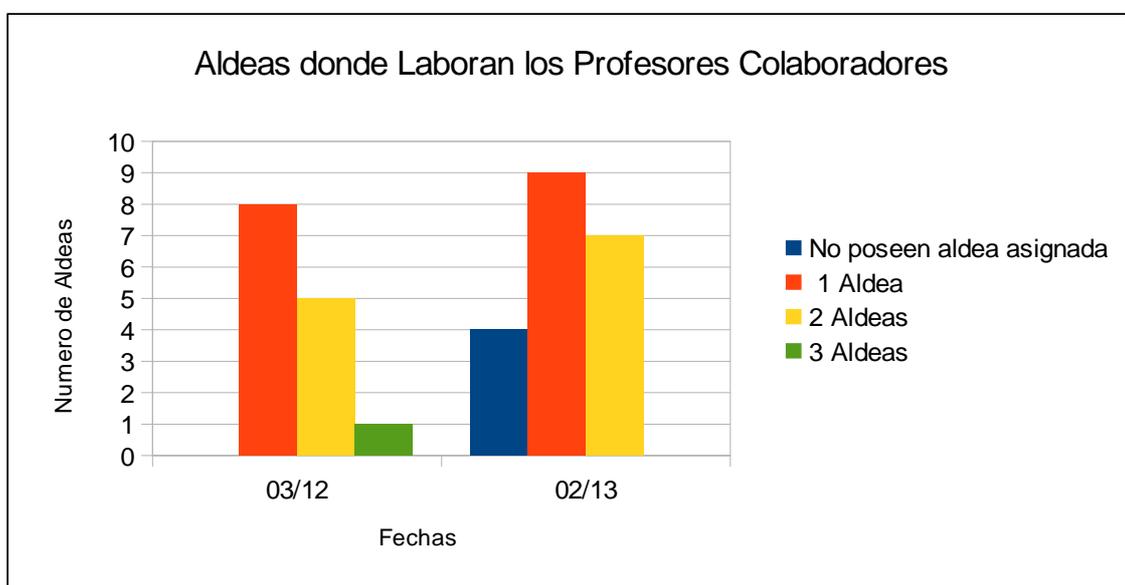
Grafica N° 3.1. Distribución Absoluta de Profesores Colaboradores por Sexo. Fuente: Elaboración propia.

Mientras que en las unidades curriculares asignadas a los facilitadores, la mayoría de los profesores colaboradores, facilitan al menos una unidad adicional a la unidad curricular Proyecto, (ver Gráfica 3.2.) esta última es la base del desarrollo académico del PFGGAMB.



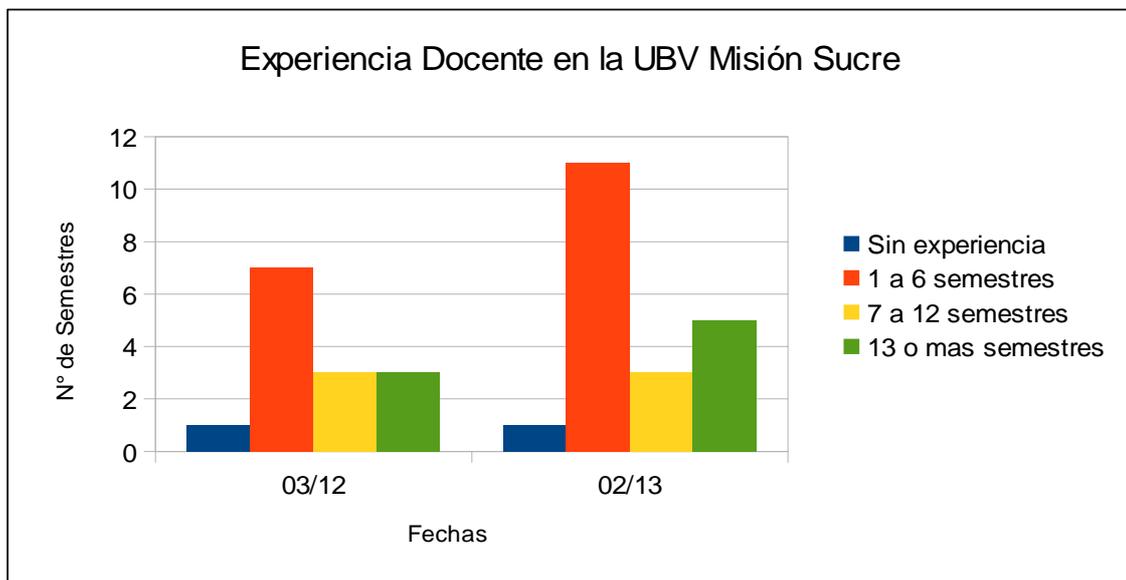
Gráfica N° 3.2. Distribución absoluta de Unidades Curriculares Asignadas a Profesores Colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que casi la mitad de profesores colaboradores, laboran en más de una aldea universitaria (ver Gráfica 3.3.), lo que significa que se trata de especializar al colaborador en una o dos unidades curriculares, lo que mejora el desempeño académico del profesional.



