

Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección



Título: Procedimiento para el reclutamiento, selección e inserción del personal de la Aldea “Eduardo Méndez”, municipio Roscio, estado Guárico.

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autor: Lic. Carlos José Mejías

Tutor: Dra.C. Epifania Hernández Meléndrez

2013

RESUMEN

El presente trabajo ha tenido como objetivo fundamentar un procedimiento para el reclutamiento, selección e inserción en la Aldea Universitaria “Eduardo Méndez”, Misión Sucre, Estado Guárico, que permita ingresar personal más competente. La investigación parte de un diagnóstico a la gestión de capital humano en la aldea objeto de estudio que corrobora la necesidad del estudio. El procedimiento empleado es el resultado del análisis y discusión de la literatura científica y las normativas que en el campo de la gestión de capital humano están establecidos en el país, adaptadas además al contexto de la educación universitaria. El mismo se estructura en objetivos, alcance, definiciones, principios, responsables, desarrollo y referencias y da cuenta en cada uno de estos elementos de las pautas metodológicas que han de considerarse para realizar un adecuado proceso de reclutamiento, selección, e inserción de personal. Los principales resultados de la investigación están relacionados con la oportunidad que esta ofrece al aportar un procedimiento documentado que permite captar personal con mejores competencias para la aldea universitaria pues según criterio de los expertos consultados el procedimiento posee calidad en su diseño, es adecuado para el contexto universitario que se propone, es pertinente de ser aplicado y factible de generalización.

ÍNDICE

		Contenido	Pág
		Introducción	1
		Capítulo I: Marco teórico Referencial de la Investigación	7
I.1		Generalidades sobre la Gestión de Capital Humano	8
	I.1.1	Evolución del concepto en las organizaciones	8
	I.1.2	Generalidades sobre la Gestión de Recurso Humano	12
I.2		Gestión del Capital Humano: Subsistemas componentes	15
	I.2.1	Provisión de personal: Reclutamiento y Selección	17
	I.2.1.1	Reclutamiento	18
	I.2.1.2	Selección	22
I.2.2		Las normas venezolanas y el sistema de gestión integrado de capital humano	23
I.3		Las competencias; distintos criterios en cuanto a selección	24
	I.3.1	El perfil de competencias, elementos a tener en cuenta para su elaboración	28
	I.3.2	Los perfiles del profesorado universitario	29
		Capítulo II: Diagnóstico de la Gestión del Capital Humano en la aldea Universitaria Eduardo Méndez	34
II.1		Caracterización de la misión sucre	34
	II.1.1	La aldea universitaria Eduardo Méndez	40

II.2	Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano en la aldea Universitaria Eduardo Méndez de Roscio	41
	II.2.1 Técnicas para la realización del diagnostico	42
	II.2.2 Población y Muestra de la investigación	48
II.2 .3	Resultados del diagnostico de la Gestión del Capital Humano de la aldea universitaria Eduardo Méndez de Roscio	49
	Capítulo III: Procedimiento para el reclutamiento, selección e inserción del personal en la aldea universitaria Eduardo Méndez Municipio Roscio estado Guárico	57
III.1	Procedimiento de reclutamiento, selección e inserción para la aldea universitaria	57
	III.1.1 Objetivos	57
	III.1.2 Alcance	58
	III.1.3 Definiciones	58
	III.1.4 Principios fundamentales del procedimiento	60
	III.1.5 Responsabilidades	61
	III.1.6 Desarrollo	61
	III.1.7 Referencias	75
III.2	Valoración del procedimiento propuesto para el reclutamiento, selección e inserción del profesores colaboradores a aldeas universitarias	76

	III.2 .1	Diseño de la validación por experto	76
	III.2 .2	Resultados de la validación por expertos	79
		Conclusiones	82
		Recomendaciones	83
		Bibliografía	84
		Anexos	

INTRODUCCIÓN

En un entorno organizacional cada vez más globalizado y competitivo el poseer los activos humanos con las competencias necesarias aparece como un objetivo estratégico de la gestión del personal. Los procesos de reclutamiento y selección de personal permiten a las organizaciones incorporar de forma científica a través de la evaluación global de los candidatos y su adecuación a los puestos de trabajo los recursos humanos que precisan.

Las personas y la organización están encaminadas en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que las personas atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de asumir a los individuos, y obtener informaciones respecto de ellas para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Una de las funciones que debe cumplir la unidad responsable de la Administración de Recursos Humanos en una organización es la selección del personal, ya que uno de los recursos fundamentales en cualquier empresa es el humano. Son los hombres los que obtienen la producción mediante el manejo de herramientas y máquinas.

Las organizaciones tradicionalmente han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado, generando ventajas competitivas que les permitan diferenciarse y competir con el resto de ellas. En la actualidad la gran mayoría de los directivos de las organizaciones, están conscientes de que los trabajadores constituyen el capital más importante con que cuenta una organización, siendo el factor determinante para el éxito y supervivencia de las empresas.

Esto no siempre fue así, las concepciones sobre el capital humano han transitado diferentes etapas, desde considerar al hombre sólo como un medio para obtener resultados productivos, hasta la actualidad donde se conciben como agentes claves en las organizaciones. De esta forma se fue transitando desde la consideración de factores como la organización del trabajo, los procesos tecnológicos y los puramente económicos, hasta llegar al factor

humano y la necesidad de explicar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las diferentes organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Chiavenato (2001).

Los recursos organizacionales, sean materiales, humanos, financieros o de marketing, requieren procesos complejos de administración. Se necesita conseguirlos en el ambiente, aplicarlos dentro del sistema, mantenerlos, desarrollarlos y controlarlos para que el sistema sea eficaz y eficiente, y es especial en este trabajo se centra la atención en los recursos humanos, sin embargo, las organizaciones no existen sólo para agrupar personas. En otras palabras, agrupar personas no constituye un objetivo de las organizaciones. Las personas son sólo medios, recursos para que la organización alcance sus objetivos. Así mismo, constituyen los recursos más complejos de que dispone la organización, pues como se ha explicado, las personas si son los únicos recursos vivos capaces de procesar los demás recursos. Chiavenato (2001)

Todo lo anterior significa que los ejecutivos de administración de la producción, administración financiera, administración marketing, administración de recursos y de la prestación de los servicios, y aún la administración de los recursos humanos necesitan de personas para poder procesar sus recursos básicos. Administrar personas es una tarea común a todas las áreas y niveles de la organización. La administración de recursos humanos no es una labor exclusiva del profesional de la administración de los recursos humanos (ARH) sino una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización. Además de sus responsabilidades específicas, cada director, gerente, jefe de área, administra personas que son sus subordinados directa o indirectamente. Chiavenato (2001)

El control de la gestión de los recursos humanos no se limita a las actividades de medida de los resultados, sino que incluye el análisis de las causas de las desviaciones y de las medidas correctivas.

Como se expresa anteriormente en la nueva economía, el activo más importante es de naturaleza intangible: el capital humano que no figura en el balance de la empresa.

El control de la gestión no sólo es una herramienta para la dirección, gran parte de sus contenidos deben acomodarse a criterios y reglas normativas de origen legal. La información básica de control debe estructurarse en documentos que permitan el análisis integrado y desarrollo del sistema.

Los recursos humanos deben ser contemplados como aplicación de la riqueza en la entidad, esto es una inversión que realiza la empresa, que tiene especial relevancia en el sector de los servicios al necesitar un personal cada vez más especializado y formado.

Ahora bien, todo lo descrito hasta este momento aplica a todas las organizaciones en sentido general y al sector educativo y de la educación superior de manera particular. Los fundamentos teóricos expresados anteriormente permitieron precisar la necesidad de investigar estos temas en la prestación de los servicios docentes contextualizados a una Aldea universitaria de la Misión sucre de la República Bolivariana de Venezuela.

En la aldea universitaria "Eduardo Méndez", del municipio Roscio, del estado Guárico desde su creación presenta una serie de insuficiencias que están imposibilitando su buen desarrollo, dentro de esta se señalan deficiencias en la planificación de los puestos de trabajo, y por tanto desconocimiento de las habilidades y aptitudes que debían tener los candidatos, lo que ocasiona que se capten facilitadores sin las competencias necesarias.

Por otra parte, se realiza un reclutamiento que no permite obtener la información necesaria para la selección de los mejores candidatos para cada puesto de trabajo, lo que provoca de igual manera no contar con los mejores recursos humanos en la organización, que algunos tienen problemas de conocimientos, de competencias para el programa en el que trabajan o responden a políticas e ideologías que no son las que propugna la misión.

No está establecido un sistema de información para los candidatos de los puestos, lo que propicia que primen criterios de selección no acordes con lo que está establecido y que no respondan a normas y principios éticos.

El proceso de contratación se realiza a partir de que el profesor colaborador viene recomendado por el coordinador de la misión sucre, un amigo, etc. y no es un proceso donde se chequeen las competencias de los candidatos contra el perfil del puesto para el que será seleccionado. Es decir que en sentido general, no se considera el perfil personal del candidato, ni el nivel de compromiso con los objetivos del programa, ni la metodología aplicada en el mismo y ni las políticas educativas de la Universidad Bolivariana de Venezuela.

Todos estos elementos afectan en sentido general la calidad de la formación del graduado a partir de que incide directamente en los principales procesos que acontecen en la aldea universitaria.

Todos los elementos descritos con anterioridad se constituyen la **situación problémica** de la presente investigación y permite definir como **problema de investigación**:

¿Cómo contribuir al mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección e inserción del personal en la Aldea Universitaria “Eduardo Méndez”, Misión Sucre, Estado Guárico?

El objeto de estudio lo constituye la gestión de recursos humanos y como campo de acción el proceso de reclutamiento, selección e inserción de personal en la Aldea Universitaria “Eduardo Méndez”, Misión Sucre, Estado Guárico.

El objetivo general se concreta en: Fundamentar un procedimiento para el reclutamiento, selección e inserción en la Aldea Universitaria “Eduardo Méndez”, Misión Sucre, Estado Guárico, que permita ingresar personal más competente.

Para cumplimentar este objetivo general se proponen como **objetivos específicos**, los siguientes:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación de la gestión de capital humanos, con énfasis en los procesos de reclutamiento, selección e inserción.
2. Diagnosticar la gestión de capital humano, en la aldea universitaria “Eduardo Méndez”, del municipio Roscio, estado Guárico.

3. Diseñar un procedimiento de reclutamiento, selección e inserción de personal para instituciones educativas de la Misión Sucre en Venezuela.
4. Valorar las oportunidades que ofrece el procedimiento de reclutamiento, selección e inserción propuesto para captar personal más competente en la aldea universitaria de la Misión Sucre.

La **hipótesis** que sustenta la investigación se relaciona con:

La fundamentación de un procedimiento para el reclutamiento, selección e inserción de personal en el contexto educativo de la misión sucre posibilita la captación de personal con mejores competencias profesionales.

La Justificación de la investigación está dada a partir de la **significación teórica** que reporta la determinación de los fundamentos del procedimiento que se integran con los elementos básicos de la gestión de recursos humanos y sus subsistemas, específicamente el referido a la provisión de personal a la organización, haciendo énfasis en el establecimiento de los pasos pertinentes para que los directivos de misión sucre implementen dicho proceso en el contexto de las aldeas universitarias. En tanto el **valor metodológico** reside en la propuesta del procedimiento y su posible generalización. Desde el punto de **vista práctico**, el procedimiento permitirá, el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Aldea Universitaria “Eduardo Méndez”, Misión Sucre, Estado Guárico. El **valor social** está dado reside en el compromiso que se adquiere, la responsabilidad y obligación con el cumplimiento de la palabra y la acción, de manera coherente y sostenible, a favor del desarrollo y bienestar del personal que labora y estudia en el contexto de las aldeas universitarias, misión sucre; mejorando nuestra conducta, incrementando la armonía y estabilidad en las relaciones interpersonales.

Dentro de los **métodos** utilizados en la tesis se pueden señalar el histórico lógico, el método de observación, el de análisis y síntesis e inducción-deducción. En tanto las **técnicas** se correspondieron con la observación participante, la tormenta de ideas, el trabajo en grupo y el método Delphi.

El informe se presenta en tres capítulos. En el Capítulo I se ofrecen los fundamentos teórico - conceptuales sobre el proceso de reclutamiento, selección e inserción del capital humano elaborado luego de una cuidadosa selección de los elementos fundamentales que en este campo de estudio recoge la literatura científica y su vínculo con las competencias del profesional de la docencia. En el Capítulo II se expone la caracterización de la Misión Sucre y específicamente de la aldea universitaria "Eduardo Méndez", además de todo lo relativo al diagnóstico que se efectúa al proceso de gestión de capital humanos en este contexto. El Capítulo III contiene la fundamentación del procedimiento documentado de reclutamiento, selección e inserción propuesto y la valoración que del mismo hacen un grupo de expertos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se pretende construir el marco teórico referencial del procedimiento, a partir de la revisión y análisis de literatura referente a la gestión de recursos humanos, los subsistemas que la integran (fundamentalmente el de provisión de personal), abordando los procesos de reclutamiento y selección, así como los procedimientos para desarrollar ambos procesos, programa de acciones para buscar eficiencia en la gestión de los recursos humanos docentes, administrativos y de apoyo. Para ello la investigación se sustenta en el siguiente hilo conductor. Como se observa en la siguiente figura:



Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

I.1. Generalidades sobre la gestión de capital humano

I.1.1. Evolución del concepto en las organizaciones

Según Aristos (1987), el término ha evolucionado tal y como sigue en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos (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 científicos 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 consiguen 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 definen como:

- ✓ 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.

I.1.2 Generalidades sobre la gestión de los recursos humanos

La búsqueda del personal necesario para una organización constituye con frecuencia un desafío para los directivos. En la actualidad es muy importante tener una visión estratégica con respecto a la gestión de recursos humanos. (GRH). En tal sentido es vital la consideración de los recursos humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. Entonces, por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá, el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

Hoy, la única base sustentable de competitividad es la rapidez con que las organizaciones aprenden, su capacidad de transferir el conocimiento al desempeño y adaptarse a nuevos escenarios, fundamentalmente la de anticiparse a estas situaciones y actuar. Esta capacidad de reacción es la que indicará la factibilidad de trazar rumbos y de la eficacia para obtenerlos.