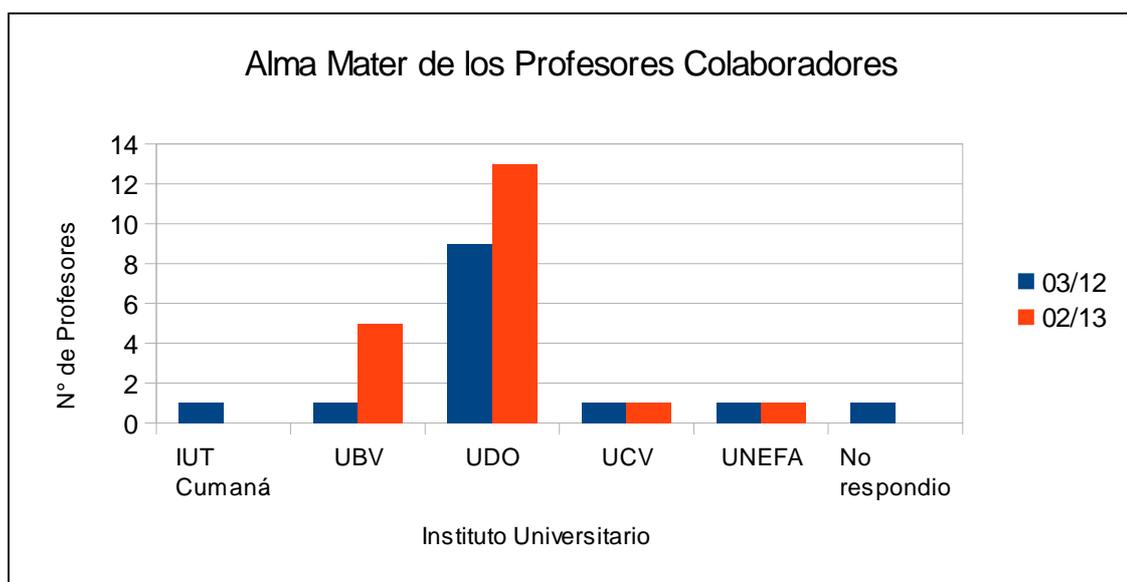
Gráfica N° 3.3. Número de Aldeas donde laboran los Profesores Colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la experiencia docente de los profesores colaboradores, la totalidad ha desarrollado su experiencia como docente universitario (ver Gráfica 3.4.) gracias a la creación de la Misión Sucre, y la mayoría específicamente en el PFGGAMB.



Gráfica N° 3.4. Número de Semestres de Experiencia Docente de los Profesores Colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

En referencia a la institución de educación universitaria (IEU) de egreso de los profesores colaboradores, en su mayoría son de las universidades autónomas. Sin embargo, es interesante el aumento de profesores colaboradores de las universidades experimentales creadas por el gobierno revolucionario y en especial de la UBV, la cual acredita al PFGGAMB, tal como se aprecia en la Gráfica 3.5.



Gráfica N° 3.5. Institución de Procedencia de los Profesores Colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

El reclutamiento interno de profesores colaboradores es el predominante (ver Gráfica 3.6), este reclutamiento, se desarrolla a través de las estructuras de la Misión Sucre (aldeas, facilitadores, coordinadores) y de la UBV (profesores, administrativos y obreros). Es de resaltar que debido a los procesos de revisión y evaluación de los PFG Estudios Jurídicos, Gestión Social y el PNF Educadores, ha generado la disminución de disponibilidad de facilitadores, pero ha brindado oportunidades de reclutamiento para el PFGGAMB.

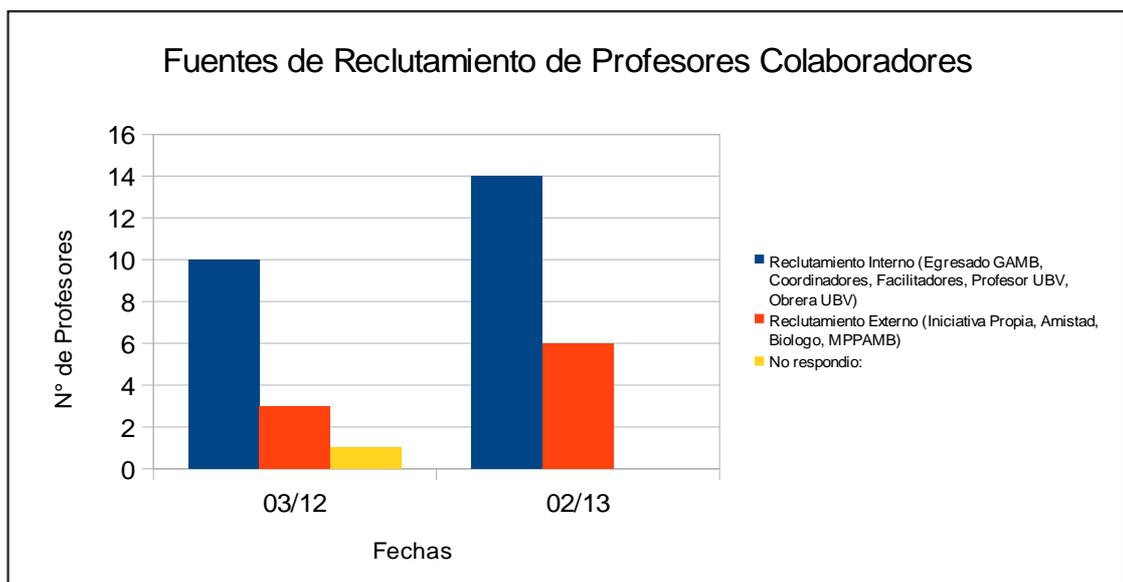
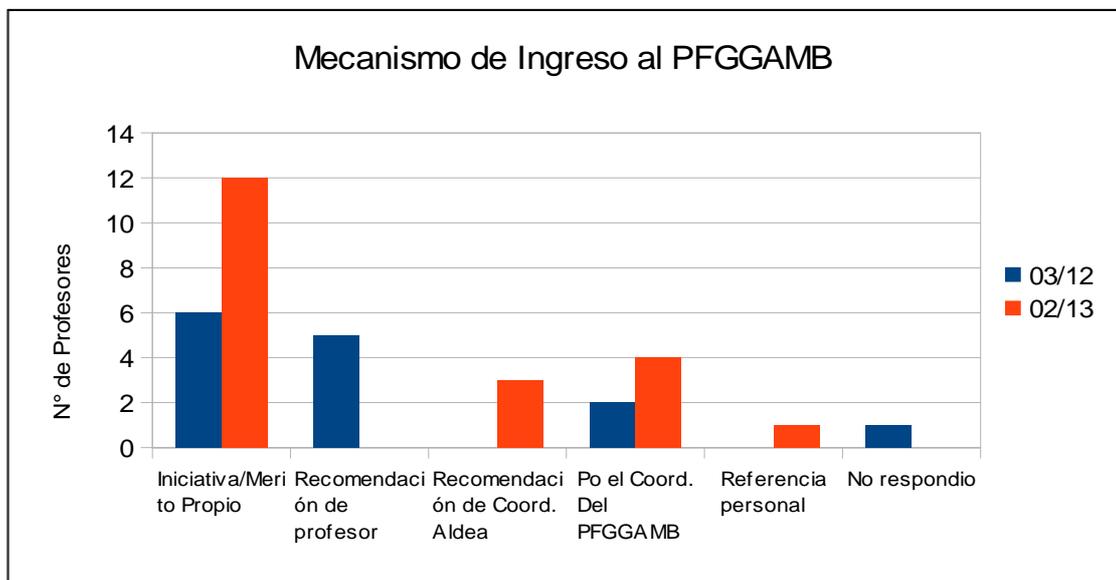