El conocimiento, la capacidad de aprendizaje y la de transferir éstos al desempeño organizacional, se nutren esencialmente de la calidad de los procesos vitales de la organización y la integración de éstos, del hombre, la organización, su comunicación, su decisión, su planificación, sus relaciones, el estilo administrativo y el entorno, entre otros.

Según Serna G (1998), "En este nuevo entorno, la gestión del talento humano tendrá que ser diferente. Los perfiles de los trabajadores serán diferentes, el

trabajo manual se reducirá, el intelectual se incrementará. La evaluación del desempeño tendrá otro sentido y la experiencia otra valoración. Igualmente serán bien diferentes los conceptos de motivación y compromiso empresarial. Será más importante ser capaz de aprender que saber. Todo esto exige, lógicamente, nuevos sistemas de selección, esquemas diferentes de promoción, un diseño diferente de los programas de educación y capacitación. Vendrán nuevas maneras de concebir los conceptos de motivación y compromiso empresarial”.

Por consiguiente, la competitividad de la empresa de hoy no depende sólo de una "buena" selección, o de una "buena" capacitación, o de un "buen" clima organizacional. Depende de su capacidad de administrar el cúmulo de información que poseen sus hombres, sus procesos, productos, etcétera. Y de la capacidad de integrar y administrar los recursos de manera sistémica.

La selección de personal, el reclutamiento, la capacitación, la remuneración, el clima organizacional, la evaluación de resultados, el desarrollo profesional, humano y la administración del empleado, deben constituir un proceso integrado, conducente al desarrollo organizacional que le agregue valor a la empresa y que se refleje en la eficiencia de ésta como cualquier actividad que ella realiza para obtener beneficios.

El conocimiento y la experiencia han sido la combinación por excelencia de la fórmula para la selección de personal. Sin embargo, las tendencias actuales han hecho que la selección se plantee otros rumbos: la configuración adquirida por las ocupaciones exige a los trabajadores un amplio rango de capacidades que involucran no sólo conocimientos y habilidades, sino también la comprensión de lo que están haciendo, la inclinación a hacerlo, que se sitúen en el entorno competitivo de hoy, más las condiciones que tiene el hombre de potencializarlas en su desempeño, a futuro (competencias).

Si se conoce más a los colaboradores, si se les brindan todas las posibilidades de que ellos se conozcan mejor e incrementen sus competencias, se logrará la profesionalización de cada uno y se asegurará la disponibilidad de empleados calificados, capaces de asumir cargos en una organización que se ajusta rápidamente al mundo de hoy, competitivo, productivo, flexible y ágil.

En la actualidad la gran mayoría de los directivos de las organizaciones, están conscientes de que los recursos humanos constituyen el capital más importante con que cuenta una organización, siendo el factor determinante para el éxito y supervivencia de las empresas.

Cuesta (2005) expresa que "La ventaja competitiva básica del porvenir, en el mundo de inicios del XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos".

Esto no siempre fue así, las concepciones sobre el capital humano han transitado diferentes etapas, desde considerar al hombre sólo como un medio para obtener resultados productivos, hasta la actualidad donde se conciben como agentes claves en las organizaciones. De esta forma se fue transitando desde la consideración de factores como la organización del trabajo, los procesos tecnológicos y los puramente económicos, hasta llegar al factor humano y la necesidad de explicar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

En la revisión literaria de este proceder se ha tenido en cuenta, lo planteado por Chiavenato I, (2001) de que "las personas son sólo medios, recursos para que la organización alcance sus objetivos. Así mismo, constituyen los recursos más complejos de que dispone la organización, pues como se ha explicado, las personas si son los únicos recursos vivos capaces de procesar los demás recursos".

Es criterio del autor que aún cuando existen fuentes bibliográficas de diferentes autores, aun se mantienen organizaciones que carecen de una adecuada gestión de los recursos humanos (RRHH).

La Misión Sucre, no está ajena a estas problemáticas lo que exige alternativas de solución viables efectivas con el propósito de lograr la mejorar la gestión de los recursos humanos de forma coherente, lógica y donde se tengan en cuenta las características e interacciones de la sociedad actual con las particulares del

sistema, sin dejar de tener en cuenta las peculiaridades del desarrollo universal actual.

I.2. Gestión de capital humano: Subsistemas componentes

La gestión de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes, indicados a continuación. Estos están íntimamente interrelacionados; lo cual hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás. A su vez forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

El proceso no sigue obligatoriamente la secuencia descrita en razón de la interacción entre los subsistemas; lo cual evidencia su flexibilidad. Además le imprime a la gestión de recursos humanos un carácter contingencial.

- **Subsistema de provisión o suministro de recursos humanos** (Investigación de mercado, reclutamiento, Selección de personal- Inducción)
- **Aplicación de recursos humanos** (Análisis y descripción de cargos- Evaluación de mérito o del desempeño)
- **Mantenimiento de recursos humanos** (Remuneración o Compensación – Beneficios sociales – Higiene y seguridad - Motivación y moral)
- **Desarrollo de recursos humanos.** (Entrenamiento y desarrollo del personal – Condiciones para el desarrollo organizacional vinculados a los cambios del comportamiento)
- **Control de recursos humanos** (Banco de datos de la fuerza de trabajo de la organización – Auditoría de las políticas y procedimientos de recursos humanos)

El autor de la investigación refiere, que aun cuando no es objeto de estudio de la presente investigación todos los subsistemas de la gestión de recursos humanos, si es esencial hacer alusión al proceso de planeación de los recursos humanos en tanto implica un conjunto de técnicas para determinar el personal que requiere la organización, es decir, es el proceso por el que una organización se asegura en número suficiente de personal con la calificación

necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las acciones más útiles económicamente.

La determinación de la plantilla necesaria se rige por ciertos requisitos, entre estos, los siguientes:

- política general de la empresa, su imagen, misión – visión y objetivos.
- características y exigencias de los puestos.
- los horarios de trabajo, descansos, vacaciones, etc.
- las condiciones de trabajo.
- la legislación vigente. (leyes laborales, convenios de trabajo.)

Por tal razón los factores esenciales a tener en cuenta están relacionados con los contenidos de trabajo, claramente definidas las funciones que asumen los diferentes puestos de la estructura organizativa.

Aquí es importante hacer referencia a los conceptos esenciales en la gestión de recursos humanos, tales como:

- **Análisis de puestos**, estriba en el estudio y la determinación de las funciones, condiciones y requisitos esenciales que debe poseer la persona, para el desempeño del puesto.
- **Descripción del puestos** resumen de una o dos páginas que especifica las funciones básicas del puesto, sus condiciones ideales, así como el perfil del hombre idóneo para el puesto.

Su importancia es enorme si se tiene en cuenta que el análisis de cargos es un punto de partida para la mayoría de las actividades de gestión de recursos humanos ya que provee información para el reclutamiento de personal, la determinación del perfil del ocupante del cargo, como base para la selección del personal.

Este autor considera la importancia que tiene el diseño de los puestos de trabajo, y no solo el análisis y la descripción de los puestos, sino que es necesario definir otras acciones para lograr calidad en el proceso que se realiza.

Además, permite la determinación de los rangos salariales, de acuerdo con la posición relativa de los cargos dentro de la organización y del nivel de salarios en el mercado de trabajo, suministra información necesaria como base para el entrenamiento de personal, es estímulo de la motivación del personal, para facilitar la evaluación del mérito funcional y la promoción. También contribuye a la determinación del valor relativo de las diversas posiciones en un departamento y alineación de los cargos similares en otros, a la definición de líneas de autoridad y responsabilidad de la organización.

I.2.1 Provisión de personal: Reclutamiento y selección

I.2.1.1 Reclutamiento

La provisión de personal implica el proceso de reclutamiento y selección. A los efectos de la presente investigación se asume por **reclutamiento** al proceso dirigido a la búsqueda de candidatos para los puestos de trabajo disponibles, con el fin de poder escoger de entre estos las personas más idóneas. Este está relacionado con el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos (conjunto de individuos aptos para el trabajo, en cierta época y determinado lugar) oportunidades de empleo.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de [recursos humanos](#) oportunidades de empleo que pretende llenar.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara después nuevos empleados.

El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

Una cuestión importante en el reclutamiento es precisar el número de personas necesarias y suficientes. Dicho número no puede ser una cantidad precisa y exacta sino que estará condicionado por la oferta del mercado local de trabajo detectando si existen posibles candidatos en nuestro entorno cercano y en que nichos se localizarían.

Los departamentos de personal suelen tener a su cargo la función de reclutamiento en la mayor parte de las compañías. Los métodos de reclutamiento son muy variados, de hecho, los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética y objetiva.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes en línea.

Existen multitud de técnicas de reclutamiento que podemos emplear con el fin de atraer candidaturas a nuestra oferta de trabajo. Éstas podemos agruparlas, básicamente, en dos tipos o fuentes de reclutamiento: internas y externas.

Tipos o fuentes de reclutamiento

a) Reclutamiento Interno

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

Sus ventajas son varias, entre las que podemos citar su economía, tanto en tiempo como en dinero. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa.

Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos

positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo.

Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, el reclutamiento interno puede presentar algunos inconvenientes que pueden hacer recomendable la búsqueda de candidatos fuera de la organización. Entre otras razones, podemos aducir que el reclutamiento interno de manera continuada favorece la endogamia, siendo un freno para el cambio y la innovación.

Además, no siempre podemos contar con perfiles adecuados para la selección de determinados puestos. En este caso, puede darse una falsa ilusión al considerar que un buen trabajador será también un buen jefe, por lo que lo promoveremos para tal puesto.

Métodos que se utilizan en el reclutamiento interno:

Enunciar los métodos que se utilizan en el reclutamiento interno.

- El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las [funciones](#) que se requiere llenar.
- El reclutamiento interno se basa en [datos](#) e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de [gestión](#) del recurso humano, a saber:
- Resultados obtenidos por el candidato interno en las [pruebas](#) de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y [descripción](#) del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.

b) Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas.

Métodos del Reclutamiento Externo

Distinguir entre los factores y los métodos del reclutamiento externo.

- Identificar varias fuentes y métodos del mismo.
- Las técnicas de reclutamiento son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de [trabajo](#), junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas.
- Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son [medios](#) de [comunicación](#).
- En el reclutamiento externo hay dos maneras de enfocar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el enfoque indirecto.

c) Reclutamiento Mixto

El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos

Tanto el reclutamiento como la selección de personal deberían estar sustentados en procedimientos específicos, como lo que a continuación se identifican:

Procedimiento para el reclutamiento de personal.

- a) Identificación de necesidades de personal (Plazas vacantes).

- b) Determinación de las fuentes y características del personal a reclutar, teniendo en cuenta los requerimientos del puesto y las políticas de la organización. (Profesiograma).
- c) Información sobre el puesto, sus características y requerimientos (anuncios, contactos con otras instituciones, etc.).
- d) Reclutamiento del personal (aplicación de las técnicas de reclutamiento para la obtención de información).
- e) Recepción y análisis de la documentación individual de la bolsa de trabajadores

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- Investigación interna sobre las necesidades.
- Investigación externa del [mercado](#).
- Métodos de reclutamiento por aplicar

En otras palabras, en éstas fases se distinguen: las personas que la [empresa](#) requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- Planeación de los recursos Humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de personal
- Identificar las vacantes requeridas
- Obtener [información](#) del análisis del puesto
- Confrontar las indicaciones de la gerencia
- Verificar los requerimientos del puesto
- Aplicar el [método](#) adecuado de reclutamiento
- Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de **selección**.

I.2.1.2 Selección

Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Esta actividad corre el riesgo de ser juzgada como un trámite esencialmente burocrático. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia de los mismos.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Werther y Davis, (1992).

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

La selección es el proceso dirigido a encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una organización concreta o específica.

Es criterio del autor que la no aplicación de los pasos que requiere este proceso afecta significativamente los resultados futuros en la calidad del proceso que realiza la selección o entrada del personal, y en lo sucesivo deberá medir los resultados para delimitar a tiempo cualquier error de la decisión de aceptación.

Tanto el reclutamiento como la selección de personal deberían estar sustentados en procedimientos específicos, como lo que a continuación se identifican.

Revilla (2007) afirma: “la gestión de recursos humanos es una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y alcanzar exitosamente los objetivos propuestos”

Según Harper (2000): “Comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización”.

I.2.2 Las Normas Venezolanas y el sistema de Gestión Integrado de Capital Humano

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
- Documentos Rectores de las Universidades
- Documento base de la Fundación Misión Sucre

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.

I.3. Las competencias; distintos criterios en cuanto a definiciones

Las competencias manifiestan la integración entre el saber, el saber hacer, saber estar, el querer y poder hacer; elementos que posee el individuo, imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad.

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia; pueden ser de carácter técnico, orientados a la realización de tareas y de carácter social, orientados a las relaciones interpersonales.

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen; saber aplicar los conocimientos que se poseen; se puede hablar de habilidades técnicas para realizar tareas diversas, por ejemplo: hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable; habilidades sociales, para la relación con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar o hablar en público; habilidades cognitivas, para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones.

Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes, así como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia; se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo a la persona (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.), que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia. Una persona que no esté satisfecha con su salario, la formación recibida, el horario, es difícil que haga bien su trabajo.

Poder hacer: es un aspecto que tiene un gran peso en la organización y se refiere al hecho de disponer de los recursos y medios necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto de trabajo, o sea el ambiente laboral puede facilitar o inhibir los niveles de competencias del empleado.

Todos estos elementos conllevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su

ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

Aunque esta es la lógica general que se sigue al conceptualizar las competencias, existen múltiples y variadas definiciones. A continuación se exponen varias definiciones del concepto de competencias:

Mertens (1999) aborda el concepto como todo aquello que la persona debe reflejar en su desempeño y que a su vez tenga una influencia directa en la competitividad de la empresa.