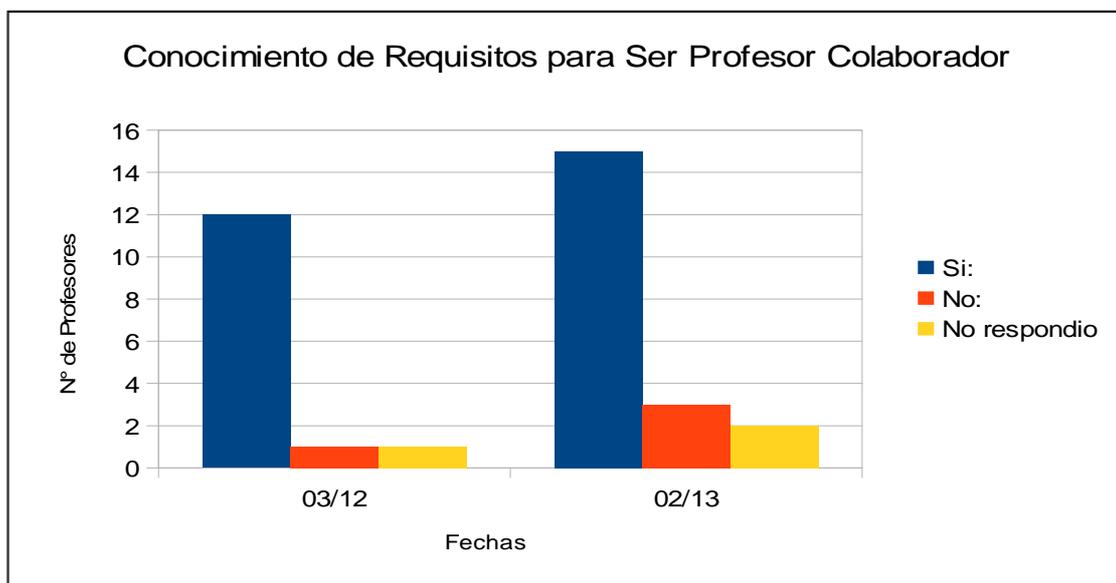
Gráfico N° 3.6. Fuentes de Reclutamiento Utilizadas para Captación de Profesores Colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

Los mecanismos de ingreso señalados por los propios facilitadores, en su mayoría, expresan que es debido al mérito o iniciativa propia (ver Gráfica 3.7), lo que se ajusta al objetivo general del reclutamiento el cual es de acuerdo al perfil de la unidad curricular, siendo este un aspecto interesante, ya que a pesar de las debilidades del proceso, se trata de cumplir con el objetivo principal.



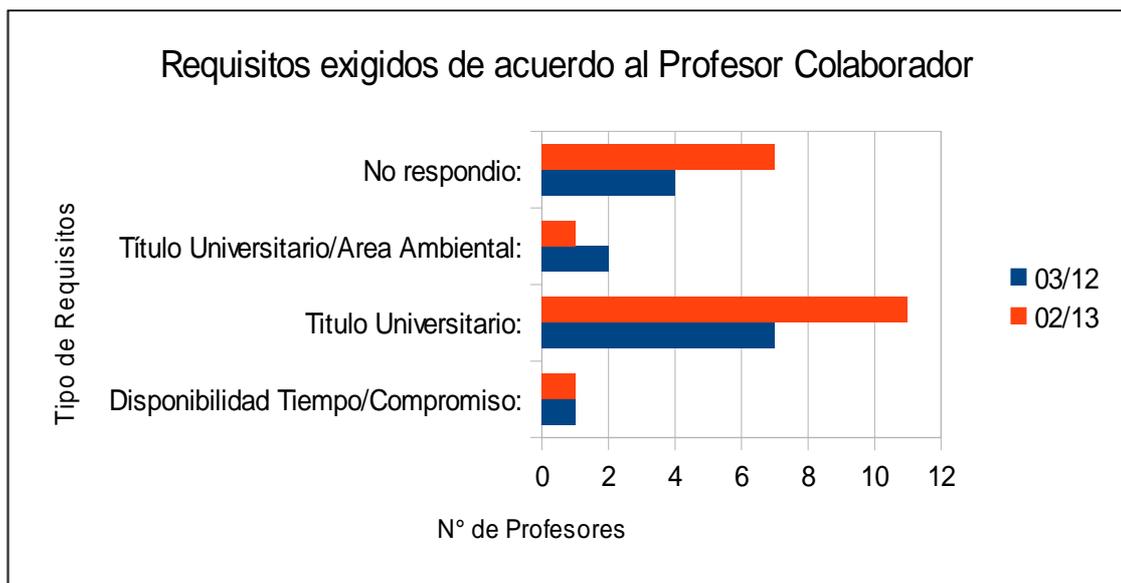
Grafica N° 3.7. Mecanismos de Ingreso de los Profesores Colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

Los profesores colaboradores seleccionados, en marzo de 2012 y febrero de 2013, señalaron que conocían los requisitos de selección y reclutamiento (ver Gráfica 3.8.), lo que genera menor incertidumbre, además de evitar las falsas expectativas o los juicios negativos previos antes de encarar un proceso de selección y reclutamiento.



Grafica N° 3.8. Conocimiento de los Requisitos para ser Profesores Colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

Y finalmente, los requisitos exigidos a los profesores colaboradores, demuestran que a pesar de las debilidades existe una direccionalidad en el proceso, basado en un objetivo central, como es la selección basado en los perfiles de los profesionales de acuerdo a las unidades curriculares a pesar del logro final debe mejorarse debido a los vacios evidenciados en el proceso (ver Gráfica 3.8.1).



Gráfica N° 3.8.1. Tipo de Requisitos según los Profesores Colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

3.6 Beneficios que genera la implementación del procedimiento de Reclutamiento, Selección e Integración en el Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental.

El PFGGAMB en la Misión Sucre, se beneficiara del Procedimiento planteado, por cuanto se reforzó el perfil competente de los profesores colaboradores hacia la unidad curricular, entre las cuales cabe destacar, compromiso político-social, políticas educativas vinculadas a la realidad social, currículos abiertos, perfeccionando la formación de un ciudadano integral; participando en los procesos de desarrollos y fortalecimientos comunitarios, logrando así mejorar la calidad de la educación universitaria municipalizada con pertinencia y arraigo social.

El procedimiento planteado permitiría trabajar de forma sinérgica, con reglas claras, en un ambiente agradable, de calidad, de respeto, solidaridad, humanidad y valores entre los coordinadores de Aldeas de la FMS en Cumaná Estado Sucre y el PFGGAMB de la UBV, tal

como lo señala el documento rector de las bases conceptuales de la UBV y las bases conceptuales de la FMS.

El logro de la aplicación del procedimiento planteado, tiene injerencia en la calidad del egresado, ya que el mismo ve que sus exigencias académicas son cubiertas por el Profesor Colaborador, que cumple el perfil en la unidad curricular, por cuanto ya existiría una metodología para la selección del personal docente de acuerdo al perfil establecido para las unidades curriculares.

Conclusiones Parciales

9. El PFGGAMB no cuenta con una política de Reclutamiento, Selección e Integración eficiente, que permita la elección de un PC con el perfil establecido en la Malla Curricular
10. La FMS y el PFGGAMB no toma en cuenta el procedimiento de reclutamiento, selección que utiliza la UBV, solamente en lo que respecta a la integración establecida en la normativa de la FMS ya que la misma es de cumplimiento obligatorio para vincular los PC con la unidad curricular que imparte.
11. Con la implementación de este procedimiento se lograría fortalecer la calidad y la excelencia de los PC al impartir las unidades curriculares, contribuiría al perfeccionamiento de la educación bajo el esquema de la masificación universitaria establecida en la Misión Sucre.
12. Con la implementación de este procedimiento se lograría fortalecer las capacidades científicas tecnológicas presentes en las comunidades cercanas a las aldeas universitarias ya que los profesionales seleccionados podrían aportar soluciones a las problemáticas locales y municipales existentes en su comunidad.