El concepto más difundido a nivel internacional es el que surge producto de la investigación llevada a cabo por el profesor de Harvard, David McClelland, en los años 70, donde denomina competencia, a cualquier característica o dimensión del individuo que está relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, rasgos del carácter, actividades y comportamientos.

Es importante señalar que las competencias, como se aprecia en estos conceptos, no se limitan al conocimiento técnico, sino que incluyen habilidades, características psicológicas, rasgos del carácter, valores, estilos comunicativos, etc. Por otra parte se establece una relación explícita entre las competencias y el resultado exitoso de una labor.

Por su parte Merterns (1998) aborda el concepto de competencia con el afán de esclarecer las incongruencias entre la calificación entendida como un acervo de conocimientos y habilidades, y el desempeño concreto requerido en la empresa. El mismo apuesta por la tesis de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conducen efectivamente a un desempeño o resultado superior en la organización.

Las competencias integran dos dimensiones, una: características personales y sociales, actitudes emocionales sobre la que se conforma la inteligencia emocional y la otra: conocimientos y habilidades técnicas propias de los procesos de trabajo.

En esta investigación se utilizará el concepto aprobado en las Normas Cubanas 3002:2007, donde se define la competencia laboral como:

“El conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada del trabajador, asociado a un desempeño superior en el cargo, así como de la entidad asociada a determinado desempeño organizacional superior, en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables y medibles y que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la entidad”.

Sobre competencias existen muchas definiciones. Competencia viene del latín *competentia*, “disputa o contienda entre dos o más personas”. Competente (del latín *competens*) se dice “de la persona a quien compete o incumbe alguna cosa”. Se puede decir que una persona es competente cuando realiza un trabajo específico a satisfacción de quien lo encarga o lo contrata para tal efecto.

La competencia, vinculada al latín *competens*, *competentis* (Moliner, 1998), se refiere a quien tiene aptitud legal o autoridad para resolver cierto asunto, o también al que conoce, es experto o apto en cierta ciencia o materia. “Se puede entender por competencia el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se aplican en el desempeño de una función productiva o académica”.

Asimismo, es la “actuación idónea que emerge de una tarea concreta, en un contexto, con sentido, donde hay un conocimiento asimilado con propiedad y el cual actúa para ser aplicado en una situación determinada, de manera suficientemente flexible como para proporcionar soluciones variadas y pertinentes”. También se definen las competencias como “las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar de manera efectiva los roles y las tareas propias de la administración y la gerencia, y alcanzar con éxito los objetivos de la organización”. Desde la perspectiva de las competencias laborales también se encuentran otras definiciones: “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”. “Las competencias profesionales

definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo.

Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al "saber_hacer". El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación (INEM, España).

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (POLFORM/OIT)

La OIT definió "competencia profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.

Los conceptos competencia y calificación se asocian fuertemente, dado que la calificación es una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de los atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones y que involucra a las diferentes dimensiones de la persona.

Este enfoque holístico integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo, de tal manera que incorpora la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

I.3.1 El perfil de competencias, elementos a tener en cuenta para su elaboración

Varios autores (Arraíz, 2000; Rodrigo, 2000) definen el perfil de competencias como el conjunto de competencias requeridas para el desempeño de un puesto, así como por determinadas actividades y comportamientos que hacen que aquellas personas que las posean obtengan un desempeño superior en su puesto de trabajo.

Es importante hacer énfasis en determinados requisitos que debe cumplir un perfil de competencias.

Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito del puesto

Guardar estrecha vinculación con la estructura, estrategia y cultura de la empresa

Describir comportamientos observables

De estos requisitos se deduce la importancia del compromiso y la participación activa de la dirección en la definición de los perfiles, puesto que el proceso requerirá abordar aspectos relacionados con la cultura, los valores y los objetivos estratégicos de la organización. En empresas diferentes, dos puestos iguales pueden tener perfiles de competencias diferentes. La razón es que la cultura, estrategia y estilos de dirección pueden hacer encajar en una empresa a un tipo de personas que fracasarían en un mismo puesto en otra organización.

Otro requisito lo constituye la definición y consenso, por parte de los responsables, de aquellos comportamientos determinantes del éxito. La elaboración de un perfil de competencias exige un esfuerzo de conceptualización sobre el entorno que rodea al puesto de trabajo en la rutina diaria, así como una búsqueda de aquellos factores diferenciadores del desempeño y la concreción de las herramientas de medición de estos factores. Esta labor suele desempeñarse por un panel de expertos, reconocido como el grupo de trabajo formado por conocedores del puesto analizado, que en ocasiones son asesorados por un consultor externo, o mediante un análisis de resultados obtenidos en el puesto de trabajo.

En otro orden se resaltan tres criterios como claves para el éxito de un perfil o modelo de competencias.

1. Precisión
2. Aceptación
3. Facilidad en su interpretación

Es válido aclarar que no con todos los perfiles de competencias se persigue la precisión. Algunas organizaciones elaboran modelos previstos para inspirar a los trabajadores, destacando aquellas competencias cuya consecución desean promover, conjuntamente con sus principios fundamentales. Otras organizaciones adoptan modelos genéricos íntegros o parte de modelos preparados por otras instituciones. Por lo general este método conlleva a cierto ahorro en el costo, pero también mayor riesgo de imprecisión y desajuste con la realidad del que se correría si las competencias fueran elaboradas y verificadas por la misma empresa.

I.3.2 Los perfiles del profesorado universitario

Según artículo de la Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria, cuando se habla del perfil profesional del profesorado, se refiere al conjunto de competencias que identifican la formación de una persona, para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión. En el caso del perfil del profesorado universitario, para asegurar una docencia de calidad en conformidad con los nuevos retos que plantea la Convergencia Europea, es necesario definir un perfil transferencial, flexible y polivalente, capaz de adecuarse a la diversidad y a los continuos cambios que se vienen dando en la sociedad en la que vivimos.

El perfil del profesorado universitario viene condicionado por un devenir histórico, marcado por el modelo educativo, institucional, legislativo y social del proceso docente.

El perfil profesional es asociado a una imagen de docencia deseable y contextualizada que se constituye en un referente para quienes optan por la

profesión docente, para sus formadores y para quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones de políticas educativas.

Su rol vendrá enmarcado en un modelo sistémico e interdisciplinar, donde la docencia, la investigación, su saber, saber hacer y querer hacer conformará su acción educativa.

Por otro lado la característica de investigador ha puesto de relevancia que la gran importancia del proceso, estaría en la creación de conocimiento innovador, productivo, donde transmitir lo último sería verdaderamente lo importante y significativo en el rol del profesorado; la investigación sería la “niña bonita” y la docencia la “carga”, que de alguna manera hay que evitar, olvidando de paso tal vez, que la universidad no existiría sin el alumno.

Entre estas dos situaciones se ha movido en gran parte la universidad española. En la actualidad, como se ha venido afirmando en varias ocasiones, las directrices europeas, fundamentalmente la declaración de Bolonia, propone un nuevo modelo universitario. El alumno es el centro de la acción docente: la evaluación de su trabajo, sus horas de estudio, de prácticas, trabajos en grupo, tutorías, serán el eje de actuación con el alumno, dando una nueva función a la figura del profesor, pasando a ser un guía, orientador en la información relevante y en la búsqueda de bibliografías relacionadas con el estudio pertinente.

Se pide al docente el desarrollo en el alumno de unas capacidades genéricas: personales, instrumentales e interpersonales, así como el logro en habilidades y destrezas profesionales que conformen su buen hacer profesional en un futuro inmediato.

Se está ante un supuesto perfil europeísta del profesorado, un perfil basado en competencias, con una nueva práctica docente, este profesional requerido sería un buen conocedor de las metodologías y didácticas activas (aprendizaje basado en problemas, aprender a aprender, dinámicas de grupo, acción tutorial, liderazgo etc.). Mucho tendrán que cambiar los docentes y nuestras universidades, para lograr tales objetivos, grandes dosis de innovación, ilusión y formación para llevar a cabo tan ardua tarea.

Se espera que el profesorado, más que transmitir abundante información, promueva el desarrollo de competencias como garantía para que los sujetos puedan seguir aprendiendo a lo largo de su vida y se desempeñen de manera pertinente y satisfactoria en un mundo cambiante y complejo.

De ahí, la necesidad de definir un nuevo perfil docente que garantice un desempeño profesional eficiente, eficaz y satisfactorio. Un perfil docente basado en competencias, fruto del diálogo y del consenso, puede cumplir dos funciones importantes en el mejoramiento permanente de la profesión: una función articuladora entre la formación inicial y la formación permanente y, una función dinamizadora del desarrollo profesional a lo largo de la carrera así como de la profesión misma.

A continuación se señalan algunas razones para optar por un perfil basado en competencias:

- Se centra en el desarrollo de capacidades en los sujetos, favoreciendo la formación de profesionales críticos y reflexivos, autónomos y responsables en su desempeño profesional, capacidad para plantear alternativas pedagógicas y participar en las decisiones concernientes a la educación, en los niveles y ámbitos que les corresponda actuar.
- Se remite a la necesidad de la formación permanente que busca profundizar y desarrollar nuevas capacidades a lo largo de la vida.
- Abre espacios de interrelación de capacidades y saberes, potenciando un desarrollo personal y profesional integral.
- Por ser contextualizado, es flexible para adecuarse a las demandas sociales, a las necesidades de desarrollo integral de los estudiantes, de aprender permanentemente y de atención a la diversidad cultural y a las condiciones en que se desarrolla la docencia. Proporciona versatilidad al proceso de enseñanza/aprendizaje y, por tanto, su mayor capacidad para adecuarse al ritmo de cambios propio de la actualidad. Repertorio de competencias profesionales docentes

Las competencias profesionales del profesorado universitario se pueden definir como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios

para realizar una docencia de calidad. Esto es, lo que han de saber y saber hacer los profesores/as para abordar de forma satisfactoria los problemas que la enseñanza les plantea.

Para el desarrollo de estas competencias será necesario que el profesorado reflexione y que en la medida de lo posible, se implique en la construcción del cuerpo de conocimientos para poder afrontar con eficacia y calidad el tratamiento de los problemas del aula.

Por otra parte, Zaragoza (2006) (considera las siguientes competencias del docente:

1. Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
2. Seleccionar y preparar los contenidos disciplinares.
3. Ofrecer información y explicaciones comprensibles y bien organizadas (competencia comunicativa).
4. Manejo de las nuevas tecnologías.
5. Diseñar la metodología y organizar las actividades.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En resumen, la gestión de recursos humanos constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovadora, dinámica y competitiva en los que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico, ya que sustenta el punto de partida para la mayoría de las actividades de gestión de recursos humanos ya que provee información para el reclutamiento de personal, la determinación del perfil del ocupante del cargo, como base para la selección del personal. Deficiencias en este contexto se concretan en el próximo capítulo donde se caracteriza el campo de acción y el diagnóstico del objeto de estudio de esta investigación.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA ALDEA UNIVERSITARIA “EDUARDO MÉNDEZ”

INTRODUCCIÓN

Este segundo capítulo de la tesis, teniendo en cuenta los objetivos trazados, se estructura en dos partes fundamentales: una primera parte donde se realiza una **caracterización general del contexto** donde tiene lugar la investigación; o sea, la Misión Sucre como espacio universitario de reciente creación en la República Bolivariana de Venezuela para atender a las necesidades educativas superiores de un sector de la población y que se concreta en el trabajo de las aldeas universitarias, en este caso específico la Aldea Universitaria Eduardo Méndez.

En un segundo momento de este capítulo **se diagnostica la gestión de capital humano** en dicha aldea universitaria, donde se da cuenta de los métodos y técnicas utilizadas y los resultados fundamentales a los que se arriba.

II.1. Caracterización de la Misión Sucre

La Misión Sucre se diseñó como una estrategia para romper por la vía de la Educación Superior, los círculos de exclusión y para incorporar a la Educación Superior, antes de finalizar el año 2004, a todos los bachilleres que así lo deseaban, de acuerdo a la Constitución (esto es, sin más limitaciones que las que se derivaron de sus aptitudes, vocación y aspiraciones).

La Misión Sucre ha sido, probablemente, la tarea más trascendente en materia de Educación Superior, que se haya emprendido en el país, especialmente si, como está propuesto y es el objetivo. La misma se concibió para ofrecer elevados estándares de calidad, entendiendo este concepto profundamente vinculado a valores como compromiso, solidaridad y no sólo a lo meramente técnico.

En la Misión Sucre participan muchas instituciones del estado venezolano, incluyendo ministerios, institutos autónomos, instituciones de educación superior, Fuerza Armada Nacional, así como un número muy importante de

voluntarios que acometen desde las tareas organizativas y de logística, hasta las de diseño técnico de programas y las docentes propiamente dichas.

Comenzó formalmente con la realización de un censo nacional, el 21 de septiembre de 2003, que permitió conocer cuáles son los bachilleres aspirantes, donde se ubican sus preferencias en cuanto a carreras, el horario que disponen para dedicarse a sus estudios e información relacionada con su situación socioeconómica. De esta manera se planificaron los esfuerzos concentrados a efectuar. Al finalizar la Misión Sucre, se habrá superado la emergencia que representa el represamiento por muchos años de cientos de miles de bachilleres sin cupo y se dispondrá de un Sistema de Educación Superior que sea capaz de atender la demanda natural en instituciones plenamente desarrolladas y consistentes con el Proyecto de Desarrollo Nacional.

Desde 1999, el Gobierno Bolivariano ha dedicado sus mejores esfuerzos a fortalecer todo el sistema educativo venezolano y hacer realidad el ejercicio de la educación como derecho humano, para lo cual ha sido indispensable rescatar la iniciativa del Estado como garante de oportunidades educativas de calidad para todos. En este marco reivindicativo y de justicia social se ubica la Misión Sucre, que junto a los esfuerzos antes mencionados, significa un impulso a la educación gratuita, obligatoria y de calidad para todos aquellos que habían sido excluidos por las políticas del sistema escolar venezolano.

Con respecto al acceso a la educación superior, el Gobierno Nacional ha logrado la expansión de la matrícula de los Institutos y Colegios Universitarios y en buena parte de las Universidades Nacionales Experimentales, en una labor conjunta con las autoridades y las comunidades de estas instituciones. Además, desde 1999 se han creado cinco nuevas universidades, a saber: la Universidad Nacional Experimental de Yacuy (creada por decreto en el gobierno de Rafael Caldera y abierta en la gestión del presidente Chávez); la Universidad Marítima del Caribe; la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada; la Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago y la Universidad Bolivariana de Venezuela (punta de lanza de la Misión Sucre).

Igualmente, se han creado cuatro nuevos Institutos Universitarios de Tecnología, como son: el IUT del Estado Bolívar, el IUT del Estado Apure, el IUT del Estado Barinas y el IUT en la Fría, Estado Táchira. Estas instituciones son nuevas oportunidades de estudio para el gran número de bachilleres que egresan de la educación media, y además responden a la necesidad de transformar el sistema de educación superior, en términos de cobertura geográfica, en función de la construcción del Equilibrio Territorial diseñado en los lineamientos del Plan Económico y Social de Desarrollo 2001-2007.

Estos ejemplos son una muestra de la decisión y de la acción estratégica del Estado para cancelar y superar la deuda social y garantizar el acceso a la educación superior de todas y todos. Sin embargo, este esfuerzo resulta aún insuficiente, toda vez que la deuda social acumulada es de enormes proporciones.

Paralelamente se garantizan los sistemas de selección y admisión, El sistema de selección y admisión que se aplica a los estudiantes que aspiran a ingresar a la Educación Superior ha sufrido, casi desde sus inicios, el cuestionamiento de diferentes sectores de la comunidad académica. Básicamente el sistema de selección se comparte entre los procedimientos aplicados por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), que combina los resultados de las calificaciones de Educación Media (Promedio del Bachillerato) con los de la prueba de Aptitud Académica (Razonamiento Verbal y Matemático) en un índice que los integra, denominado Índice Académico; y el utilizado por las universidades que, fundamentalmente, está constituido por las llamadas Pruebas Internas, las cuales combinan exámenes de aptitud con las de conocimientos específicos, según la naturaleza e interés del área o disciplina correspondiente.

Municipalización: la cual supone orientar la educación superior hacia lo regional, hacia lo local, tomando como punto de referencia la cultura específica de las poblaciones con sus necesidades, problemáticas, acervos, exigencias y potencialidades. Se trata de propiciar estudios superiores con pertinencia social, con sentido de arraigo y propósito, inmersos en geografías concretas pero con visión global, comprometidos con el impulso y la promoción del desarrollo endógeno y sustentable de cada una de las regiones, de manera

que los espacios educativos se expandan a todos los ámbitos de la vida social y no se restrinjan a las aulas. Con la educación a distancia y la no convencional. Fue necesario crear e incorporar otras modalidades para permitir y posibilitar la permanencia y prosecución de los participantes en los estudios superiores; en este sentido fue posible introducir la propuesta estudios compartidos, y estudios multinstitucionales. Además, generar un desarrollo curricular flexible que permitiera la transdisciplinariedad en los estudios universitarios.

Con la Transformación institucional: la Misión Sucre se inscribe en una estrategia de transformación de la educación superior y aspira a incidir sobre los conceptos, las estructuras, las dinámicas y las formas de organización de las instituciones universitarias y demás instancias e instituciones nacionales, para que puedan abrir sus puertas a la gente y construir condiciones de acceso equitativo, garantizando el ejercicio pleno del derecho ciudadano y elevando el nivel educativo de la población en términos globales.

En síntesis, las características que definen la Misión Sucre están sustentadas y concretadas, en un plan extraordinario, estratégico y coyuntural que implica una nueva forma de pensar la educación superior, definidas por las siguientes características:

1. La generación de aprendizajes, saberes y haceres en el marco de un conjunto de oportunidades; espacios, lugares, condiciones y modalidades de formación de la práctica educativa universitaria; la adaptación de los estudios universitarios a las particularidades de las diferentes regiones y localidades, sus pobladores, problemáticas, expectativas y necesidades específicas de desarrollo; la corresponsabilidad entre todos los participantes: bachilleres, docentes, instituciones universitarias, gobiernos regionales y locales, sectores productivos, comunidades y el gobierno nacional; la contraloría social, ejercida por todos los actores vinculados al proceso; la ampliación de las oportunidades de formación universitaria y de los lugares de aprendizaje y particularmente, la comprensión del trabajo y la vida social como espacios de aprendizaje; la actualización permanente y la vinculación nacional e internacional; el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación; la realización de la tarea

de la revisión y cambio del actual modelo predominante de la educación superior, que posibilite una nueva forma de concebir, planificar y orientar la educación universitaria en Venezuela.

Los objetivos de la Misión Sucre constituyen la base fundamental para desarrollar la estrategia de trabajo, de todas coordinaciones estatales, siendo estos los siguientes:

Objetivos generales:

1. Facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres y bachilleras que, a pesar de sus legítimas aspiraciones y plenos derechos, no han sido admitidos o admitidas en ninguna institución de educación superior oficial, e incrementar el nivel educativo de la población venezolana.
2. Promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de nuevos modelos educativos universitarios, con base en los imperativos de la democracia participativa y protagónica, el diálogo con los actores involucrados teniendo como referencia fundamental el proceso histórico, social, político y económico que vivimos.

Se definen además objetivos específicos que ayudan a cumplimentar los ya mencionados. Desde el punto de vista legal, la base fundamental de sustento de la Misión Sucre es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Con la aprobación de la Constitución en el año 2000, el Estado asume como fines esenciales:

- la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad; el ejercicio democrático de la voluntad popular; la construcción de una sociedad justa y amante de la paz; la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución, basados en la Visión y Acción.

Ahora bien, en el estado Guárico la misión se inicia en el año 2002, con 46 aldeas, las que son atendidas por igual cantidad de coordinadores, representadas en los 15 municipios del estado.

Tabla 2.1 Cantidad de aldeas por municipios	
Municipios	Cantidad de aldeas
Socorro	1
Julián Mellado	2
Monagas	5
Ribas	2
Miranda	4
Camaguán	1
Guayabal	2
Roscio	12
Ortiz	1
Ipire	1
Chaguaramas	1
Infante	7
Guaribe	2
Zaraza	4
Las Mercedes	1
Total	46

Fuente de elaboración: Informe Estadístico Cualitativo. Guárico

Las relaciones profesionales de trabajo entre Coordinadores Académicos Estadales y los Coordinadores de Aldeas han hecho posible el funcionamiento de las aldeas. En el estado funcionan con estabilidad 15 Programas Nacionales de Formación (PNF), los cuales son acreditados por Instituciones Educativas Superiores (IES), las que se muestran a continuación.

Tabla 2.2 IES que acreditan programas de la Misión Sucre	
PNF	IES que acreditan
MIC	Colegio Universitario Cecilio Acosta
ENFERMERIA	Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallego
EDUCADORES	Universidad Bolivariana de Venezuela
DERECHO	Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallego
GSDL	Universidad Bolivariana de Venezuela
GESTIÓN AMBIENTAL	Universidad Bolivariana de Venezuela
COMUNICACIÓN SOCIAL	Universidad Bolivariana de Venezuela
ADM. Y GESTIÓN	Instituto Universitario Tecnológico
SIST. E INFORMATICA	Instituto Universitario Tecnológico
TURISMO	Colegio Universitario Cecilio Acosta
ELECTRICIDAD	Instituto Universitario Tecnológico

PROD. AGROALIMENTARIA	Instituto Universitario Portuguesa
MECÁNICA	Colegio Universitario Cecilio Acosta
ARTES PLÁSTICAS	Universidad Bolivariana de Venezuela
E. FIS. Y DEPORTES	Universidad Bolivariana de Venezuela

Fuente de elaboración: Informe Estadístico Cualitativo. Guárico

La coordinación de la Misión Sucre en el estado Guárico, está representada según estructura que se muestra en el Anexo I y funciona a nivel estatal con un Comité Académico el cual está integrado por la Coordinadora Académica Estatal, asesor cubano, Director de la Sala Situacional de la Misión y diez Coordinadores Académicos de Programas de Formación.

II.1.1. La Aldea Universitaria “Eduardo Méndez”

La Aldea universitaria “Eduardo Méndez”, posee una estructura organizativa que posibilita el desempeño de sus actividades fundamentales. (Ver Fig. 2.1)

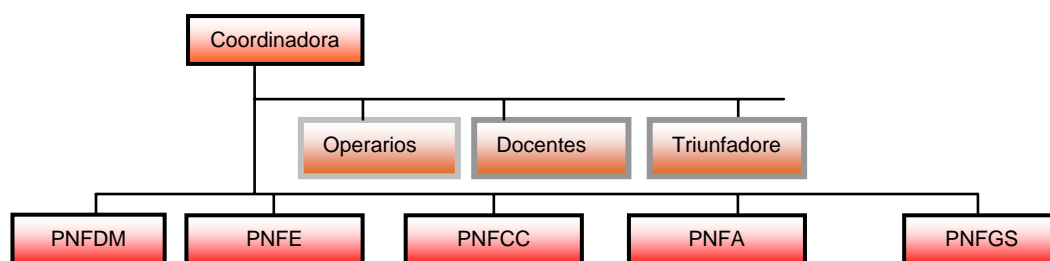


Fig. 2.1 Estructura de la Aldea universitaria “Eduardo Méndez”
Fuente de elaboración: Informe Estadístico Cualitativo. Guárico

La aldea es dirigida por una coordinadora que se subordina al coordinador de eje y un enlace académico. En la misma laboran 49 docentes colaboradores distribuidos en los diferentes programas de formación que se dictan, los cuales cumplen además funciones adicionales y se subordinan a un profesor enlace de cada programa de formación.

Se estudian un total de de 3 programas de formación, a saber, derecho municipalizado, educación, construcción civil y administración, lo que posibilita a la aldea contar con una matrícula total de 678 triunfadores que se vinculan a proyectos comunitarios como el proyecto ciudadano en el programa de formación de derecho y el proyecto de aprendizaje y vinculaciones en el de educación.

La aldea ocupa los espacios de la Escuela Bolivariana de igual nombre

“Eduardo Méndez” y tiene dos horarios de estudio, grupos de entre semana que ven clases de lunes a viernes y de 5:00 pm a 9:00pm de la noche y grupos de fin de semana que ven clases viernes y sábados, los viernes de de 5:00 pm a 9:00pm y los sábados de 8:00am a 4:00pm

II.2. Diagnóstico de la gestión de capital humano en la Aldea universitaria “Eduardo Méndez” de Roscio

Una vez efectuada la construcción del marco teórico de referencia, considerando la necesidad de dar solución al problema científico planteado y realizada la caracterización general del contexto, se decide diagnosticar la gestión de capital humano en la aldea universitaria “Eduardo Méndez” de Roscio para conocer la magnitud exacta de la problemática y poder hacer propuesta de solución de manera pertinente.

El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

La realización de un diagnóstico ofrece ventajas tales como:

- Despierta un espíritu de grupo.
- Es participativo.
- La gente se siente comprometida con las soluciones.
- Da una estructura lógica a la problemática.
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.

- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

También tiene desventajas:

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- El definir problemas despierta expectativas de solución.
- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser manipulado.

II. 2.1 Técnicas para la realización del diagnóstico

Seleccionar las técnicas que serán aplicadas en cualquier estudio es determinante a partir de posibilita la consecución de los objetivos propuestos y la obtención de la información válida y fiable.

En esta investigación con el propósito de determinar el estado actual de la gestión de capital humano en la aldea universitaria “Eduardo Méndez” de municipio Roscio se utilizaron dos técnicas fundamentales: la selección y análisis de documentos y el diagrama causa efecto.

a) Selección y análisis de documentos

La selección y lectura de documentos es considerada por algunos autores como una técnica indirecta que puede cumplir diferentes cometidos dentro de la investigación, dentro de los que se mencionan: apoyar a otros métodos más directos de recogida de datos, tales como la observación participante o la entrevista; validar y contrastar la información obtenida; reconstruir acontecimientos y generar hipótesis.

Los documentos que son estudiados en una investigación cualitativa pueden tener carácter *oficial* o *personal*. (Álvarez, 1999)

Los documentos oficiales incluyen registros, resoluciones, actas de evaluación, de reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc.

En esta fase de la investigación, los documentos oficiales revisados fueron los "Fundamentos de la Misión Sucre", Diferentes legislaciones y orientaciones que sustentan el proceder de la organización del proceso docente e informes estadísticos de la misión.

b) Diagrama causa efecto

El diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

El Diagrama de Causa y Efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar "sí" a una o a las dos preguntas siguientes:

1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
2. ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

Con frecuencia, las personas vinculadas de cerca al problema que es objeto de estudio se han formado opiniones sobre cuáles son las causas del problema. Estas opiniones pueden estar en conflicto o fallar al expresar la causa principales. El uso de un Diagrama de Causa y Efecto hace posible reunir todas estas ideas para su estudio desde diferentes puntos de vista.

El desarrollo y uso de Diagramas de Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de qué factores se deben incluir en el Diagrama.

Los Diagramas de Causa y Efecto pueden ser utilizados para otros propósitos diferentes al análisis de la causa principal. El formato de la herramienta se presta para la planeación. Por ejemplo, un grupo podría realizar una lluvia de ideas de las “causas” de un evento exitoso, tal como un seminario, una conferencia o una boda. Como resultado, producirían una lista detallada agrupada en una categoría principal de cosas para hacer e incluir para un evento exitoso.