Conclusiones Generales

Conclusiones Generales

- 1.- El Recurso Humano constituye uno de los factores fundamentales de la política de las organizaciones. Dentro de la Gestión del Recurso Humano el procedimiento de reclutamiento, selección e integración representa un elemento principal , ya que ejerce influencia sobre la organización, específicamente en el PFGGAMB, contribuyendo al mejor desempeño de los profesores colaboradores en la unidad curricular con que se vincula, así como en la calidad de estudiantes, egresados y de las comunidades.
- 2.- El procedimiento de reclutamiento, selección e integración pone en práctica las estrategias y la obtención de mejores profesionales en cuanto a eficacia, eficiencia y calidad del profesor al momento d vincularse con la unidad curricular del PFGGAMB, alentando a los profesores colaboradores a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto en su profesión,
- 3.- Se logra diseñar un procedimiento para el PFGGAMB de la UBV que se centraliza en tres fases a saber: reclutamiento, selección e integración, el cual realiza el coordinador del PFGGAMB en conjunto con los coordinadores de aldeas, para así vincular al profesor colaborador con la unidad curricular y asignarlo al sistema creado para tal fin.
- 4.- El procedimiento partió de una concepción estratégica con un enfoque sistémico, permitiendo integridad en los procesos y su relación con el entorno particular de cada uno y entre todos con el entorno en general. El reclutamiento, selección e integración permite mejorar cada uno de los procesos de competencias y ello al mismo tiempo tributa a la buena gestión del recurso humano en FMS y la UBV.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Implementar el procedimiento de reclutamiento, selección e integración del profesor colaborador en el OFGGAMB en las aldeas de Cumaná estado Sucre, para que contribuya a mejorar el Sistema de Gestión del Recurso Humano y de la calidad del profesor colaborador y los estudiantes.
- 2.- Informar a la Comisión del PFGGAMB de la UBV sede principal, de la presente Trabajo de Investigación para futuros estudios que permitan su implementación.
- 3.- Continuar perfeccionando los estudios relacionados con la investigación, con énfasis en su extensión a los demás programas de la UBV que se imparten en las aldeas de la FMS.
- 4.- Divulgar los resultados de la investigación mediante publicaciones y presentaciones en artículos y eventos científicos, particularmente relacionado con la Gestión de Recurso Humano.

Bibliografía

Bibliografía

1. Alabart Pino, Y. La Cultura Organizacional, una Variable a Considerar en la Competitividad Empresarial. Rev. Folletos Gerenciales. Editorial CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
2. Arias, F. Administración de Recursos Humanos, F. Arias Editorial Trillas, México 1991, 256 pp.
3. Batista Jiménez, M. La Empresa y el Nuevo Enfoque en la Dirección de los Recursos Humanos; Diplomado de Recursos Humanos /Marcela Batista Jiménez, Angélica Ros Antón, Vivian Ferriol/, 1998. P.1-8.
4. Batista Jiménez, M. Comportamiento Organizacional de la Gestión de los Recursos Humanos / m. Batista Jiménez, a. ros Antón, v. ferriol/. – Ciudad de la Habana: / S.N/, 1996.
5. Beer, M. et al. "Dirección de los Recursos Humanos". México CECSA, 1990.
6. Beer. M. et al. Gestión de Recursos Humanos. Textos y Casos. Ed. Ministerio del Trabajo. Madrid, 1989.
7. Besseyre de Hort, CH. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A, 1990.
8. Bustillo, C: La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las Personas. Revista Capital Humano. Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España, No 73, 1994.
9. Castellanos Cruz, R. (2008). Nuevas Bases de un Conflicto Estratégico: El Factor Humano; en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/talento.htm>.
10. Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1987.
11. Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw Hill, SA, Bogotá, Colombia, 1988.
12. Codina, Alexis. Que Hacen los Directivos y que Habilidades Necesitan para su Trabajo Efectivo. Edit. Folletos Gerenciales. MES. 1998.
13. Cuba. Ministerio de Educación Superior. Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación Superior/ MES, Cuba. –La Habana: /s.n./,1996.

14. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos, Editorial Academia, La Habana, 2005.
15. Cuesta Santos, A. Logística en su Interfaz con la Gestión de Recursos Humanos; en Revista Ingeniería Industrial, A. Cuesta Santos, Vol. XIX (1), P. 14-19, 1999.
16. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos/ Armando Cuesta Santos. -- / SL: SN. /, 1997.
17. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Ed. Academia, La Habana, 1999.
18. Feriol Molina, Vivian. El Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. IEIT-MTSS. P. 1-26.
19. Gallego, J. F. Administración y Dirección de Personal en los Establecimientos Hoteleros. Ibérico Europea de Ediciones, S.A. Madrid, 1996.
20. Goleman D. La Práctica de la Inteligencia Emocional. Barcelona, 1998.
21. Harper & Linch: Manual de Recursos Humanos, Ed. La Gaceta de los Negocios, Madrid, 1992.
22. IEIT (2000): Compendio de Legislación Complementaria a las Bases del Perfeccionamiento Empresarial, Tomo Básico, Servicio de Publicaciones del IEIT, La Habana.
23. IEIT (2000): Compendio Metodológico sobre Política Laboral y Salarial, Proyección Estratégica y Utilización de la Fuerza de Trabajo, Tomo 1, Servicio de Publicaciones del IEIT, La Habana.
24. Instrucción 18/90: Reglamento para la Admisión de los Trabajadores al Empleo, su Permanencia y Promoción así como la Selección del Personal a Capacitar.
25. Lage Pérez, Carlos M. Diseño de un Sistema de Recursos Humanos para la OBE, Sancti Spiritus, 1997.
26. Lucas Ortueta, R. Manual de Personal. Técnicas de Dirección de Personal. Madrid. Index, 1987.
27. Martínez, Martínez, Carlos C. Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Modernas. CUBA. UCLV. 1995.
28. Menguzzato, M. La Dirección Estratégica de la Empresa / M. Menguzzato, J.J. Renau. -- / SL, SN /, 1991. – p. 211 – 228.

29. Morales Gutiérrez. E. Gestión y Formación Estratégica del Talento Humano o La Organización Detenida en el Tiempo. Capital Humano. España, 2005.
30. Morales Gutiérrez, E. Modelo de Gestión Económico Financiero. Subsistema de Gestión de Recursos Humanos. CUSS, 2004.
31. NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos. NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación.
32. OIT (1983). Introducción al Estudio del Trabajo. Ed. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.
33. Ordóñez, O. M. La Nueva Gestión de Recursos Humanos. Revista AEDIPE. Ediciones Gestión 2000, S.A Madrid. España, 1995.
34. Palenzuela Páez, Iris. Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el CENSA. Tesis, 1991.
35. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Sistema y Subsistemas del Modelo de Gestión Económico Financiera del MES. Ministerio de Educación Superior, La Habana 2002, Editorial Félix Varela. S/A. pp. 225.
36. Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial ESIC. Madrid, 1993. pp. 55 - 57; 76 - 77.
37. Puchol, L. Lecturas de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. DEADE. Ciudad de la Habana. Ed. ISPJAE, 1995.
38. Reyes Barrizonte, E. et al. (2008). Gestión de Talentos en <http://www.gestiopolis.com/organización-talento/selección-de-talentos.htm>.
39. Rodríguez González, R (2001). Selección de Recursos Humanos: Experiencia en una Organización en <http://www.psicología-online.com/ciopa2001/actividades/08index.html>.
40. Stoner de James, A. FET Al.: Administración, 5ta edición, 1995.
41. Stoner, H. – Administración en su Planeación Estratégica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A, 1987.
42. Werther, W. & K, Davis.: Administración de Personal y de Recursos Humanos, ED. MCGRAW-HILL, México, 1992.