El Diagrama de Causa y Efecto no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otras herramientas. Herramientas como el Análisis de Pareto, Diagramas Scatter, e Histogramas, pueden ser utilizadas para analizar datos estadísticamente. (Nota: Consultar la descripción de la Gráfica de Pareto, Diagrama Scatter, e Histograma). En el momento de generar el Diagrama de Causa y Efecto, normalmente se ignora si estas causas son o no responsables de los efectos. Por otra parte, un Diagrama de Causa y Efecto bien preparado es un vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

Cómo utilizar el diagrama causa efecto:

1. Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que queremos mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto: incumplimiento con las citas para instalación, cantidades inexacta en la facturación, errores técnicos en las cuentas de proveedores, errores de proveedores. Esto causará que el número de elementos en el Diagrama sea muy alto (consultar la ilustración).
2. Registrar la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para

el resto del Diagrama hacia la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).

3. Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el input principal/ categorías de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero las más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, métodos, máquinas, personas, y/o el medio. Dibujar una caja alrededor de cada título. El título de un grupo para su Diagrama de Causa y Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.

4. Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurarse que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente la pregunta Por Qué para cada una de las causas iniciales mencionadas. Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no discuta la categoría, simplemente escriba la idea. El propósito de la herramienta es estimular ideas, no desarrollar una lista que esté perfectamente clasificada.

5. Identificar los candidatos para la “causa más probable”. Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el Diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa(s) más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.

6. Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el Diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

Versión CEDAC – Cause & Effect Diagram Adding Cards

Después de completar el paso 5, el equipo de resolución de problemas deberá:

A. Dibujar la versión final en tamaño más grande (aproximadamente de 3' x 5').

B. Exhibir el Diagrama en una zona de alto tráfico o en una cartelera con una invitación para ser estudiado por otros y para que agreguen sus ideas en "Post-It" en las categorías respectivas.

C. Después de un período específico de tiempo el Diagrama se retira y se revisa para incluir la información adicional. Un Diagrama completo más pequeño se publica nuevamente con una nota de agradecimiento.

D. En este momento, el equipo avanza al siguiente paso para un análisis más profundo, y para reunir datos adicionales.

El Diagrama completo también puede exhibirse. Luego, a medida que una y otra causa es atendida, se pueden anotar las ganancias. Una vez que las causas sean retiradas, se deberán tachar y apuntar la fecha de su terminación. Las causas que actualmente están siendo atendidas también pueden indicarse. De esta manera toda el área de trabajo tiene un indicador de progreso y se puede percibir cierta relación de lo que se está haciendo.

Algunos consejos para la para la Construcción/ Interpretación del diagrama causa efecto podrían ser:

- Se debe recordar que los Diagramas de Causa y Efecto únicamente identifican causas posibles. Aun cuando todos estén de acuerdo en estas causas posibles, solamente los datos apuntarán a las causas.
- El Diagrama de Causa y Efecto es una forma gráfica de exhibir gran información de causas en un espacio compacto. El uso del Diagrama ayuda a los equipos a pasar de opiniones a teorías comprobables.

En este estudio se decide aplicar esta técnica para conocer las causas y efectos que están incidiendo en la deficiente gestión de recursos humanos en la aldea.

c) Reducción de listado

Llegado este momento se propone la utilización de técnicas para lograr consenso con el objetivo inicialmente de reducir listado y posteriormente ponderar los mismos a fin de definir cuáles son los subsistemas y problemáticas que han de trabajarse de forma más inmediata.

El consenso es la manifestación principal de que el grupo aceptado lo acordado y decidido y de que, todos sus miembros están en disposición consciente de apoyar su gestión.

Se estructura sobre la base de reducir sucesivamente las opciones de la solución hasta llegar a aquellas que todos están en disposición de aceptar.

En ocasiones se aplican solo para apreciar si el camino seguido conduce al consenso a no.

La técnica de reducción de listado se utiliza habitualmente para lograr consenso, es una forma de procesar la producción de ideas.

La misma se realiza a partir de que se presenta el listado de ideas o problemas, se esclarecen las opciones y se utilizan algunos “filtros”, criterios que deben cumplirse, como por ejemplo se pueden utilizar preguntas como:

¿Podemos resolverlo?

¿Está bajo nuestro control?

¿Vale la pena resolverlo?

En esta investigación la técnica de reducción de listado se propone para ser utilizada luego del diagrama causa efecto a fin de determinar de todas las debilidades definidas por subsistema de gestión de recursos humanos, cuáles son las que más inciden en la mala gestión de los recursos humanos en la aldea objeto de estudio a criterio de los participantes en la investigación.

d) Votación ponderada

Finalmente se plantea utilizar la votación ponderada para determinar, de todos los aspectos definidos como importantes en la reducción de listado, los que deben ser atendidos con mayor prontitud y en correspondencia definir acciones de solución pertinentes.

La técnica de votación ponderada es una manera de cuantificar las posiciones y preferencias de los miembros del grupo.

Para su realización se propone dividir al grupo en 4 equipos de 3 personas, las cuales van a confeccionar una matriz de doble entrada, donde en la columna se ponen las deficiencias a ponderar y en la fila se asignan valores para ponderar en una escala del 1 al 10, donde el 1 es el de menor significación y el 10 el de mayor impacto según sus propias opiniones.

Una vez que los grupos de trabajo han llegado a un consenso grupal, se trabaja de forma colectiva para definir la matriz definitiva y con ella las deficiencias que en primer orden deben ser atacadas para su solución.

II. 2.2 Población y muestra de la investigación

Para realizar el diagnóstico de la gestión de capital humano en la aldea universitaria objeto de estudio se utilizó un muestreo no probabilístico o intencional que consideró los siguientes criterios de selección:

- Que estuvieran todas las personas que ocupan puestos directivos.
- Que existiera representación de docentes colaboradores de todos los programas que se imparten en la aldea.
- Disposición a participar de la investigación.

En el caso de este estudio la población estuvo compuesta por el total del personal que labora en la aldea y la muestra quedó conformada por 14 docentes colaboradores.

II. 2.3 Resultados del diagnóstico de la gestión de capital humano de la aldea universitaria “Eduardo Méndez” del municipio Roscio

a) Resultados de la selección y lectura de documentos

En los “Fundamentos de la Misión Sucre” pudo apreciarse que se definen los procedimientos establecidos para instituir y facilitar la incorporación y continuación de estudios de los estudiantes, y concretar el objetivo fundamental, en aras de garantizar la estrategia concebida para fortalecer todo el sistema educativo venezolano a través de la Misión Sucre, para lo cual se determinaron algunos procedimientos, los que paralelamente han garantizado los sistemas de selección y admisión que se aplica a los estudiantes que

aspiran a ingresar a la Educación Superior, visible a la diversidad de estudiantes a los que está dirigida la Misión, así como sus características y necesidades educativas.

Como puede observarse Los fundamentos de la Misión están dirigidos en lograr que los saberes y acervos de los participantes enriquezcan los procesos formativos; de generar relaciones estrechas entre la educación superior y el mundo del trabajo y de la vida social en general.

En este documento no puedo extraerse elementos que indiquen como ha de desarrollarse el proceso de gestión de recursos humanos a nivel de aldea.

En tanto, al revisarse las diferentes legislaciones y orientaciones que sustentan el proceder de la organización del proceso docente, solo se pudieron extraer los objetivos

En virtud de ello, se realizó el análisis a la documentación contentiva de la legislación y orientaciones que sustentan el proceder de la organización del proceso docente, en la que se observan, los objetivos de la misión desde su inicio que consisten según citas textuales, en:

1. Facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres y bachilleras que, a pesar de sus legítimas aspiraciones y plenos derechos, no han sido admitidos o admitidas en ninguna institución de educación superior oficial, e incrementar el nivel educativo de la población venezolana.
2. Promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de nuevos modelos educativos universitarios, con base en los imperativos de la democracia participativa y protagónica, el diálogo con los actores involucrados teniendo como referencia fundamental el proceso histórico, social, político y económico que se vive.
3. La incorporación de un grupo importante de voluntarios (profesionales universitarios de diversas especialidades), quienes con cursos intensivos de formación pedagógica, participen en la Misión como docentes.
4. Paralelamente garantizar los sistemas de selección y admisión, que se aplica a los estudiantes que aspiran a ingresar a la Educación Superior

Como se aprecia, en ninguno de estos objetivos fundamentales se da cuenta de que características y elementos ha de considerar el proceso de gestión de recursos humanos a nivel de aldea, ni siquiera se reconoce este como un proceso vital de la organización.

Estos análisis resumen situaciones que hoy representan deficiencias e insuficiencias que afectan la calidad del servicio docente, y que tienen su influencia en la inadecuada gestión de los recursos humanos que no han sido tratadas en la legislación vigente hasta la fecha en que se realiza la investigación, y si la necesidad que requiere que tanto el personal docente como todos los actores del programa tomen conciencia de la riqueza que esta diversidad significa, pues son las relaciones que se generan en el quehacer diario, determinantes para construir un ambiente de aceptación y respeto fundamental ha de caracterizar la educación superior.

En recapitulación de lo legislado hasta hoy, se ha tratado y regulado la selección y admisión de los alumnos que deben incorporarse a la educación superior a través de la Misión Sucre, no así la selección del personal, tanto docente como administrativo y de apoyo que deben garantizar la educación superior, en cada uno de los escenarios, para garantizar el diálogo plural que ha de caracterizar la educación superior, como respuesta a la necesidad de que los participantes enriquezcan los procesos formativo de generar relaciones estrechas entre la educación superior y el mundo del trabajo y de la vida social en general.

El análisis de los informes estadísticos arrojó información básica general del proceso educativo en la aldea, más tampoco se apreciaron indicadores relativos a ningunos de los subsistemas de gestión de recursos humanos, lo que se traduce en que es una actividad no monitoreada ni controlada en su desarrollo dentro de las aldeas.

En resumen, triangulando las diferentes fuentes documentales analizadas como parte de la técnica de selección y lectura de documentos se puede inferir que:

- Se hace referencia y se concibe la selección y admisión de los estudiantes, sin la concepción de reclutamiento y selección de los profesionales que deben garantizar la labor educativa.
- No existe concepción del trabajo, la planificación del personal necesario, las funciones a realizar y los perfiles de competencia necesarios para garantizar la calidad del proceso docente.
- No se identifican las necesidades de personal, así como las características que debe reunir el personal a seleccionar referidos a conocimientos, habilidades y aptitud para el cargo.
- No queda reflejado como debe hacerse la preparación del personal, la supervisión sobre los resultados docentes y la evaluación sistemática de los resultados.
- No queda explícita una política para la captación del personal.
- No se da cuenta de un procedimiento desde el inicio que posibilite la orientación de cada actividad.
- No se establecen métodos o estilos para evaluar a los docentes colaboradores las actividades docentes que realizan.
- La estructura organizacional no posibilita una adecuada consecución de actividades y tareas, limitándose al cumplimiento de objetivos y jerarquización de tareas importantes, las que pueden generar riesgos que incidan en el deterioro de la calidad del proceso docente.

b) Resultados del diagrama causa- efecto

Como se indica en el apartado II.2.1, inciso b), la realización del diagrama causa efecto se apoyó en la técnica de tormenta de ideas a partir de la cual los participantes pudieron plantear de forma libre y espontánea todas las causas, que desde su perspectiva, estaban incidiendo en la deficiente gestión de capital humano en una aldea universitaria, elemento que constituye el problema sobre el cual se deseaba trabajar.

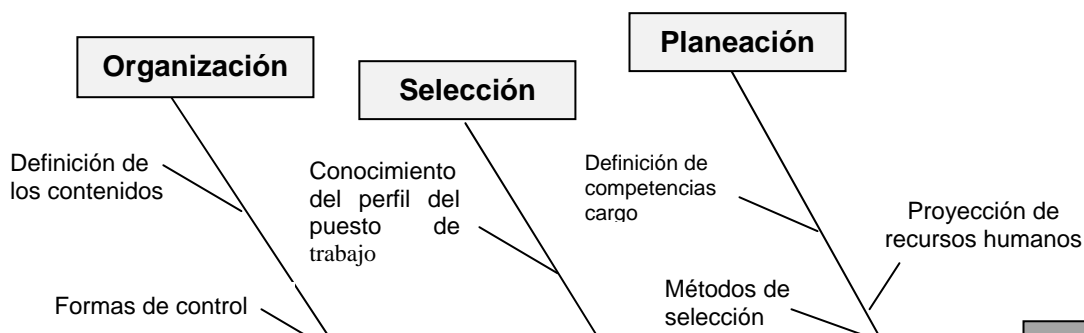


Fig. 2.2 Diagrama Causa Efecto

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 2 el análisis para determinar las causas que inciden sobre la deficiente gestión de capital humano fueron analizadas a partir de los subsistemas que comprenden este proceso, donde el análisis de cada subsistema aportó al menos una causa que repercute en la problemática que se analiza.

c) Resultados de la reducción de listado

La técnica de reducción de listado utilizada luego del diagrama causa efecto a fin de determinar de todas las debilidades definidas por subsistema de gestión de recursos humanos arrojó los resultados siguientes:

Listado de problemas

1. Deficiente planeación de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo.
2. Deficiente definición de competencias para los puestos de trabajo
3. Deficiente divulgación de los puestos de trabajo así como de los perfiles de estos.
4. Deficiente conocimiento de las necesidades de capacitación de los recursos humanos.

5. No siempre se le explica a los recursos humanos seleccionados sus funciones y características del puesto de trabajo, así como no se establece un sistema de seguimiento de recursos humanos noveles.
6. Deficiente conocimiento del puesto de trabajo por parte del personal que se encarga de la selección.
7. Carencia de un plan de capacitación para los recursos humanos.
8. Por la deficiente divulgación no siempre se cuenta con candidatos aptos para ocupar puestos de trabajo.
9. No siempre el análisis que se realiza tiene en cuenta la relación del perfil del puesto de trabajo con el currículum aportado por el especialista.
10. Deficiente estimulación monetaria en un país con cambios económicos no previsto en su planificación estratégica
11. La evaluación no cumple su función reguladora y de retroalimentación de los recursos humanos pues no se basa en indicadores del desempeño por puesto de trabajo.

Una vez conformada la lista de problemas se procede de consenso a determinar cuáles son los que más inciden en la deficiente gestión de los recursos humanos en la aldea objeto de estudio a criterio de los participantes en la investigación.

1. Deficiente definición de competencias para los puestos de trabajo.
2. Deficiente divulgación de los puestos de trabajo así como de los perfiles de estos.
3. Deficiente conocimiento del puesto de trabajo por parte del personal que se encarga de la selección.
4. Por la deficiente divulgación no siempre se cuenta con candidatos aptos para ocupar puestos de trabajo.
5. No siempre el análisis que se realiza tiene en cuenta la relación del perfil del puesto de trabajo con el currículum aportado por el especialista.

d) Resultados de la votación ponderada

Matriz doble entrada

Aspectos a ponderar	Rango de valores									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Deficiente definición de competencias para los puestos de trabajo.								5	4	5
Deficiente divulgación de los puestos de trabajo así como de los perfiles de estos.								3	3	7
Deficiente conocimiento del puesto de trabajo por parte del personal que se encarga de la selección.								2	7	5
Por la deficiente divulgación no siempre se cuenta con candidatos aptos para ocupar puestos de trabajo.						1	1	2	3	7
No siempre el análisis que se realiza tiene en cuenta la relación del perfil del puesto de trabajo con el currículo aportado por el especialista. .					1	1	2	3	4	3

A partir de esta matriz de doble entrada y con el objetivo de esclarecer de la lista de reducción los aspectos más afectan la deficiente gestión de capital humano se elaboró un gráfico de barra para mostrar de forma tácita los elementos que de forma numérica arroja la matriz. (Ver gráfico 2.1).

Resultados de la votación ponderada

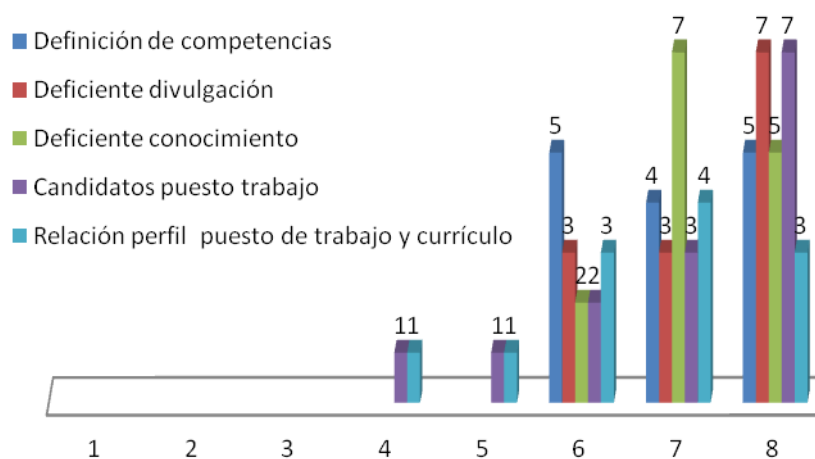


Grafico. 2.1 Resultados de la votación ponderada Fuente: Elaboración propia

De manera general el diagnóstico de la gestión de capital humano a la aldea “Eduardo Méndez” del municipio Roscio, estado Guárico realizado a partir de la utilización de diferentes técnicas y fuentes que fueron trianguladas demostró que el subsistema que requiere atención de forma más urgente en el contexto de esta aldea y como cuestión que además puede estar en iguales condiciones en el resto, es el de reclutamiento, selección e incorporación de capital humanos.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

1. Las aldeas universitarias constituyen instituciones de reciente creación en el contexto educativo venezolano en las cuales aún los principales procesos de gestión, la organización funcional y estructural y los procesos documentados no están totalmente establecidos ni institucionalizados.
2. La realización del diagnóstico empleando la combinación de técnicas y fuentes permite realizar una triangulación objetiva de las principales deficiencias del proceso de gestión de capital humano, lo que concede a la investigación alto rigor científico.
3. Los principales resultados del diagnóstico corroboraron que no está establecido un procedimiento para indicar a los coordinadores de aldea y de programa cómo hacer el proceso de reclutamiento, selección e inserción de personal en una aldea universitaria.
4. La muestra investigada al finalizar la técnica de votación ponderada otorga importancia primordial para generar opciones de solución que permitan eliminar las causas que están conduciendo al efecto de deficiente gestión de capital humano a las que están vinculadas con los subsistemas de planificación, reclutamiento y selección.

CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INSERCIÓN DEL PERSONAL EN LA ALDEA UNIVERSITARIA “EDUARDO MÉNDEZ”, MUNICIPIO ROSCIO, ESTADO GUÁRICO

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo **se muestra el procedimiento propuesto** para el reclutamiento, selección e inserción del personal en la aldea universitaria “Eduardo Méndez, del municipio Roscio del Estado de Guárico, donde se definen metodológicamente los elementos a tener en cuenta y como cumplimentar en pasos cada aspecto.

En este propio capítulo, en una segunda parte, **se valoran las oportunidades que ofrece el procedimiento propuesto** para captar personal más competente en la aldea, a partir del análisis que expertos realizan a dicho procedimiento.

III. 1. Procedimiento de reclutamiento, selección e incorporación para la aldea universitaria

Para la definición del procedimiento de reclutamiento, selección e incorporación se siguió lo establecido en la literatura científica consultada en el capítulo I de esta investigación donde se establecen diferentes procedimientos que pueden ser utilizados y se da cuenta de los elementos que los mismos han de considerar.

En este estudio específicamente se decide aplicar un procedimiento documentado que incluye: los objetivos, el alcance, definiciones, principios, responsables, desarrollo y referencias.

III.1.1 Objetivos

Establecer las normas para el reclutamiento, selección e incorporación en la aldea, de forma tal que se cumpla lo establecido en las normas y se incorporen a los Profesores Colaboradores más idóneos.

- Establecer las líneas de desarrollo y promoción para todas las unidades curriculares.
- Desarrollar las acciones necesarias para que dichas líneas de desarrollo y promoción se materialicen en la práctica.
- Lograr que cada Profesor Colaborador alcance el puesto adecuado a sus capacidades, y en la medida que estas se desarrollen cambie sus funciones, para evitar capacidades no utilizadas o desmotivadas.

III. 1.2 Alcance

El presente procedimiento es aplicable en el proceso de reclutamiento, selección e incorporación de cualquier aldea universitaria de la Misión Sucre, se pone en práctica para seleccionar entre un conjunto de Profesores Colaboradores que opten por una o varias Unidades Curriculares, que cumpla con el perfil de competencia para la Unidad Curricular, así como con las competencias distintivas de la Universidad y de los procesos de las actividades principales.

III. 1.3 Definiciones

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 la Universidad (entendiéndose por idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias concretas de la Universidad y la Unidad Curricular). El proceso está condicionado por las características del Programa de Formación al cual se incorporaran, las Unidades Curriculares, el tiempo disponible para cubrirlas y los perfiles de cada Unidad Curricular. Para dar inicio al reclutamiento se deberá contar previamente con la demanda de necesidades de Profesores Colaboradores para la aldea en general y del

Programa de Formación específicos de que se trate, así como con un análisis de las secciones diseñadas, para propósitos de selección.

Las fuentes de reclutamiento: constituyen los lugares hacia los cuales la universidad 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 la Universidad divulga las oportunidades de trabajo a los distintos Profesionales más adecuados e idóneos.

La selección del personal: es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la aldea busca, examina e incorpora a un determinado Programa de Formación, entre los Profesores Colaboradores reclutados, a profesionales idóneos; entendiéndose por Profesores Colaboradores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias y características concretas presentes y futuras previsibles de una UC.

Acogida: proceso de recibimiento y presentación del Profesor Colaborador seleccionado para ocupar una plaza vacante en uno de los programas de la aldea universitaria.

Inducción: Proceso de preparación del Profesor Colaborador seleccionado a ocupar una plaza vacante en temas de reglamentos y normativas de cumplimiento obligatorio, sistemas implantados en la aldea y la Fundación Misión Sucre, valores compartidos, historia, estructura, control interno, etc.

Contratación: Proceso de formalización de pago por parte de la Fundación Misión Sucre.

Período a Prueba: No existe periodo de prueba, como Profesor Colaborador o Asesor de algún Programa de Formación en la aldea 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 sería el primer semestre impartiendo clases.

Idoneidad demostrada: Comprende el análisis integral de los requisitos que deben tener los Profesores Colaboradores para impartir actividades en un

Programa de Formación, su permanencia, promoción, así como su incorporación a cursos de formación y desarrollo profesional. Es la planificación, ejecución e implementación de un programa de formación con la eficiencia, calidad y productividad requerida, que incluye el cumplimiento de normas de conducta de carácter general o específico, además de las características personales que se exigen en el desempeño de determinadas unidades curriculares.

Incorporación: Proceso por el cual el Profesor Colaborador una vez terminado el semestre o período a prueba, y reconocida su capacidad para impartir la Unidad Curricular de forma regular, se incorpora al Programa de Formación como colaborador permanente.

Competencias laborales: Conocimientos, habilidades y destrezas necesarias y suficientes para el buen desempeño del Profesor Colaborador en el programa.

III.1.4 Principios fundamentales del procedimiento

- ◆ El proceso de selección es necesario, factible y costeable. En virtud de sus ventajas y beneficios no debe ser visto como un gasto, sino como una **inversión**.
- ◆ El principio básico para la selección de un Profesor Colaborador, será la **idoneidad demostrada** en el período de prueba, que comprende el análisis integral de requisitos como: la calificación formal necesaria para el programa de formación y la unidad curricular, 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.
- ◆ El proceso de selección debe ser **permanente y planificado** y en consecuencia se establecerá tanto para el Profesor Colaborador de nuevo ingreso, como para los ya existentes.

- ◆ La selección del Profesor Colaborador es un proceso de carácter **estructurado, flexible, dinámico y específico** para cada programa de formación y la unidad curricular que se imparte.
- ◆ El proceso de selección es una actividad técnicamente compleja, y como tal debe ser realizado por un equipo calificado y entrenado.
- ◆ En el proceso de selección se considerarán, junto con los requisitos **calificatorios y extracalificatorios**, aquellos relativos a los **riesgos** y las **exigencias fisiológicas y psicológicas**.
- ◆ Para que las acciones del proceso de selección de Profesores Colaboradores sean efectivas se precisa de la **integración** de éste con el resto de los subsistemas que componen el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

III.1.5 Responsabilidades

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

III.1.6 Desarrollo

El momento de desarrollo dentro de este procedimiento documentado da cuenta de los pasos y elementos a considerar dentro de las actividades

principales que ha de realizarse para captar al personal más idóneo a la institución. La figura 3.1 que aparece seguidamente muestra de forma resumida una síntesis de los elementos que incluye el proceso de reclutamiento, selección e inserción en su momento de desarrollo y que serán explicitados por el investigador a continuación de la figura.



Fig. 3.1 Procedimiento de reclutamiento, selección e inserción

Fuente: Elaboración propia

La **selección e integración** del personal se realizan en la Aldea por parte de su Coordinador y en estrecho vínculo con el Coordinador del Programa de Formación para el cual se capta personal:

- a) La identificación de las necesidades de los Profesores Colaboradores se deriva del proceso de planeación de los Programas de Formación y sus Unidades Curriculares vacantes, cuando como consecuencia de este, hay un incremento de estudiantes originando nuevas secciones, cuando los profesores no pueden continuar en el Programa de Formación o por no cumplir con el perfil para poder ejercer la Unidad Curricular que se oferta. El proceso de identificación debe ser ejecutado por el Coordinador del Programa de Formación de Grado quien es el que realiza el Reclutamiento

y la Selección así como de la Fundación Misión Sucre, ya que esta se encarga de la Inserción dentro del Sistema Administrativo de la Misión Sucre (SAMS), actualmente denominado Sistema Sucre (SURE).

- b) Se procede a determinar las fuentes de reclutamiento una vez que se consideran los profesores que laboran como plantilla fija o contratada de las Universidades a las cuales están adscritos los Programas de Formación. Una vez cubierto estos parámetros se procede a la convocatoria mediante Carteles, Redes Sociales (Facebook, Twitter), Email o Correos y Avisos, colocándose de forma visible en los espacios en las cuales labora la Aldea, sitio concurrido por todos los trabajadores adscritos a los diferentes programas, consignando la información necesaria para el conocimiento de todos los que muestren interés y ajustándose a los Perfiles de los programas de formación y las Unidades Curriculares. A dicha convocatoria podrán presentarse los Profesionales que quieran y estén aptos para impartir la distintas Unidades Curriculares en los Programas de Formación. Una vez que el Profesional desea formar parte del Programa de Formación, debe asistir a una reunión previa al comienzo de las actividades académica. Dicha reunión se lleva a cabo con el Coordinador del Programas de Formación, en el cual se les practica evaluaciones de carácter Socio Académico; así como, el Perfil Ideológico Político, ya que es de suma importancia que el nuevo Profesor Colaborador tenga conocimiento sobre la Fundación Misión Sucre (Aldeas) y la Universidad a la cual se adscribe su programa de formación.
- c) Los Profesionales que respondan a la convocatoria serán entrevistados por el Coordinador de Aldea de conjunto con el del Programas de Formación al cual aspira a ingresar, en una reunión donde se dan a conocer los Perfiles de cada Unidad Curricular y se le asigna cual es la Unidad Curricular que va asumir el Profesor Colaborador, indicándole el horario y la estructura que tiene cada Unidad Curricular.
- d) Para el caso de la Selección del Profesor Colaborador se establece el cronograma que aparece en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Cronograma del proceso de reclutamiento
--

No.	Actividad	Fecha	Lugar	Responsable
1	Convocatoria de Reclutamiento para la Selección de Profesores Colaboradores	Septiembre 2013	Espacios de la Aldea Eduardo Méndez	Coordinador de Aldea
2	Requerimientos de Profesores Colaboradores (vacantes) en los distintos programas y Unidades Curriculares	Septiembre - octubre 2013	Aldea Universitaria	Coordinador de Aldea
3	Recepción de Matriculas (Cantidad de secciones por Tramo y Trayecto)	Enero 2014	Aldea Universitaria	Coordinador de Aldea
4	Preparación del Proceso de Selección del Profesor Colaborador	Febrero 2014	Aldea Eduardo Méndez	Coordinador del Programa de Formación
5	Aplicación de Técnicas para Seleccionar al Profesor Colaborador	Febrero 2014	Aldea Eduardo Méndez	Coordinador del Programa de Formación
6	Reunión con los posibles Profesores Colaboradores	Febrero 2014	Aldea Eduardo Méndez	Coordinador del Programa de Formación
7	Aprobación y colocación en las diferentes Unidades Curriculares de los Profesores Colaboradores	Febrero 2014	Publicación de los horarios en la Aldea Comunicación vía internet a los Profesores Colaboradores	Coordinador del Programa de Formación
8	Inserción de los Profesores Colaboradores en el Sistema Sucre	Marzo 2014	Aldea Universitaria	Coordinador de Aldea

Las solicitudes de los Profesionales en cada unidad curricular deben ser homogéneas en cuanto a la información que brindan, a fin de facilitar posteriormente el proceso de selección. Es recomendable formar con estas solicitudes una bolsa que pudiera ser utilizada en futuros procesos de reclutamiento, y que facilitaría gestionar el candidato, el que por supuesto se sometería posteriormente al proceso de selección.

- e) Los Profesores Colaboradores que respondan a la convocatoria serán entrevistados por el coordinador del Programa de Formación y se les entregará el Modelo de Solicitud de querer impartir la Unidad Curricular de acuerdo al perfil de cada uno para que llene los datos que se solicitan y se le propone fecha de entrega.

Una vez recepcionados los Modelos de Solicitud dentro de la fecha acordada, se realizará el análisis de los Profesores Colaboradores en correspondencia con los programas de formación y las unidades curriculares, conformándose una lista con aquellos Profesores Colaboradores que cumplen con los requisitos mínimos indispensables del programa y la unidad curricular.

Con los datos de estos Profesores Colaboradores y de aquellos que no cumplan plenamente algunos de los requisitos, se conformará una bolsa o banco de reserva, que será necesario actualizar y enriquecer periódicamente.

- f) Se procede por parte del Coordinador Académico a la recopilación de información referente a políticas institucionales que influyen directamente sobre el programa de formación, sus unidades curriculares y los Profesores Colaboradores, análisis de información acerca de las unidades curriculares y aspectos objetivos y subjetivos contenidos en el mismo.
- g) Se seleccionan las técnicas a utilizar en cantidad y orden en dependencia de las unidades curriculares a ocupar, las mismas pueden ser test psicológicos: se efectúan a las personas que quedaron del paso anterior, o sea, preseleccionadas. Se dividen en 2 grupos:
- 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.).

Hay que hacer un informe final en función del perfil del individuo, el cual funcionará como elemento de juicio para provocar una especie de “filtro”. El informe psicológico queda guardado.

Prueba de empleo: son aquellas pruebas que podemos aplicar para conocer la capacidad para hacer el trabajo que el individuo posee.

Entrevista: se busca chequear los antecedentes y obtener el “primer acercamiento”. Es útil para aclarar las dudas que surgen después de leer el currículo. Nos permiten obtener mucha información. Deben ser previamente preparadas. Lo que se plantea es hacer que se entrevisten con uno o más responsables con los que el individuo más adelante tendrá contacto. Puede ser:

- Estructurada: todas las preguntas están escritas y dirigidas al entrevistado. Se prepara con anticipación. La ventaja es que no quedan temas “suelos” y podemos comparar las respuestas de todos los candidatos. La desventaja es que es poco flexible, por lo que puede volverse tediosa.
- No estructurada: aparte del análisis de la información del postulante que tenemos, podemos manejar las preguntas a nuestro criterio.

En ambos casos, al final de cada entrevista hay que hacer un resumen. Es importante el contacto (la comunicación) que se da entre entrevistador y entrevistado. Lo ideal es tomar nota inmediatamente que concluye la entrevista.

h) El Coordinador del Programa de formación analiza cada Profesor Colaborador a partir de la documentación recibida y realizará las verificaciones pertinentes, emitiendo la decisión final.

i) Una vez tomada la decisión final, los coordinadores de aldeas reciben al Profesor Colaborador. Los documentos de Profesores Colaboradores rechazados se archivan en un expediente que se denominará **Archivo de Profesionales**.

Los Profesores Colaboradores son cargados en el Sistema Sucre, donde se especifica las horas, unidad curricular que tiene a su cargo, además de toda su identificación personal así como un número de cuenta bancaria para proceder al pago de la colaboración prestada.

j) Luego de formalizada la relación del Profesor Colaborador con el Programa de Formación, se procede a la acogida, con el objetivo de

propiciar la adaptación e integración del Profesor Colaborador al PFGGAMB y a la Universidad.

En el proceso de orientación laboral, la información al nuevo Profesor Colaborador tiene una gran importancia dada la influencia de este en la aceptación e interiorización de las normas y valores, así como en el conocimiento de un conjunto de elementos asociados a la satisfacción de necesidades individuales que influyen en el nivel motivacional en el periodo de tiempo inicial y este a su vez en la fluctuación.

En correspondencia con el criterio expuesto, en el proceso la información al nuevo Profesor Colaborador debe partir de lo general a lo particular, por lo que debe comenzar por la explicación de las estrategias y políticas del Programa de Formación. La explicación debe adecuarse a las particularidades de la unidad curricular del Profesor Colaborador y efectuarse sobre la base de un programa en el que deben participar los directivos principales de la Aldea, el programa de formación; así como, la Fundación Misión Sucre, debe ser efectuado por el Coordinador del programa.

Resulta conveniente explicar por parte de la Coordinación de la Fundación Misión Sucre al Profesor Colaborador el plan de acciones de atención e incentivación de la misma.

Particular importancia a los efectos de destacar la llegada de un nuevo Profesor Colaborador al Programa de Formación lo tiene el recibimiento que se le realiza por los Coordinadores del Programa y de la Aldea. En este momento deben realizarse las presentaciones del equipo de los demás Profesores Colaboradores, de los estudiantes y del Coordinador de Aldea, en particular de los que lo atenderán directamente durante el periodo de adaptación.

Finalmente, se recomienda realizar un recorrido por los espacios de la aldea universitaria, puntualizando los aspectos en que el trabajador muestre interés.

El Jefe inmediato del Profesor Colaborador es el responsable de complementar el paso del proceso de selección, para lo cual deberá:

- ◆ Recibir al nuevo Profesor Colaborador con un clima adecuado: realizar visitas a las áreas de la aldea universitaria, presentarlo al nuevo colectivo de trabajo y organizar entrevistas con la dirección.

- ◆ Brindarle información sobre la entidad, los compañeros de trabajo y el puesto a ocupar (importancia, deberes y obligaciones del Profesor Colaborador, así como la incidencia en el cumplimiento de los planes de la entidad y las condiciones para desarrollar las Unidades Curriculares).
 - ◆ Orientar al Profesor Colaborador acerca de las características de la cultura organizacional: costumbres, estilo de relaciones, etc.
 - ◆ Instruir al Profesor Colaborador en cuanto a: los objetivos y duración del período académico, cuantía y período de pago de las horas académicas, régimen de trabajo al que está sujeto.
 - ◆ En el caso de traslados 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 organización.
- k) Posterior al proceso de acogida se desarrollará el semestre o **período de prueba**, donde el Profesor Colaborador debe demostrar que posee los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la unidad curricular que imparte. Asimismo el Profesor Colaborador determinará si esta ocupación y el entorno en que se inserta, son afines a sus intereses y expectativas. El Coordinador de Aldea brindará las informaciones, medios y condiciones requeridas para el desempeño, y comprobará si el Profesor Colaborador posee la Idoneidad demostrada que la unidad curricular exige. El **control** de la etapa será responsabilidad del Coordinador del Programa de Formación, quien de manera puntual deberá valorar en el Profesor Colaborador, además de su desempeño, cuestiones como: sentido de la responsabilidad, entrega al trabajo, sentido de equipo y colaboración, etc.

Requisitos que integran la idoneidad demostrada:

- Calificación formal = aptitud

Se expresa en los certificados de estudios o títulos que posea el Profesor Colaborador en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o unidad curricular que aspire a desempeñar.

➤ Resultados de trabajo = aptitud

Comprende la realización del trabajo que demanda el contenido de la UC con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.

➤ Experiencia demostrada = aptitud

Se expresa en el tiempo demostrado en años en el desarrollo del perfil de la UC que se aspire desempeñar y los resultados concretos alcanzados en esos periodos.

➤ Cumplimiento de las normas de conducta y de idoneidad generales o específicas = actitud

Se expresan en el cumplimiento de las normas de disciplina que con carácter general y/o específico tiene la Universidad en su reglamento disciplinario interno.

➤ Normas de idoneidad = actitud

Actividades y/o características que se expresan en el cumplimiento de determinados aspectos personales que con carácter específico debe tener el titular en el desempeño de determinado UC.

Principios éticos referidos a la conciencia, a la actividad y a las relaciones

- A la conciencia: Sentir amor por el trabajo, ser consagrado, responsable y disciplinado.

• Demostrar sentido de responsabilidad sobre los requisitos disponibles utilizándolos de manera adecuada y racionalmente.

- A la actividad: Mantener constante la superación sobre la unidad curricular que desempeña, ofrecer la excelencia en la calidad de la unidad curricular que presta con el apoyo tecnológico, trabajar para lograr un crecimiento consistente y una rentabilidad atractiva de la universidad, sobre la base de la creatividad, eficiencia e innovación.

- A las relaciones:

- Ofrecer un trato afable, amable y cortés.
- Mantener relaciones tanto en el ámbito laboral, como social que lo haga merecedor del respeto y la confianza de los demás.
- Abstenerse de utilizar información para beneficio personal o divulgar a 3ra personas no autorizadas.
- Ser discretos, evitar los comentarios que perjudiquen la reputación y el prestigio de otros Profesores Colaboradores.

Este procedimiento debe ser aceptado y entendido por todos logrando una mayor eficiencia, eficacia y productividad económica, se tendrá en cuenta para la evaluación de la Idoneidad de un Profesor Colaborador de cualquier categoría ocupacional, su desempeño constante, adecuándose a la exigencia de la universidad y su ocupación laboral.

l) La idoneidad demostrada corresponde el análisis integral de los requisitos indispensables como los siguientes:

- Calificación expresada en los certificados de estudio o títulos que posee el Profesor Colaborador en correspondencia con los requisitos, exigidos para la impartir la UC.
- Realización del trabajo con una alta responsabilidad
- Demostrar en su labor un cuidado óptimo de los medios y recursos materiales relacionados con su trabajo.
- Mantener una conducta correcta.

Las técnicas y procedimientos que se utilizan para la determinación de la idoneidad demostrada se adoptan para la administración de común acuerdo con la Universidad.

m) El Coordinador del Programa de formación del Profesor Colaborador valorará la condición de Idoneidad del Profesor Colaborador exponiendo su evaluación. La documentación de los Profesores Colaboradores a los cuales no se les reconoció la condición de Idóneos se incorporará al Archivo de Candidatos.

n) Una vez transcurrido el período de prueba y reconocida la idoneidad del trabajador se procede a realizar la inserción 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 inserción del Profesor Colaborador la Fundación Misión Sucre 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 Programa de Formación.
- Número de Cuenta de cualquier entidad bancaria.

La inserción del Profesor Colaborador la realiza el Coordinador de Aldea a través de un modulo denominado Sistema Unificado de Captación y Registro Estudiantil (**SUCRE**) **el mismo** se encuentra disponible en la página 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 cálculo 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 deben 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 el 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 haya 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.

III.1.7 Referencias

- La Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras
- La Ley de Universidades
- Reglamento de la Ley de Universidades
- Documentos Rectores de las Universidades
- Documento base de la Fundación Misión Sucre

III.2 Valoración del procedimiento propuesto para el reclutamiento, selección e incursión de profesores colaboradores a aldeas universitarias

Luego de propuesto y fundamentado el procedimiento para el reclutamiento, selección e incorporación de profesores colaboradores a una aldea

universitaria, en este caso específico para la aldea universitaria “Eduardo Méndez” del municipio Roscio, estado Guárico, es importante proceder a estimar sus posibles impactos y a predecir de alguna manera los criterios de éxito que la pueden acompañar.

Para conseguir estos criterios y a partir de que no existe tiempo suficiente en la investigación como para aplicar el procedimiento en varios procesos de selección de manera que se puedan corroborar su impactos de manera tácita y de esta manera quedar validado, se decide validar la propuesta por la técnica Delphi para obtener criterios de expertos sobre el procedimiento propuesto.

III.2.1 Diseño de la validación por expertos

La técnica Delphi o de criterios de expertos es uno de los métodos más utilizados a la hora de determinar la factibilidad de un modelo, una estrategia, un procedimiento e incluso una intervención social. La técnica brinda la posibilidad, a través de especialistas conocedores de la materia de perfeccionar y enriquecer la propuesta.

La metodología para utilizar esta técnica consiste en seleccionar un grupo de especialistas, nunca menor de 15, y no mayor de 30, siempre que existan las personas que reúnan los requisitos exigidos.

¿Cuáles son las etapas que se siguen al aplicar el método de evaluación a través de expertos?

En la aplicación del referido método se siguen los siguientes pasos o etapas:

1. elaboración del objetivo
2. selección de los expertos
3. elección de la metodología
4. ejecución de la metodología seleccionada
5. procesamiento de la información

Elaboración del Objetivo: su formulación debe hacerse en función de validar el modelo teórico propuesto en la investigación, tanto en la calidad de la concepción teórica de su elaboración como la efectividad que se obtendrá con la aplicación en la práctica educativa.

Selección de los expertos: esta es una de las etapas más importantes de la aplicación del método. Al experto, con gran calificación le deben ser inherentes las siguientes cualidades:

- ética profesional
- maestría
- imparcialidad
- intuición
- amplitud de enfoques
- independencia de juicios

Para su selección se suelen utilizar los siguientes criterios:

- competencia
- creatividad
- disposición a participar en la encuesta
- conformidad
- capacidad de análisis
- espíritu colectivista y autocrítico
- efectividad de su actividad profesional

¿Cómo determinar la competencia del candidato a experto?

La competencia es el nivel de calificación en una determinada esfera del conocimiento. Se determina sobre la base de la actividad fructífera del especialista, así como del nivel de profundidad según los conocimientos de los logros de la ciencia y la técnica en el mundo, la comprensión del problema, y las perspectivas de su desarrollo.

Existe la tendencia de valorar la competencia de un experto de acuerdo con su grado científico y el puesto que éste ocupa, sin embargo no siempre estas condiciones determinan la competencia.

En la práctica de la evaluación mediante el criterio de expertos, ha tenido aceptación la determinación de la competencia, si se utiliza la autovaloración

de la misma por el propio experto. La autovaloración, la que deviene a su vez en un criterio a tener en cuenta, consiste en proponerle a los candidatos a expertos llevar una autoevaluación de sus conocimientos relacionados con el tema que será objeto de enjuiciamiento. La experiencia demuestra que las personas con una elevada autoevaluación se equivocan menos que otras en sus predicciones.

En esta investigación los criterios de selección de expertos se relacionaron con:

- Que fuera un profesional con un alto nivel académico y científico.
- Que tuviera una vasta experiencia y conocimientos suficientes en el tema de la gestión de capital humano.
- Que fuera especialista conocedores del contexto de investigación.

De esta manera se consiguieron un total de 16 expertos a los cuales se aplicó la encuesta para determinar el grado de competencia de los expertos (Anexo 2) la cual arrojó que de 16 expertos, brindó la posibilidad de seleccionar a 10, de ellos 8 consideran alto su coeficiente de competencia y 2 lo consideran medio (Anexo 3).

En este caso los 10 especialistas seleccionados para discurrir por el proceso de determinación del coeficiente de competencia promedio, resultó ser por aproximación 0.92, lo que hizo posible asumir los de coeficiente alto.

Una vez determinados los expertos se procedió a la determinación de los indicadores sobre los cuales estos valorarían el procedimiento, para lo cual se revisó la literatura y se intercambió con investigaciones anteriores donde fue empleado dicho método. Todos estos elementos sirvieron de base para determinar los siguientes indicadores:

1. Fundamentos en los que se sustenta el procedimiento
2. Calidad en su concepción
3. Adecuación al contexto universitario
4. Pertinencia del procedimiento
5. Factibilidad de implementación

A partir de estos indicadores se elaboro un cuestionario que se recoge en el anexo 4.

III. 2.2 Resultados de la validación por expertos

Los principales resultados de la consulta a expertos estuvieron relacionados con por ejemplo en el aspecto 1, acerca de los fundamentos en que se sustenta el procedimiento fue evaluado como muy adecuado por el 85 % de los expertos y bastante adecuado por el resto (15 %). Las sugerencias se relacionan con la idea de continuar profundizando en las normativas y legislaciones del código del trabajo en Venezuela, además de las específicas del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPU), a fin de contextualizar cada vez más la propuesta en un balance adecuado entre los estándares internacionales y lo que al respecto aplica en el país.

Aspecto 2, relacionado con la calidad en su diseño, el 100% consideran de muy adecuado y exponen que se respetan las pautas teóricas y metodológicas que la literatura científica reconoce para el diseño de procedimientos de este tipo.

Aspecto 3, adecuación al contexto universitario, el 100% clasifican de muy adecuado y exponen que es un procedimiento documentado que indica de manera muy acertada como realizar el proceso de reclutamiento, selección e incorporación en el contexto universitario, específicamente en el ámbito de la misión sucre y de una aldea universitaria, lo cual refuerza sus potencialidades a criterio de los expertos pues hasta el momento en que se propone este procedimiento, este proceso se realiza a nivel de coordinación de eje, lo que queda un poco lejos de las verdaderas demandas y necesidades de la aldea y el programa de formación para el cual se está captando el candidato.

Aspecto 4, pertinencia del procedimiento, el 100% lo evalúa de muy adecuado y lo sustentan en la objetividad de la consecución de pasos que se definen, la disponibilidad real de las técnicas, recursos y los medios que se proponen utilizar y utilización racional del tiempo para conseguir los objetivos del procedimiento.

Aspecto 5, factibilidad de implementación, fueron evaluados de adecuados por el 90% de los expertos, lo que corrobora la factibilidad de su aplicación. Solo un

10 % lo cataloga de medianamente adecuado, por considerar que introducir este nuevo procedimiento no es única y exclusiva libertad del coordinador de aldea, sino que tiene que ser un proceso institucionalizado por parte de la Misión Sucre, por lo tanto debe ser compartido, explicado para su posible aprobación y generalización a todo este tipo de contextos en el estado.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

1. Se establecen las pautas para la concepción de un procedimiento documentado de reclutamiento, selección e inserción aplicable a profesores colaboradores en aldeas universitarias de la misión sucre que respeta y considera la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del Trabajo vigente.
2. 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. Por coincidencia y representatividad de la mayoría de los expertos el procedimiento documentado propuesto posee calidad en su diseño, es adecuado para el contexto universitario que se propone, es pertinente de ser aplicado y factible de generalización.

CONCLUSIONES

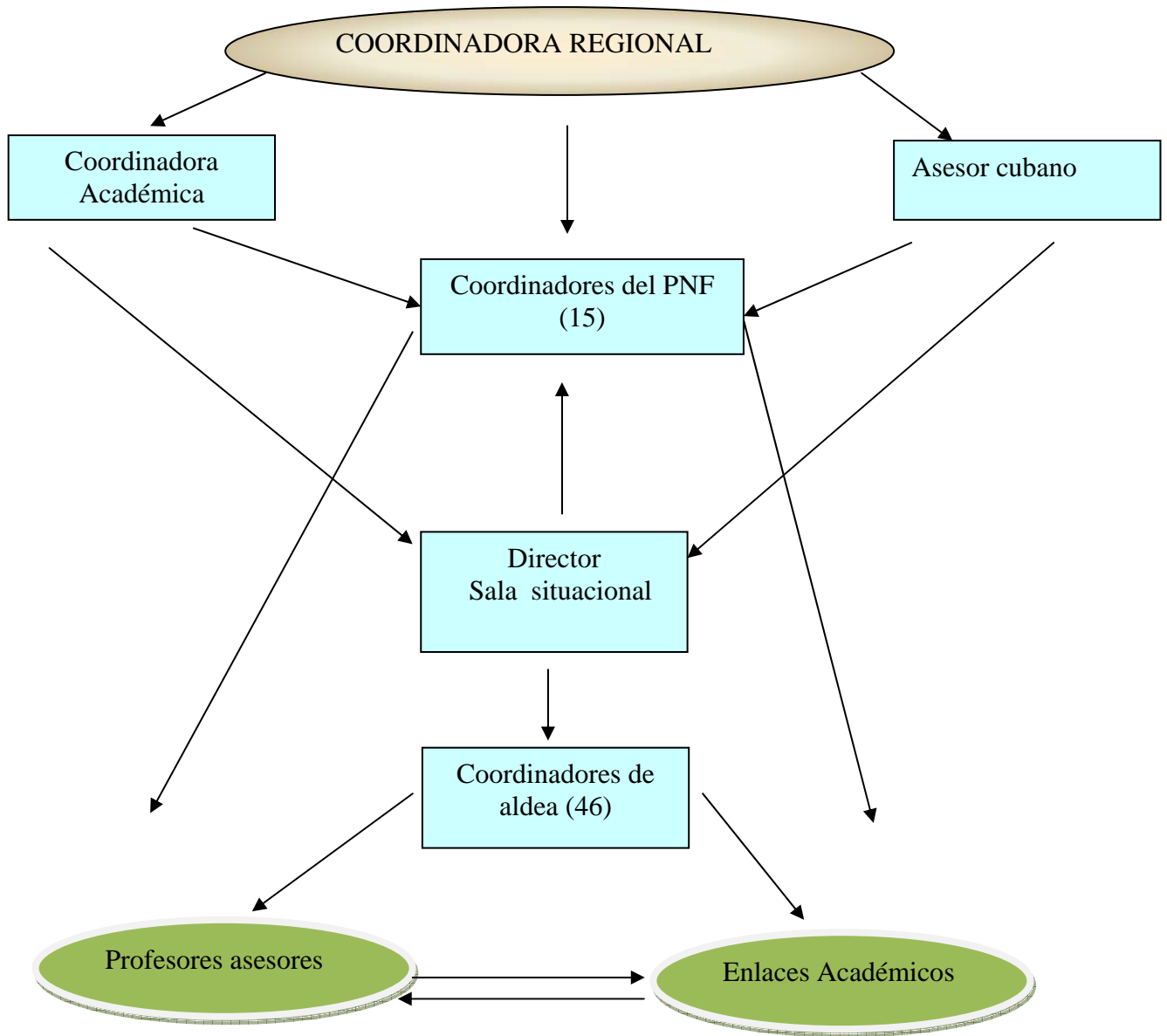
1. La revisión de la literatura científica relacionada con la temática de la gestión de capital humano, específicamente sobre su subsistema de reclutamiento, selección e inserción, unido al análisis de los elementos constitutivos y los referentes al código del trabajo en Venezuela, posibilitaron establecer pautas teóricas para proyectar un procedimiento ajustado a las demandas del contexto objeto de estudio y generalizable a espacios similares en el país.
2. El diagnóstico efectuado al proceso de gestión de capital humanos en la aldea universitaria "Eduardo Méndez" arrojó que, de forma general la muestra que participó en el estudio considera que existen debilidades en todos los subsistemas que inciden considerablemente en la deficiente gestión de capital humanos, más consideran como inmediato a intervenir el de reclutamiento, selección e inserción de capital humano.
3. El procedimiento fundamentado que se propone constituye una fortaleza de la investigación a partir de que se establece como una herramienta documentada válida para estandarizar y generalizar el proceso que se realiza, lo que permite agilizarlo y realizarlo de forma uniforme incidiendo en la estabilidad de los resultados que se consiguen cada vez que este se aplique.
4. El procedimiento de reclutamiento, selección e inserción propuesto ofrece reales posibilidades de captar personal más competente a la aldea universitaria de la Misión Sucre a partir de que los expertos consideran que posee calidad en su diseño, es adecuado para el contexto universitario que se propone, es pertinente de ser aplicado y factible de generalización.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar procedimientos documentados para el resto de los subsistemas de gestión de capital humano para aldeas universitarias de la Misión Sucre que permitan incidir sobre el proceso con enfoque de sistema.
- Generalizar el procedimiento documentado propuesto en todas las aldeas universitarias de la Misión Sucre del municipio Roscio, estado Guárico.

Anexo I

Estructura de la Misión Sucre



Anexo 2

Encuesta para determinar el grado de competencia y disposición del experto

Nombre: Profesión que realiza:

Categoría: Años de experiencia:

Centro de trabajo:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en la evaluación de un procedimiento para el reclutamiento, selección e inserción de personal a aldeas universitarias de la Misión Sucre en la República Bolivariana de Venezuela

Necesitamos antes de realizar la consulta correspondiente conocer sobre sus competencias profesionales en este tema, por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas.

Marque con una (X) en la tabla siguiente el valor que corresponde con el grado de conocimiento que tiene sobre el tema. (Considere que el valor en la escala que presentamos es ascendente, es decir el conocimiento sobre el tema es máximo en 5 y mínimo en 0)

0	1	2	3	4	5

Realice una autoevaluación de los logros alcanzado por usted en los siguientes indicadores.

Indicador	Grado influencia del indicador en el especialista		
	alto	medio	Bajo
Análisis teórico en el tema, realizado por usted.			
Experiencia en el desempeño profesional			
Participación en eventos nacionales			
Participación en eventos internacionales			
Disposición para participar en el trabajo			
Posibilidad real para hacerlo			

Anexo 3

Coeficiente de competencia de los expertos

Expertos	GCI (Kc)	K a	K	Competencia
1	0,9	0 ,97	0,93 5	alta
2	0,9	0 ,89	0,89 5	alta
3	0,8	0 ,89	0,84 5	alta
4	0,9	0 ,97	0,93 5	alta
5	0,8	0 ,89	0,84 5	alta
6	0,9	0 ,97	0,93 5	alta
7	0,8	0 ,89	0,84 5	alta
8	0,9	0 ,97	0,93 5	alta
9	0,7	0 ,79	0,75 2	media
10	0,7	0 ,79	0,74 5	media

GCI. (Kc.) Grado de conocimiento e información.

Ka. Coeficiente de argumentación o fundamentación.

K. Coeficiente de competencia.

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$$

Código de interpretación para el coeficiente de competencia:

- Sí $0.8 < K < 1.0$; el coeficiente de competencia es alto.
- Sí $0.5 < K < 0.8$; el coeficiente de competencia es medio.
- Sí $K < 0.5$; el coeficiente de competencia es bajo.

ANEXO 4

GUÍA PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR CRITERIO DE EXPERTOS

Objetivo: Validar las oportunidades que ofrece el procedimiento de reclutamiento, selección e inserción propuesto para el contexto de una aldea universitaria a fin de captar personal más competente.

Compañero (a):

Usted ha sido seleccionado por su experiencia de dirección, sus conocimientos prácticos en la gestión de capital humano, por su nivel de preparación profesional como profesor de administración y como directivo de instituciones de educación superior, por lo que pedimos su colaboración para validar el procedimiento que se propone.

Datos.

Nombre y apellidos:

Especialidad:

Profesión o cargo:

Centro de trabajo

Experiencia:

Categoría docente:

Categoría científica:

Por favor valore cada uno de los aspectos que se le proponen, teniendo en cuenta que hacia el valor 5 aumenta el grado de aceptación. La valoración debe acompañarla, siempre que sea necesario de argumentaciones, principalmente en caso de insuficiencias o sugerencias para su mejoría.

Gracias.

Aspectos a evaluar acerca de la estrategia de orientación	1	2	3	4	5
1. Fundamentos en los que se sustenta el programa de APO					
2. Calidad en su diseño					
3. Adecuación al contexto universitario					
4. Pertinencia del programa					
5. Factibilidad de implementación					