-
43. Zaragoza Soto, N (2006). Reclutamiento y Selección en
<http://www.gestiopolis.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratación-de-personal-htm>.

Anexos



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN



ENCUESTA

Con la finalidad de conocer su opinión con respecto al Reclutamiento, Selección e Inserción de los profesores colaboradores en el Programa de Gestión Ambiental, impartido en la Misión Sucre de las Aldeas del Municipio Sucre, Estado Sucre, le agradecería su respuesta a las preguntas siguientes lo que servirá para determinar el procedimiento que se debe establecer en la misma.

Sexo: M____ F: _____

Unidad Curricular que imparte: _____

Nombre de la Aldea donde presta colaboración: _____

Años de experiencia en la docencia: _____

Graduado en _____

1.- ¿Qué conoce usted sobre la Misión Sucre?

2.- ¿Qué conoce usted sobre la Universidad Bolivariana de Venezuela?

3.- ¿Cómo te enteraste sobre la necesidad de profesores colaboradores en el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental dentro de la Misión Sucre?

4.- ¿Cuándo ingreso a dar clases dentro del Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental fue por iniciativa propia o por recomendaciones de otro profesor, coordinador de aldea o coordinador del programa?

5.- ¿Antes de ingresar en el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental, le informaron sobre algún (os) requisito (s) que debía cumplir para formar parte del Programa como profesor colaborador?

6.- ¿Antes de ingresar en el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental, recibió alguna inducción, charla o taller de parte de algún Directivo del Programa?

7.- ¿Antes de ingresar en el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental, presento alguna evaluación, quien se la practico y e indicaron el porque de tal evaluación?

8.- ¿Quién fue el encargado de evaluarlo e indicarle que podía entrar a formar parte del Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental.

9.- Que criterios cree usted debe manejar el Coordinador del Programa de Gestión Ambiental a la hora de hacer la selección del profesor colaborador en el programa.

10.- ¿Se siente usted satisfecho con el modelo de reclutamiento, selección e inserción utilizado por el Coordinador del Programa Gestión Ambiental en las aldeas del Municipio Sucre? ¿Piensa usted que debería quitar o agregar algo a la estrategia utilizada por él?



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN



ENCUESTA

Con la finalidad de conocer su opinión con respecto al Reclutamiento, Selección e Inserción de los profesores colaboradores en el Programa de Gestión Ambiental, impartido en la Misión Sucre de las Aldeas del Municipio Sucre, Estado Sucre, le agradecería su respuesta a las preguntas siguientes lo que servirá para determinar el procedimiento que se debe establecer en la misma.

Sexo: M____ F: _____

Unidad Curricular que imparte: _____

Nombre de la Aldea donde presta colaboración: _____

Años de experiencia en la docencia: _____

Graduado en _____

1. ¿Cree usted que el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental, cuenta con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar, para impartir las diferentes unidades curriculares?

2. ¿Cree usted que el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental, cuenta con un procedimiento documentado y adecuado para el proceso de selección de los profesores colaboradores?

3. ¿Cree usted que el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental, cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la políticas de la Universidad Bolivariana de Venezuela?

4. ¿En el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental existe el comité de ingreso, de acuerdo a lo establecido en la Universidad Bolivariana de Venezuela, para el ingreso, e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo?

5. ¿Se controla por parte del Coordinador del Programa de Formación de Gestión Ambiental la eficacia y la eficiencia de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en que medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia?

6. ¿Cree usted que el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental lleva el registro, la actualización y la conservación del expediente laboral de cada profesor colaborador?

7. ¿Existe elaborado en el Programa de Formación de Grado de Gestión Ambiental un programa de acogida que garantice la permanencia dentro de la misma?

.

8. ¿En el Programa de Formación de Grado Gestión Ambiental, formalizan la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contrato y los documentos de nombramiento y elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia?

9. La organización deberá cumplir, respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes:

a) Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral.

b) Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo.

- c)** Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral.
 - d)** Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan.
 - e)** Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.
10. Existe elaborado en la Universidad Bolivariana de Venezuela un programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y lo desarrollan en todos los casos.
10. ¿En la organización formalizan la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contrato y los documentos de nombramiento y elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia?