

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

***PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PROFESORES EN
LA MISIÓN SUCRE. CASO ALDEA
UNIVERSITARIA GUSTAVO HERRERA,
MUNICIPIO CHACAO.***

Autor: Abg. Eduardo José Ojeda Hernández

Tutor (a): Msc. Gislina Mesa Contreras

Santa Clara, 2011

RESUMEN

El presente trabajo aborda una problemática generalizada dentro de la universalización de la Educación Universitaria en Venezuela conocida como Misión Sucre al tratar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de profesores dentro de cada una de las aldeas universitarias del país. Se propone un procedimiento sólidamente argumentado a partir del estudio bibliográfico y el análisis de las necesidades en el orden práctico, el mismo se estructura de acuerdo a cada una de sus etapas planteadas y establece un conjunto de acciones para su realización que garantizan su efectividad si se llevan a cabo de manera adecuada. Este informe de investigación se estructura en Introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, sus referencias bibliográficas y los correspondientes anexos siguiendo la lógica de formato diseñada para tales requisitos. Para su desarrollo se utilizaron diferentes métodos del nivel teórico, empírico y estadístico con sus respectivas técnicas que determinan la fiabilidad de los resultados alcanzados. Se realiza la validación de la propuesta mediante el criterio de especialistas o expertos en la temática del reclutamiento y selección de personal, los que aseguran la validez de la misma y su necesidad de aplicación en la entidad de objeto de estudio práctico de la investigación para con ello lograr una mayor calidad en la formación de los profesionales que se forman dentro de esta misión y que estos estén a la altura de las necesidades sociales.

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen.....	i
Introducción.....	1
Capítulo I: Marco Teórico- Referencial.....	7
1.1 Introducción	7
1.2 La Gestión de los Recursos Humanos. Principales concepciones	8
1.3 El proceso de reclutamiento y selección	11
1.3.1. Medios o canales de reclutamiento	15
1.3.2. Tipos de reclutamiento.....	15
1.3.3. Políticas de reclutamiento.....	18
1.3.4. Selección de recursos humanos.....	20
1.4 Procedimientos para el reclutamiento y selección de recursos humanos.....	26
1.5 Procedimientos para el reclutamiento y selección de profesores en el marco de la educación universitaria venezolana	35
1.5.1. Procedimiento para el reclutamiento y la selección en la Misión Sucre.....	36
1.6 Conclusiones parciales del Capítulo I.....	37
Capítulo II. Diagnóstico del proceso de reclutamiento, selección e inducción de profesores en la misión sucre en la aldea universitaria Gustavo Herrera municipio Chacao.....	39
2.1. Introducción.....	39
2.2. Caracterización de la Misión Sucre.....	39
2.2.1. Caracterización Aldea Universitaria Gustavo Herrera Municipio Chacao.....	44
2.3. Procedimiento diagnóstico utilizado.....	44

2.4. Conclusiones parciales del capítulo II.....	56
Capítulo III. Propuesta de procedimiento general para el reclutamiento, selección e inducción de profesores de Misión Sucre en la aldea universitaria Gustavo Herrera Municipio Chacao.....	58
3.1 Introducción.....	58
3.2. Descripción del procedimiento general para el reclutamiento, la selección y la inducción de profesores en la Misión Sucre.....	58
3.2.1. Fundamentación metodológica del procedimiento.....	58
3.2.2. Descripción de las etapas y acciones del procedimiento.....	60
3.3. Validación por el criterio de expertos.....	72
3.4. Consideraciones generales Capítulo III.....	76
Conclusiones generales.....	77
Recomendaciones.....	78
Referencias bibliográficas.....	79
Anexos	

INTRODUCCION

El factor humano siempre ha estado presente en los estudios llevados a cabo dentro de las distintas escuelas o enfoques de las teorías de la administración y su tratamiento ha ido evolucionando a la par, de tal forma que la función de Recursos Humanos ha pasado por una serie de etapas hasta encontrarse en su concepción actual.

Es así como los cambios del entorno han obligado a las empresas a redefinir sus filosofías de actuación y dentro de ellas revisar y perfeccionar sus políticas de dirección de personal; políticas que han derivado hoy en la moderna dirección de Recursos Humanos.

Esta denominación es una creación americana de la década del 70, aunque puede encontrarse previamente en diversas obras pertenecientes a la Escuela de Relaciones Humanas. Algunos autores sostienen que el auge del modelo de Gerencia de Recursos Humanos en la actualidad es la respuesta estadounidense a las efectivas políticas de personal del sobresaliente modelo de dirección japonés.

Así se ve como a diferencia de la Gestión de Recursos Humanos, la Dirección de Personal aparece como, algo administrativo, micro organizacional y estático, algo comprometido con los sistemas de control interno de los puestos de trabajo, los ciclos de su actividad son a corto plazo, su orientación es de carácter táctico y se reconoce como constituida por especialistas que tienen pocas oportunidades de ejercer el poder en la organización.

La Dirección o Gestión de Recursos Humanos, es una función eminentemente directiva, macro organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo atendiendo a las diferencias individuales y a los cambios del entorno, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico, ejercida por especialistas que tienen mayor poder organizacional.

Quiere esto decir que en la actualidad, con nuevas condiciones y circunstancias, se accede al nivel actual de desarrollo de la persona; y en cada caso se detectan potencialidades y necesidades de desarrollo desde las cuales se pueden reorientar sus planes de desarrollo en las organizaciones. Planes de carrera que abren espacios donde se crean nuevas

condiciones, situaciones de aprendizaje y de relación con el “otro” (el capacitado, el jefe superior, el colaborador), ya sea en los escenarios de un curso de capacitación, de una reunión de evaluación o en los espacios habituales de la vida en la organización.

Los nuevos espacios creados para la formación de profesionales dentro del proyecto revolucionario Bolivariano se caracterizan por la inclusión social de aquellas personas que tradicionalmente habían sido marginados o puesto a un lado en el sector educacional. La universalización y municipalización de la Educación Superior amparada bajo el nombre de Misión Sucre y la creación de la Universidad Bolivariana de Venezuela buscan dar oportunidad de instrucción y educación a estudiantes perteneciente a cualquier nivel social y con ello formar profesionales que tributen al desarrollo del proyecto social venezolano tanto con su formación técnica como con los valores humanistas que sean capaces a su vez de promover.

Tanto en la Misión Sucre como en la Universidad Bolivariana de Venezuela (en lo adelante UBV) ofrecen la promesa de identificar personas con potencial de éxito para triunfar en sus puestos de trabajo, y mucho más dentro del ambiente donde se desenvuelve como para alcanzar provecho en un país con fines socialistas donde el interés común sea la sociedad, además de presentarse como una alternativa metodológica para la formación y el diseño de planes de carrera del personal en la Organización.

En la actualidad los profesores que están insertados en la Misión Sucre en su mayoría carecen de experiencia pedagógica. En ocasiones son asignados a unidades curriculares no acordes a su especialidad o capacitación. En su gran mayoría desconocen la Misión, Visión y objetivos a alcanzar en Misión Sucre y UBV. Esto provoca que a causa de lo anterior no se impartan los contenidos programáticos y se imparten temáticas al estudiantado que no se encuentran previstas en los planes de estudio, lo cual atenta directamente contra la calidad del egresado y en un punto especial en el objetivo a lograr a través de este nuevo modelo de educación, tales como el egresar con valores humanísticos y sociales. Esto hace que exista una necesidad latente de realizar un buen reclutamiento y selección del profesorado hacia el logro de un profesor asesor en correspondencia con los estudiantes que la sociedad

necesita. De igual forma este profesor debe adaptarse a las nuevas condiciones y recibir el necesario adoctrinamiento en la misión.

Esta es una situación que viene presentando Misión Sucre desde sus inicios quizás por la necesidad que se presenta con la escasez de conseguir profesores comprometidos con el cambio educacional que se busca tener en la sociedad a través de estos tiempos de revolución, esa necesidad conlleva a que los coordinadores de aldeas otorguen a otros el deber de dar la clases pero que estos no se delinear a la misión y visión de la organización. Esta en esencia constituye la *situación problémica* de la presente investigación.

Se plantea a su vez como *problema científico* de la investigación:

La inexistencia de una herramienta científicamente fundamentada que permita el reclutamiento, la selección e inducción de los profesores de la Misión Sucre en la aldea universitaria Gustavo Herrera del Municipio Chacao para perfeccionar la gestión integral de recursos humanos y con ello elevar la calidad en la formación de los egresados.

Por las causas antes expuestas es que se desarrolla este trabajo, buscando desarrollar mecanismos que contribuyan con la buena selección de profesores ya que ellos son los encargados de alcanzar el producto final que son los triunfadores y triunfadoras estudiantes de Misión Sucre.

Al respecto se presenta como *objetivo general* de este trabajo de investigación:

Diseñar un procedimiento para el reclutamiento, la selección e inducción de profesores asesores para la Misión Sucre en la aldea universitaria Gustavo Herrera del Municipio Chacao con la finalidad de perfeccionar la gestión integral de recursos humanos en la misión.

Este objetivo general se desglosa en los siguientes *objetivos específicos*:

- Elaborar el marco teórico referencial en el que se analicen los principales conceptos y teorías que sustenten desde el punto de vista teórico la investigación a realizar.
- Diagnosticar el estado actual de los procesos de reclutamiento y selección de profesores asesores en la Misión Sucre, de la aldea universitaria Gustavo Herrera.
- Proponer un procedimiento para el reclutamiento y la selección de profesores asesores en la Misión Sucre de la aldea universitaria Gustavo Herrera del Municipio Chacao.
- Validar la propuesta realizada mediante el criterio de expertos

Se enuncia como *hipótesis* de esta investigación la siguiente:

Con el diseño e implementación del procedimiento para el reclutamiento y selección se puede perfeccionar la gestión integral de recursos humanos en la Misión Sucre de la aldea universitaria Gustavo Herrera municipio Chacao y con ello elevar la calidad en el proceso de formación de profesionales egresados de la misma.

Variable independiente: diseño e implementación del procedimiento de reclutamiento, selección e inducción.

Variables dependientes: gestión integral de recursos humanos, proceso de formación de profesionales

Es necesaria la implementación del procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción de los profesores de la Misión Sucre y UBV, para lograr pertinencia organizacional

en términos de brindar la mejor enseñanza a los estudiantes, con valores socialistas que lleve a la transformación de la nación, donde todos puedan tener el beneficio de una educación soberana con principios y valores humanistas, ello depende netamente de depurar en la organización los que no se comprometen con la revolución y los que dicen estar pero sus objetivos internos pueden ser mas los personales que la organización. Por otra parte, el reclutamiento, selección e inducción de personal se convierte en una herramienta que guía la dirección de recursos humanos, en tanto parte de las competencias, valores y potencialidades que el profesor de Misión Sucre debe tener y desarrollar a través de sus marcos de actuación en la organización, por lo que la dirección podrá ser mejor orientada hacia las necesidades propias de gestión del personal.

Es necesario acotar que a los efectos de esta investigación se escoge la aldea universitaria Gustavo Herrera del municipio Chacao, en primer lugar por la voluntad mostrada por los directivos de la Misión en la misma para desarrollar la presente investigación, en segundo lugar por su representatividad dentro de la Misión Sucre en el Estado Miranda y la diversidad de programas de formación que este abarca. En sentido general se busca la presentación de una herramienta que pueda ser útil para su aplicación en cualquiera de los programas de formación y que a la vez pueda llevarse a cualquiera de los estados del país, así como en la propia Universidad Bolivariana de Venezuela.

Para la realización de la misma se utilizan métodos teóricos, empíricos y estadísticos los cuales buscan la obtención de información y la comprensión y análisis del fenómeno desde las diferentes perspectivas y a su vez ofrecen la posibilidad de analizar e interpretar los hechos en sus diferentes fases. A su vez se aplican un conjunto de técnicas que permitirán llegar a la propuesta con elementos sólidos.

Esta investigación presenta los siguientes *aportes*:

Desde el punto de vista teórico, la sistematización de un conjunto de conceptos y teorías sobre el tema del reclutamiento, selección e inducción del personal adaptada al contexto de la realidad venezolana actual, en especial al proceso de universalización y municipalización de la educación universitaria.

Desde el punto de vista metodológico, el aporte radica en el diseño del procedimiento para lograr un correcto reclutamiento y selección de los profesores asesores en el marco de la misión.

Desde el punto de vista práctico, este trabajo aporta beneficios ya que de su implementación se podrá contar con mejores profesores asesores, más preparados y comprometidos que garanticen una mayor calidad en la formación de los futuros profesionales y con una guía objetiva para dirigir los recursos humanos hacia la optimización de los procesos y actividades comprometidos con la Misión.

En su esencia el trabajo resulta *novedoso* desde el punto de vista científico ante la carencia de investigaciones en este campo dentro de la misión que permitan su fortalecimiento y una mejor gestión ya que su principal fortaleza la constituyen los profesores asesores encargados de impartir la docencia dentro de la misión.

Se realiza una investigación de tipo holística o de complementariedad hasta su fase explicativa, donde se combinan técnicas cualitativas y cuantitativas. Este tipo de investigación asume los procesos relacionados con la invención, la formulación de propuestas, la descripción y la clasificación. Considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación práctica de soluciones, la propuesta de cambios

en contextos determinados y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, etc. (Martínez, 2000).

La investigación que se lleva a cabo es una realidad del presente siglo y de la sociedad venezolana actual y se sustenta en varios años de trabajo y experiencia dentro del sistema de Educación Universitaria tanto en Universidades públicas, privadas y como parte de la Misión Sucre, el trabajo que se presenta se estructura en tres capítulos:

En el capítulo I se realiza un análisis bibliográfico en el que se busca identificar los principales elementos conceptuales que sustentan la investigación y que a su vez ofrezcan los elementos necesarios para la formulación de la propuesta.

En el capítulo II se realiza un diagnóstico del estado actual en que se encuentra el proceso de reclutamiento y selección de los profesores asesores dentro de la universalización y municipalización de la educación universitaria.

En el capítulo III se lleva a cabo la propuesta de procedimiento para el reclutamiento y la selección de los profesores asesores en el marco de la Misión Sucre, así como su validación mediante el criterio de los especialistas en el tema.

Finalmente se plantean las principales conclusiones y recomendaciones a las que se arriban después de realizada la investigación

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL

1.1. Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo principal realizar un análisis de la literatura existente sobre el tema del reclutamiento, la selección e inducción del personal docente, comenzando por las principales concepciones y tendencias a nivel internacional, hasta su estudio en la realidad venezolana, específicamente en el marco de la educación universitaria.

La revisión bibliográfica constituye el punto inicial de cualquier investigación al ubicar al investigador en las principales concepciones sobre el tema, realizar análisis en cuanto a diferencias, similitudes y permitirle la adopción de sus propias posiciones. El estudio de los autores clásicos en el tema, el uso de fuentes primarias de información como revistas, libros actualizados y el uso extensivo de la Internet se convierten en los principales elementos a considerar para llevar a cabo este estudio.

El análisis de la literatura sigue la estrategia que se muestra en la figura 1.1. Hilo Conductor de la investigación.

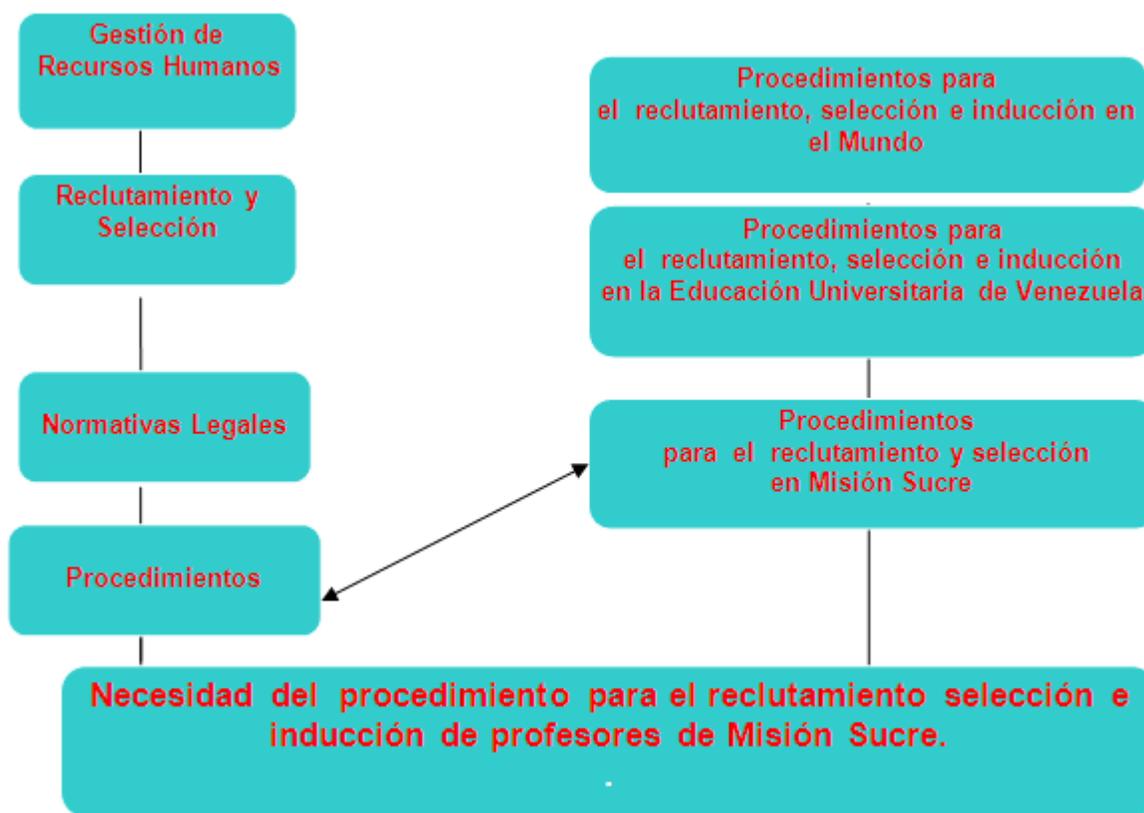


Figura 1. Hilo Conductor de la Investigación. Fuente: Elaboración propia

1.2. La Gestión de los Recursos Humanos. Principales concepciones

El término recursos humanos se reconoce en la literatura actual y en el sistema institucional para nombrar a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ella determinadas funciones. En la actualidad han surgido otras denominaciones como Capital humano o talento humano. Sin embargo, por el uso que en la actualidad la sociedad le proporciona a este término y lo arraigado que se encuentra, en esta investigación se le continuará nombrando como Recursos Humanos.

Por su parte, la Gestión o Administración de Recursos Humanos surgió debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales y es un área de estudio relativamente nueva.

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas (Caballano, 2010).

La Gestión de Recursos Humanos tiene los siguientes objetivos:

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados
- Retener a los mejores empleados
- Motivar a los empleados
- Ayudar a los empleados a crecer progresar y desarrollarse en la organización
- Aumento de la productividad
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa y legislación

La actual gestión de Recursos Humanos ha transitado por varias fases en su desarrollo hasta la actualidad. Estas fases a criterio de Caballano (2010) son las siguientes:

- Fase Administrativa: Es puramente burocrática y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.
- Fase de Gestión: Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y sociológica de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.
- Fase de Desarrollo: Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la institución. Se considera que las personas son elementos importantes y se busca su motivación y eficiencia.
- Fase de Gestión estratégica de los Recursos Humanos: La gestión de los RRHH esta ligada a la estrategia de la organización. Los trabajadores son la fuente principal de su ventaja competitiva.

A decir de Cuesta (2005), lo que caracteriza esencialmente una gestión estratégica de los recursos humanos son la consideración de los Recursos Humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en su gestión y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la Gestión de los Recursos Humanos y la estrategia organizacional.

Por Gestión Estratégica de los 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 (Cuesta, 2005, citado por Aguilera, 2010).

En su objeto y alcance actual, la gestión estratégica de los Recursos Humanos supera las restantes fases presentadas al considerar al factor humano como el factor fundamental de la actividad organizacional, como un activo, que es capaz de generar ventajas competitivas y rasgos distintivos a las organizaciones y que además es capaz de realizar inversiones de capital humano.

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como el inventario de personal , selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y carrera, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, etc..

Un papel importante dentro de estos elementos de gestión la ocupa la planificación de los Recursos Humanos, ya que constituye una actividad clave y esencialmente integradora, es el proceso mediante el cual una organización garantiza el número suficiente de personal y optimiza su plantilla, previendo de esta forma las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento con la calificación y competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible (Aguilera, 2010).

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2007), la planeación del personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. *Se trata de anticipar cual es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura, la planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización.* Para alcanzar todo su potencial la organización necesita disponer de las

personas adecuadas para el trabajo a realizar. Esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente.

Estos aspectos señalados adquieren especial relevancia a los efectos de esta investigación ya que muestran las principales carencias que en los momentos actuales enfrenta la institución objeto de estudio para alcanzar sus objetivos organizacionales, tales como el problema existente de anticipar la cantidad y la calidad de profesores necesarios para ejecutar las actividades docentes presentes y futuras. Es tan importante *esta planeación primero por dar a conocer al coordinador de aldea, que la planeación no necesariamente corresponde a un departamento de personal, sino que puede bien ser ejecutada por ellos en el ejercicio de sus funciones de planificación*. Se debe tomar en consideración que para el logro exitoso de ese reclutamiento se haga de *manera anticipada*. Estableciendo criterios de racionalidad estrictamente técnicos y con un enfoque cuantitativo, a fin de disponer en la organización de profesores adecuados, capaces, comprometidos en lo profesional, lo ideológico y lo político, para el desarrollo de su trabajo como educadores y alcanzar así todo el potencial que estos puedan ofrecer en su desempeño educacional.

La planificación de los recursos humanos se interrelaciona con cada uno de los subsistemas que componen la organización y a su vez se integra, según la figura 1.2.

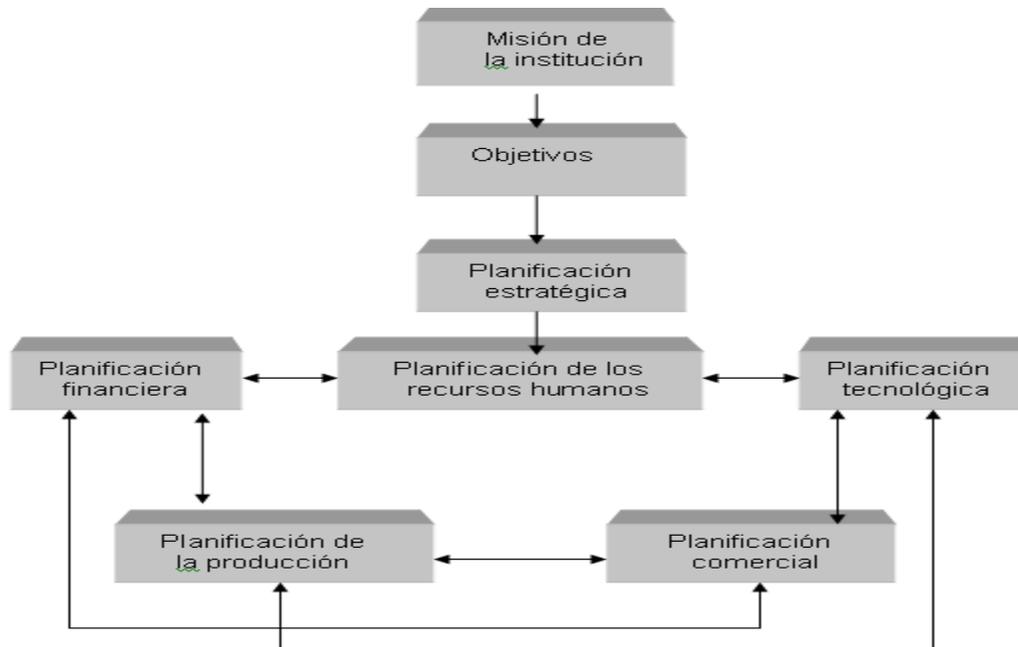


Fig. 1.2. Planificación estratégica de los recursos humanos. Fuente: Cuesta, 2005

Esta planificación y su interrelación con el resto de las partes integrantes de la organización se ponen de manifiesto a través de los diferentes subsistemas de la gestión de Recursos Humanos. Chavienato (2007) destaca la estructura de la gestión de los recursos humanos en subsistemas interdependientes, estos subsistemas son:

1. Subsistema de integración de Recursos Humanos
2. Subsistema de organización de Recursos Humanos
3. Subsistema de retención de Recursos Humanos
4. Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos
5. Subsistema de auditoría de Recursos Humanos

A continuación se profundizará en el subsistema de integración de recursos humanos, el cual abarca los objetivos y actividades involucradas la investigación del mercado de recursos humanos, el reclutamiento y selección de personas; por considerarse el objeto de estudio

teórico de la presente investigación y constituir una unidad dialéctica en su análisis. Dicho proceso se considera de vital importancia debido a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con fuerza de trabajo idónea para su desarrollo.

1.3. El proceso de reclutamiento y selección

Son muchos los autores que teóricamente han expuesto una serie de principios con respecto a los mecanismos que deben emplear las organizaciones para el reclutamiento y selección de personal. Entre ellos se destacan los principios formulados por Werther & Daves (2000), quienes sostienen que para realizar el proceso de reclutamiento y selección, toda organización debería contar con planes estructurados y cumplir con una serie de principios en un orden sistemático a fin de garantizar el éxito de estos procesos. Por ello Werther argumenta que para realizar dicho proceso se debe planificar cada actividad y expresa que el reclutamiento se concibe como un programa permanente y continuo; criterio con el que se coincide en la presente investigación al ser considerado un proceso que se concreta cuando surge la necesidad de ingresar nuevo personal a la organización, debe seguir un proceso determinado y emplear métodos y técnicas apropiadas; el reclutamiento por ser un proceso continuo no debe considerarse como un actividad aislada a la organización, sino como un elemento que encuadre y se ajuste a las demás actividades, ya que afecta cada momento la vida organizacional.

Según Chiavenato (1992), los individuos y las organizaciones están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer a los individuos, y obtener informaciones respecto a ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Así mismo este autor (2007) expresa que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo

que pretende llegar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección, aunque estos criterios han cambiado en la actualidad planteándose que la función del reclutamiento es la de suplir la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente, seleccionará las necesidades a la organización para la consecución de sus objetivos.

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizadas en el mercado que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento. Es así como las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser los blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

Según Chiavenato (1992), el reclutamiento tiene 6 fases:

1. Elaboración de políticas de reclutamiento que describen propósitos y objetivos del jefe
2. Organización del reclutamiento delegación de autoridad y responsabilidad apropiadas a esa función;
3. Lista de requisitos necesario para la fuerza de trabajo;
4. Descubrimiento de nuevas fuentes de reclutamiento de recursos humanos;
5. Utilización de medios y técnicas para atraer aquellas fuentes de recursos humanos;
6. Evaluación de programas de reclutamiento de acuerdo a los objetivos y los resultados alcanzados.

Según Guedez (1997), para el responsable de recursos humanos la tarea es difícil ya que el mercado demanda perfiles que no siempre se encuentran disponibles. Para lograr su

cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

En el proceso de reclutamiento se distinguen dos etapas: la de investigación y la de ejecución según se muestra en la figura 1.3 (González y Mejías, 2010)

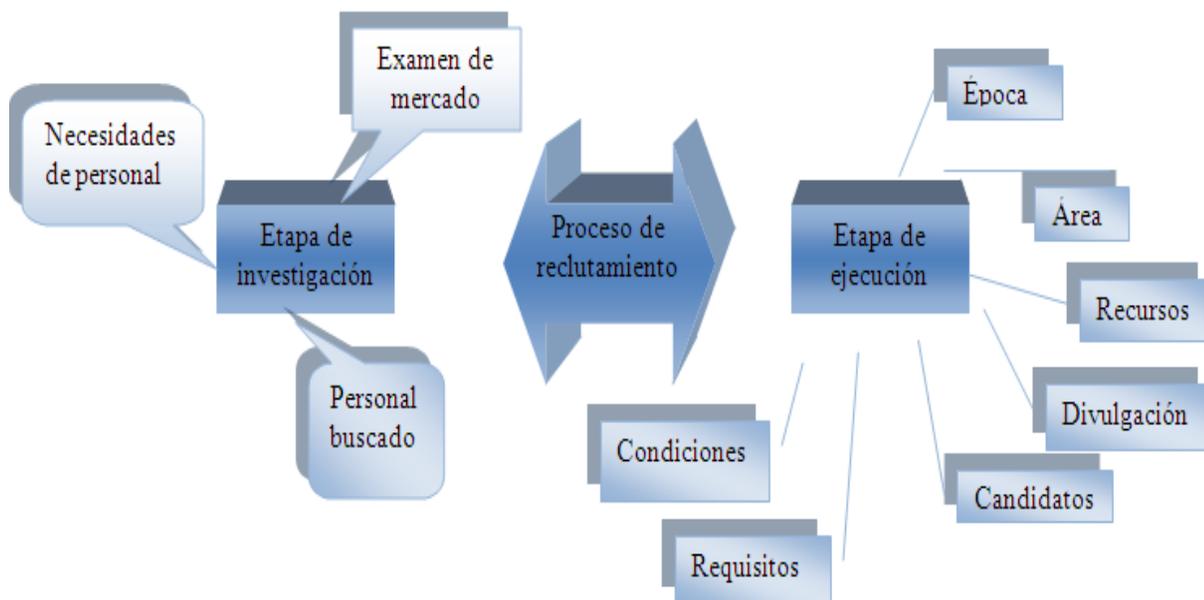


Fig. 1.3. Etapas del proceso de reclutamiento. Fuente: Adaptado de González y Mejías, 2010

La etapa de investigación considera:

1. examen del mercado de trabajo, con miras a la verificación de:
 - a) número probable de personas, del tipo que se necesita;
 - b) niveles salariales del cargo, en las diversas partes del país;
 - c) consulta a empleados que tengan empleados de ese tipo;
 - d) conocimiento de las fuentes de la mano de obra buscada;

- e) centros de preparación y formación del personal y cantidad proporcional de mano de obra preparada periódicamente;
- f) productividad generalmente presentada por ese tipo de empleado en las diversas empresas;
- g) área que debe cubrir el reclutamiento (mercado local, regional, nacional), para la obtención de la mano de obra buscada.

2. Determinación de las necesidades de personal, mediante el estudio de:

- a) Fluctuación normal del personal, en los diversos cargos de la empresa;
- b) posibilidades de expansión de la empresa o de algún departamento, por aumento o transformación de los métodos de trabajo;
- c) retiro del personal cesante por promociones, enfermedades, jubilación

3. Listado del tipo y las características del personal buscado.

La fase de ejecución debe incluir:

1. Época en que se ejecutará el reclutamiento;
2. El área que el reclutamiento debe incluir (mercado local, regional, nacional);
3. Recursos que serán utilizados
4. Sitios de divulgación;
5. Número probable y tipos de candidatos que se pueden obtener;
6. Requisitos y exigencias que se le deben hacer a los candidatos;
7. Condiciones y ventajas ofrecidas por la empresa;
8. Quien, cuando y donde se recibirá a los candidatos.

A decir de autores como Alarcón, A., Chelech, S., Flores, C., Harnisch, E. y Ortiz, A. (2002), el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Existen diversos métodos para el reclutamiento los que se utilizan con independencia del país y en la mayoría de los cuales no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz y por lo general, el proceso se centra en una persona: el reclutador, quien es el encargado de identificar las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. De esta forma es quien refiere las necesidades del puesto y las características de la persona que lo desempeñe, en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado. Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la organización
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

1.3.1. Medios o canales de reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la organización que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades. De esta forma, se plantea la existencia de dos tipos de reclutamiento: el interno y el externo, los cuales se analizarán con mayor profundidad.

1.3.2. Tipos de reclutamiento

Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia institución, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos. Al presentarse determinada vacante la organización intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal) (Chiavenato, 2007). Así el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Promoción de personal
- Transferencia con promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal

Ventajas del reclutamiento interno de acuerdo a Chiavenato, (2007)

- Es más económico para la organización, evita los gastos de avisos u honorarios a otras empresas, costos de recepción de candidatos, admisión, etc..
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las demoras del reclutamiento externo,
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayoría de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso;

- Aprovecha las inversiones en entrenamiento de personal, que tienen su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos;
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo que trae como consecuencias, apatía, desinterés o retiro de la organización.
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al ofrecer las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que no demuestran las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que se conoce como "principio de Peter", al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel que demuestra su máxima incompetencia.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, esto los lleva a perder la creatividad y la actitud de innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse en la medida que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

Reclutamiento externo

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

Ventajas del reclutamiento externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras instituciones o por los propios candidatos. Esto no significa que la organización deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de la inversión ya efectuada.

Desventajas del reclutamiento externo

- Tarda más que el reclutamiento interno. El tiempo empleado en las técnicas más adecuadas a utilizar para influir en las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y preparación inicial, desarrollo de la selección, los exámenes u otros compromisos y el ingreso, no es poco y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- Es menos seguro que el interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que no se verifican con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, por lo general se da ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la organización, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su

desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad hacia el personal.

- En sentido general, se afecta la política salarial al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

En razón de las ventajas y desventajas de los reclutamientos internos y externos, la mayoría de las organizaciones optan por el reclutamiento mixto y a su vez trazan sus propias políticas de reclutamiento.

1.3.3. Políticas de Reclutamiento

Definir la política de reclutamiento significa enunciar los objetivos que se desean conseguir a través del mecanismo empleado en su realización práctica, y prefijar el esquema de actuación para alcanzarlos. Esto significa establecer algunos principios a los cuales se deba ajustar.

De acuerdo con Werther (2000), las políticas de reclutamiento varían de acuerdo al tipo de organización pero de entre ellas se pueden mencionar las más comunes:

- Reclutar en la misma organización siempre que sea posible. (Reclutamiento interno).
- Limitar el ingreso a personas que tengan parentesco con los empleados actuales de la organización
- Limitar el ingreso por una edad determinada.

De acuerdo con Guédez (1997) en cuanto a los requerimientos generales sobre a políticas de Reclutamiento y Selección, con la llegada del nuevo milenio, es necesario hacer algunas consideraciones. El nuevo milenio según se plantea es el del empleo del conocimiento. Por lo tanto, el análisis del empleo debe necesariamente hacerse bajo esta óptica. La demanda de trabajadores se ha modificado. El cambio verdaderamente importante lo constituye el hecho que los perfiles buscados y los puestos de trabajo requieren cada vez más, personas calificada. Es impensable un gerente que no maneje la tecnología: correo electrónico,

planillas de cálculo y procesador de palabras son tan necesarios como saber sumar y escribir.

Según Van Morlegan (Ob.cit), las modalidades diferentes como el tele trabajo y personas trabajando en el mismo ámbito que se comunican con jefes, colegas y subordinados a través de e-mail, conforman una nueva modalidad de relación humana. Por otra parte en la mayoría de los países de habla hispana se verifica la siguiente situación paradójica: muchas personas buscan trabajo y no lo encuentran y muchas organizaciones buscan perfiles de empleados que no encuentran. Técnicamente se dice que hay un desfase entre la oferta y la demanda. En ambos casos cada uno puede hacer algo para mejorar su habilidad. Como empresarios se busca el mantenimiento de las competencias del personal, como individuos no esperar que la empresa capacite, ser y hacer todo lo que esté al alcance.

A pesar de esto, existe una creencia muy generalizada acerca de que es muy sencillo reclutar gente en un contexto de desempleo, basta con salir a la calle y elegir a alguno de la fila de desempleados. La fila de desempleados puede ser larga, pero no necesariamente estará allí la persona que se necesita. A comienzo de siglo con una tasa elevada de desempleo, la selección de personas es un tema preocupante ya que, por un lado, muchas personas no encuentran trabajo pero, por el otro, a las empresas les resulta difícil encontrar los perfiles adecuados; la falta de capacitación y carencia de las competencias requeridas son algunas de las causas.

De acuerdo con Mejías (2009), las organizaciones frente al nuevo siglo, muestran una tendencia a reclutar con miras al potencial a efectos de incrementar competencias, no solo teniendo en cuenta habilidades limitadas que cumplan con las necesidades actuales.

Por su parte Chiavenato (2007), establece como políticas de reclutamiento:

- Donde reclutar, en que condiciones y cómo hacerlo (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos).

- Estándares de calidad para la admisión en cuanto a actitudes físicas, experiencias y potencial de desarrollo que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización
- Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno dentro de la organización con rapidez y eficacia.

Estas políticas están en la base del proceso de reclutamiento a nivel institucional por lo que en lo adelante se profundizará en el propio proceso de selección de los recursos humanos.

1.3.4. Selección de Recursos Humanos

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información (Alarcón, A., Chelech, S., Flores, C., Harnisch, E. y Ortiz, A. 2002)

Chiavenato (1992), identifica la selección de recursos humanos como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y desempeño personal. Así como la eficacia en la organización.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) la adecuación del hombre al cargo; y
- b) la eficiencia del hombre en el cargo.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e información de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

Al definir la actividad de selección de personal se puede decir que es el proceso a través del cual, partiendo de la determinación de la fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo determinado los requisitos y exigencias para un puesto determinado, se escoge

entre un grupo de candidatos a aquel que reúne los requisitos que se han establecido para desempeñar con éxito la actividad en cuestión.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales. La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que el puesto requiere (Universidad Católica de Risaralda, 2005) (Véase figura 1.4).



Figura 1.4 Componentes de la selección. Fuente: Universidad Católica de Risaralda (2005)

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Debe además tenerse en cuenta en éste proceso los siguientes elementos: La oferta limitada de empleos, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el cual se circunscribe la actividad.

El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que

hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones (Ciego, 2008).

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección. Por ello el proceso de selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables.

Existen principios fundamentales que hay que tener en cuenta en todo proceso de selección de personal, según Zayas, (1996), estos son:

- Carácter científico del proceso de Selección de Personal.
- Enfoque sistémico del proceso.
- Carácter interdisciplinario.
- Debe partir de una base objetiva.
- Valoración del hombre en su integridad.
- Valoración de las cualidades necesarias para desempeñar un cargo u ocupación dentro el contexto integrado de la personalidad del sujeto.
- Empleo de un conjunto interrelacionado de métodos, técnicas e instrumentos.
- Predominio de la valoración cualitativa, el método clínico, la historia de vida, y la entrevista en el conocimiento del sujeto.
- Empleo de los tests psicológicos con un carácter valorativo situacional.
- Empleo de profesionales de la actividad en el desarrollo del proceso de Selección.
- Carácter generalizado del proceso de Selección de Personal.
- Carácter racional del proceso de Selección de Personal.

Todo sistema de selección debe erigirse sobre bases científicas, en el cual se interrelacionen un conjunto de etapas, métodos y tareas que condicionen los resultados del mismo. A este proceso tributan un conjunto de especialidades que de forma integrada dan respuesta a las exigencias de un sistema de selección, siendo su punto de partida el análisis y descripción de los cargos u ocupaciones, lo que permite definir las principales características, exigencias y requerimientos de los mismos, y posibilita valorar al sujeto como un todo integrado en sus

dimensiones cognitivas, afectivas, físicas y sociales dentro del contexto integrado de su personalidad.

Hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, complexión física, fuerza, resistencia a la fatiga) como psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia), que hacen que las personas se comporten de forma diferente, perciban las situaciones también en forma diferente y se desempeñen de modo distinto, con mayor o menor éxito en las preocupaciones propias de la organización.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea, como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje. La estimación apriorística de esas dos variables -tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución- es tarea propia de la selección. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico, sino principalmente un pronóstico respecto de esas dos variables.

Es imposible realizar la valoración de las posibilidades del hombre para desempeñar una actividad a partir del empleo de métodos aislados, sino que debe ser el resultado del análisis integrado de los métodos empleados donde debe predominar una valoración cualitativa de los resultados, dando un papel predominante al empleo de la entrevista donde se aborde la historia de vida del candidato y se explore su personalidad.

Las tendencias modernas indican que lo óptimo a la hora de evaluar a un individuo es verlo en su integridad como un ser bio - psico - social. En este sentido el enfoque de competencias ha sido decisivo pues posibilita evaluar al individuo no solo en su aspecto cognitivo (conocimientos, habilidades, etc.) sino también desde el punto de vista emocional y social (afectos, sentimientos, actitudes, etc.)(González y Mejías, 2010).

De acuerdo con Hamel (2001) el principio básico para la Selección de Personal es la Orientación. Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país.

En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc. Si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que está decidida si pueden ser el miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

En un análisis más profundo del proceso en si se encontraron que los principales componentes del proceso de selección son:

- (a) *Planeación*: La organización debe planificar sus requerimientos de recursos humanos.
- (b) *Reclutamiento*: La organización genera después un fondo de candidatos a puestos, entre los cuales seleccionara a los más calificados.
- (c) *Selección y Contratación*: Tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, la organización selecciona y contrata a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.
- (d) *Inducción*: Una vez contactados los empleados se les debe orientar tanto en lo referente a su puesto de trabajo como a la organización en general.
- (e) *Desplazamiento*: Consiste en que los empleados siguen participando en el proceso de integración del personal.
- (f) *Separación*: La etapa final es la separación de la organización

En el desarrollo del proceso de selección, el administrador de personal se ve expuesto a diversos factores que están fuera de control. En primera instancia, se encuentran los factores ligados a los 3 elementos básicos del proceso de selección:

- La información que debe brindar el análisis de puestos (proporciona la descripción de tareas, especificaciones humanas y los niveles de desempeño requeridos).
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo que permite conocer las vacantes futuras.

- Y los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre los cuales escoger. Cualquier incongruencia o mala información de los cargos requeridos, o planes mal formulados pueden conducir a errores en el desarrollo del proceso, y pueden ser elementos que podrían conducir a errores o causar dificultades de objetividad y logro de metas.

De otra parte, las limitaciones en materia de candidatos, sean por impresión de la organización para generar base de datos, o por razones propias del mercado laboral (baja oferta de candidatos) limitado por el sector mismo de la empresa; aspectos poblacionales, educativos, técnicas o de competencia.

Otro factor puede ser el que se deriva de las técnicas de selección empleadas. Resultan incontrolables los aspectos subjetivos, de confiabilidad y validez, de las entrevistas, desde que dependen del factor humano llamado entrevistador, cuyo desarrollo generalmente no se valida y está sujeta a apreciaciones muy personales (prejuicios, discriminaciones, etc.). De aquí se deriva la importancia de realizar un proceso de selección y reclutamiento de personal basado en las competencias.

RAZÓN DE SELECCIÓN

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

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

A partir de aquí los especialistas han determinado la fórmula de la selección la cual no es más que establecer una relación entre los elementos que intervienen en el proceso.

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

Razón de la selección = Número de candidatos contratados / Número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

Un importante elemento a considerar dentro del proceso de selección de recursos humanos y que en los últimos años ha adquirido especial connotación en el estudio del tema lo constituyen las competencias y los perfiles de competencias. Las competencias incluyen no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo, sino también las actitudes, valores,

motivaciones, intereses y rasgos personales ligados al buen desempeño en el mismo. Es por ello que se constituyen excelentes predicciones del desempeño en los resultados que las personas obtienen dentro del proceso.

Como parte final del proceso de selección se debe abordar el tema de la inducción a la organización una vez que el trabajador ha sido seleccionado.

El proceso de inducción

Se entiende por inducción de personal aquel proceso que busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la organización y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Este proceso debe ser programado en forma sistemática, llevada a cabo por el jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega. La inducción facilita el proceso de integración de todo personal nuevo, con esto se identifica al personal con sus nuevos colegas. El nuevo trabajador recibe la información general necesaria sobre la organización, es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar. Permite la integración del nuevo trabajador con sus compañeros, y el resto de componentes de su área y en general de la organización. El supervisor o jefe inmediato puede proporcionar en forma directa aspectos fundamentales sobre sus labores, requisitos de seguridad, ubicación, etc. La responsabilidad definitiva corresponde al jefe inmediato del departamento donde va a laborar.

Según Cuesta (2005), el futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias laborales, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer). Corresponde a continuación analizar las diferentes experiencias encontradas en la literatura para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos tanto en el sector empresarial como en la esfera de la administración pública en específico en el sector educativo de manera que logre los resultados esperados y combine todos los elementos analizados en la literatura.

1.4. Procedimientos para el reclutamiento y selección de recursos humanos

De acuerdo con lo señalado por Gómez Mejía (2001): El valor económico de utilizar unos buenos procedimientos de selección es más alto de lo que la mayoría de la gente supone. Para determinar hasta qué punto una determinada herramienta de selección puede reducir la proporción de decisiones erróneas de contratación, es preciso tener en mente dos conceptos básicos: validez y fiabilidad.

El establecimiento de un sistema de selección del personal debe partir fundamentalmente de la necesidad de selección de fuerza de trabajo y la necesidad de cubrir determinados cargos y ocupaciones. El punto de partida del proceso de selección del personal lo constituye la determinación de las características y exigencias de los cargos y ocupaciones, para los que se realizará la selección del personal. Esto es aplicable a cualquier sector o actividad ya sea empresarial o del sector público.

Entre los principales aspectos a valorar en el estudio de análisis y descripción de los cargos se encuentran los siguientes:

- ✓ Nombre del cargo y ocupación,
- ✓ Objetivos
- ✓ Funciones y tareas
- ✓ Principales acciones y operaciones a realizar
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Riesgos
- ✓ Responsabilidades

A partir del análisis y descripción de cada cargo u ocupación se elabora el perfil, el cual debe contener los principales requerimientos y exigencias, con vistas a determinar las principales características que debe poseer un ocupante del mismo para lograr buen nivel de desempeño.

Entre los principales aspectos que debe reflejar el perfil de los cargos tenemos los siguientes:

- ✓ Nombre del cargo y ocupación,
- ✓ Objetivos
- ✓ Principales funciones y tareas
- ✓ Nivel de escolaridad requerido
- ✓ Calificación técnica requerida
- ✓ Conocimientos necesarios
- ✓ Años de experiencias requeridos
- ✓ Edad idónea
- ✓ Habilidades requeridas
- ✓ Cualidades físicas
- ✓ Estado de Salud
- ✓ Equilibrio emocional
- ✓ Características personales necesarias
- ✓ Conducta social
- ✓ Principales indicadores funcionales de la personalidad

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o pasos secuenciales que atraviesan los candidatos. En sentido muchos autores coinciden en que existen un conjunto de pasos básicos para el proceso de reclutamiento y selección por lo que a continuación se presenta de manera resumida los principales elementos que integran cada uno de estos. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. Es necesario además señalar que los mismos no distinguen en el sector donde se vayan a aplicar puesto que en esencia se valen los mismos aspectos. Los pasos básicos son:

Paso 1. Recepción preliminar de candidatos (solicitudes)

Este paso implica que después de la aplicación de una técnica de reclutamiento, la empresa recepciones las correspondientes hojas de vida o solicitudes de empleo (la empresa, puede también recibir de parte de candidatos interesados solicitudes que de ser interesantes, se

archivan para casos de requerimientos posteriores). De todas las solicitudes disponibles la empresa hace una preselección basada en los requerimientos del cargo (descripción y análisis del cargo y la necesidad puntual que se pretenda llenar).

Paso 2. Entrevista de clasificación

Los candidatos preseleccionados del reclutamiento son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas. Esta entrevista es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.

Paso 3. Aplicación de pruebas de idoneidad

Las pruebas que suelen aplicarse son de diferentes tipos:

- Pruebas de conocimiento o de capacidad: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica o el ejercicio.
- Pruebas psicométricas: Son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.
- Pruebas de personalidad: Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.
- Técnicas de simulación: Tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Validación de Pruebas

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Instrumentos para la Administración de Exámenes y una Palabra de Cautela

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas de idoneidad que se emplean, solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables.

En cuanto a las pruebas, el desafío radica en lograr que los instrumentos empleados en el proceso presenten características de validez y precisión. Es decir, que consigan medir lo que se pretende medir de los candidatos y que sus aplicaciones repetidas sean coherentes entre sí y no presenten desviaciones ni discrepancias notorias.

Paso 4. Entrevista de selección

Después de validar las pruebas presentadas por los candidatos, la empresa convoca nuevamente a entrevistas. Esta entrevista es de profundidad, y pretende identificar si el candidato puede desempeñar el puesto, compara con respecto a otras personas que han

solicitado el puesto. Estas entrevistas son guiadas por los ejecutivos implicados en el área donde se requiere llenar la vacante.

En el proceso de selección de personal se manejan tres tipos de entrevista (Véase figura 1.5)

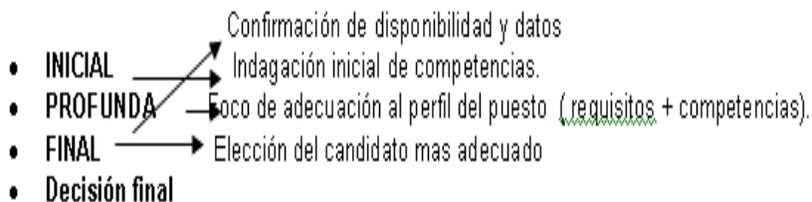


Fig. 1.5. Tipos de entrevista del proceso de selección. Fuente: Wherther & Daves, (2002)

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal y es debido a su importancia que se aborda con mayor énfasis en este capítulo.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la organización y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. En este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevista de solución de problemas

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

El Proceso de Entrevista consta de cinco etapas:

1. Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

2. Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Iniciar con preguntas sencillas. Evitar interrupciones. Ofrecer una taza de café. Alejar documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

3. Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. El entrevistador inquiera en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas.

4. Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

5. Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

Errores del Entrevistador

Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Errores del Entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Paso 5. Verificación de datos y referencias

Se pretende con la confirmación de referencias personales y laborales conocer que tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y comportamiento, etc.

Paso 6. Entrevista con el superior inmediato y/o el gerente de área.

Como quiera que estas son las personas que tienen la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado, es fundamental que el candidato sea reconocido para evaluar finalmente su idoneidad y competencia para ejecutar el cargo.

Paso 7. Examen médico

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa,

hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Paso 8. Descripción realista del puesto.

Poner en contacto al candidato con el entorno que rodeará el cargo que puede llegar a desempeñar, para despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse, y a su vez para que se forme una imagen real de sus funciones.

Paso 9. Decisión de contratar.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Visto desde otra perspectiva, las etapas que conforman el proceso de selección se dividen o se determinan de varias formas de acuerdo al criterio del autor que aborde el tema; no obstante existe plena coincidencia en cuanto al conjunto de acciones que se desarrollan en el proceso en general.

De acuerdo con Zayas, (1996), el proceso de selección se divide en 4 etapas:

1. Etapa preparatoria
 - Determinación de las necesidades
 - Análisis y descripción de los cargos y ocupaciones
 - Determinación de los perfiles de los cargos u ocupaciones
2. Etapa de reclutamiento
 - Precisión del tipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos
 - Determinación de las fuentes de reclutamiento
 - Confección de la convocatoria
 - Divulgación de la convocatoria
3. Etapa de selección

- Recepción de la solicitud de empleo
- Entrevista inicial
- Examen médico
- Examen de conocimientos
- Examen psicológico
- Entrevista determinativa
- Decisión de selección

4. Etapa de posdecisión de la selección

- Comunicación de la decisión de selección
- Preparación pre-empleo
- Acogida en la organización
- Período de prueba
- Decisión de empleo definitivo
- Seguimiento

En sentido general, ya sea desde una perspectiva u otra existe gran coincidencia entre los autores que abordan esta temática en cuanto a los pasos necesarios a implementar para llevar a cabo de manera exitosa el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos en cualquier organización. Aunque unos sean más explícitos que otros o inclusive más temáticos y amplios en algunos aspectos o requisitos a incluir en los procedimientos se ventilan en su mayoría los mismos lineamientos aquí analizados y que servirán de sustento teórico a la propuesta a formular en la presente investigación.

En un análisis personal se denota en estos procedimientos técnicas de gran utilidad y fortalecimiento para el profesional de la administración encargado de reclutar y seleccionar el personal de una organización, no dejando de notar que existen otros autores con innovaciones en estos procedimientos o procesos, que en el fondo de la aplicación abarcan la mayoría de los que se presentaron acá pero incluyen otros para un mayor perfeccionamiento, tales como Chiavenato (2007), quien establece en su teoría conceptos como: cociente de selección, comparación, técnicas para efectuar o aplicar las entrevistas tipos diferentes de entrevista en dependencia del análisis de puesto vacante, ficha

profesigráfica, incidentes críticos, psicodrama, entre otros ya relacionados con los expuestos por los anteriores autores, complementos estos que para la investigación se considera puedan tener relevancia en la organización en donde se ejecuta el presente planteamiento por ser modernos y estar acordes con las realidades del país.

1.5. Procedimientos para el reclutamiento y selección de profesores en el marco de la educación universitaria venezolana

En sentido general se puede plantear que el proceso de reclutamiento y selección en las universidades del mundo se han manifestado por seguir las reglas de la Gestión de los recursos humanos sin visualizar diferencias significativas en cuanto a su realización con lo hasta aquí abordado y explicado de manera detallada. En ocasiones existen universidades como Harvard que establecen mecanismos de selección basados más en lo profesional y la especialidad de cada profesor con un record de Studio alcanzado en las mayores exigencias como las habilidades de docente para así buscar el perfeccionamiento en el desempeño profesional (Reclutando.net, 2008).

Hasta el momento la revisión bibliográfica realizada no ha arrojado resultados significativos en cuanto a procedimientos específicos de los procesos de reclutamiento y selección en las universidades venezolanas, solo se ha encontrado el trabajo de De Sousa, (2008) quien aborda el desarrollo de instrumentos para la detección de necesidades basada en el modelo de competencias el cual no ha sido relevante a la investigación ya que en esencia aborda conceptos ya recogidos por otros autores.

A través de la experiencia práctica se ha definido que los procedimientos aplicados en la enseñanza tradicional venezolana siguen procesos de selección por capacidad profesional, tomando en cuenta lineamientos de reclutamiento y selección de profesores establecidos en la ley de universidades (1970), en los cuales se destacan los requisitos generales tanto para profesores, investigadores como para cargos de dirección. Se establecen categorías docentes las cuales incrementan su nivel de exigencia en la medida que ascienden en escala jerárquica. De igual forma se establecen en dicha ley normativas desde el punto de vista

moral y ético para todos aquellos que aspiran a formar parte del sistema de educación universitaria. Sin embargo, es necesario señalar que la ley establece que las universidades son autónomas en cuanto a su propio gobierno, en sus actividades docentes, de investigación, académicas, culturales y administrativas lo cual les permite establecer sus propios procedimientos de reclutamiento y selección de profesores.

La propia ley establece que las universidades privadas tendrán un personal directivo similar al asignado por la presente ley a las universidades nacionales, así mismo el personal docente y de investigación se rige por las condiciones establecidas por los artículos de la presente ley de universidades nacionales.

Es necesario señalar que en la ley orgánica de Educación (2009) en su capítulo III El sistema educativo artículo 35 de las leyes especiales de la educación universitaria se establece que la educación universitaria estará regida por leyes especiales y otros instrumentos normativos en los cuales se determinará la forma en la cual este subsistema se integra y articula, así como todo lo relativo al ingreso y permanencia de docentes, lo cual constituye una innovación en razón de que se seguirán en concordancia las disposiciones constitucionales para el ingreso de funcionarios y funcionarias de carrera, así como la disposiciones que normen las evaluaciones de los y las integrantes del subsistema.

1.5.1. Procedimiento para el reclutamiento y la selección en la Misión Sucre

Dentro del marco de la Educación Universitaria Venezolana ha surgido el proceso de universalización y municipalización en el cual se inserta la Misión Sucre. Es debido al papel significativo alcanzado en la sociedad por esta misión que se fundamenta la presente investigación al carecer de un procedimiento concreto para la realización de este proceso de reclutamiento y selección de los profesores aunque es necesario señalar que es aplicable de igual forma a los coordinadores de las aldeas universitarias, estructuras encargadas de formar al profesional que la sociedad necesita bajo un esquema de comportamiento de inclusión social.

Tanto el profesor como el coordinador de aldea universitaria que participa dentro de la Misión Sucre tiene por concepción que ser un personal diferente en el que se combinen capacidades técnicas en su área de formación con su experticia pedagógica, su compromiso político y su profunda voluntad de entrega para formar un profesional a tono con el momento histórico que vive el país, un profesional competente en su formación pero a la vez comprometido, que se convierta en un agente de cambio y logre el efecto multiplicador que necesita la comunidad. De ahí la necesidad latente de que la selección sea motor impulsor del mismo. Si no se logra contar con profesores capaces de moldear al ser humano y futuro profesional en pos de la revolución Bolivariana y socialismo pues no se lograra el efecto deseado.

Es precisamente la carencia de normativas legales y herramientas metodológicas para el proceso de reclutamiento y selección lo que conlleva la presente investigación y la justifica desde el punto de vista teórico- práctico.

1.6. Conclusiones parciales

1. El estudio teórico realizado sobre el proceso de reclutamiento y selección permite concluir la existencia de un cuerpo de conocimientos sólidos que sustentan conceptualmente la presente investigación y su importancia en el contexto de la educación universitaria venezolana actual.
2. El análisis de los procedimientos estudiados para el proceso de reclutamiento y selección de personal permite concluir la existencia de un conjunto de pasos que sirve de base para llegar a esbozar un procedimiento adaptado al contexto de la educación universitaria.
3. La revisión bibliográfica realizada donde razonadamente se ha podido constatar pocos elementos teóricos sobre los procesos de reclutamiento y selección de profesores, Sin embargo es bueno acotar que la problemática de misión sucre en el reclutamiento y selección de profesores es en base a que existe poco compromiso en las personas que quieren o buscan incluso ingresan a impartir las clases, es por ello que se determina la

situación problemática ya que la carencia de pedagogía cada vez es mayor no solo en la organización sino también a nivel nacional con todo tipo de universidades sean públicas o privadas, solo se busca preparar un estudiante para alcanzar en el futuro una maquina productiva de bienes económicos pero en ningún momento se busca la riqueza de los valores sociales y humanos.

4. A partir de lo antes fundamentado es que se constata la necesidad de implementar el procedimiento de reclutamiento, selección e inducción de profesores de Misión Sucre y UBV. ya que son los pilares de las nuevas universidades que desea tener el país con valores humanitarios y socialistas.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PROFESORES EN LA MISIÓN SUCRE. APLICACIÓN ALDEA UNIVERSITARIA GUSTAVO HERRERA. MUNICIPIO CHACAO

2.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo abordar la caracterización general de la Misión Sucre como entidad objeto de estudio práctico de la presente investigación. Se realiza además el diagnóstico, para de esta forma constatar en la práctica de la organización los problemas existentes en cuanto al reclutamiento, selección e inducción de profesores en las aldeas universitarias que forman parte de la Misión Sucre. Se incluye dentro del capítulo el procedimiento seguido para el diagnóstico a realizar, los principales métodos, técnicas así como las principales formas de interpretación de los resultados del mismo, se refieren también algunas decisiones de investigación consecuentes con la lógica del estudio efectuado.

2.2 Caracterización de la Misión Sucre

El Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre, denominado “Misión Sucre”, es una iniciativa del Estado Venezolano y del Gobierno Bolivariano, creado mediante Decreto Presidencial N° 2.601, del 08 de Septiembre de 2003. La Misión Sucre representa un plan nacional de acceso a la educación universitaria que surge como iniciativa de carácter estratégico por cuanto pretende ser:

- 1) Una alternativa de educación universitaria de vanguardia y con pertinencia social, orientada a la transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres.
- 2) Un espacio para la participación y el ejercicio de la ciudadanía. Una estrategia que promueve el desarrollo local, regional y nacional.
- 3) Una práctica educativa innovadora que ofrece diversas oportunidades y modalidades de estudio que favorecen el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes orientadas a la construcción de una sociedad democrática y participativa.

La Misión Sucre tiene por finalidad facilitar el acceso y la prosecución de la educación universitaria pública, permanente, integral, gratuita y en igualdad de oportunidades de todas las y los bachilleres que así lo demanden, con el propósito de incrementar el nivel educativo de la población venezolana y formar ciudadanos (as) comprometidos con el desarrollo del país, a través del establecimiento de nuevos modelos educativos universitarios sustentados en la sinergia institucional y la participación comunitaria, con base en los imperativos de la democracia corresponsable, participativa y protagónica.

Misión

Desarrollar y fortalecer el sistema administrativo, el soporte académico, la infraestructura, así como lo concerniente a la adquisición, reproducción y distribución de los materiales educativos y la calidad de vida de los triunfadores, en articulación con las instituciones de educación universitaria que participan en la Misión Sucre para garantizar el acceso universal a la educación universitarias de todas y todos los venezolanos.

Visión

Ser el soporte operativo de la educación universitaria municipalizada en todo el territorio nacional.

Valores

- Eficacia
- Eficiencia
- Transparencia
- Inclusión
- Participación
- Innovación
- Humanismo
- Solidaridad
- Correspondencia Social
- Cultura de Servicio

El Compendio Documental Básico de la Misión (2004), define como sus directrices básicas:

- **Movilización Social:** Generar la incorporación activa y protagónica de todos los sectores implicados, con una visión positiva de la educación, que es reconocida como forma de participación en el conocimiento, como una forma de crecimiento personal y de evolución social.
- **Universalización:** Promover la inclusión a través de la desconcentración del sistema y la creación de nuevas modalidades alternativas y oportunidades de estudio, en todo el territorio nacional.
- **Diferenciación en las trayectorias formativas:** se busca adecuar las trayectorias formativas a las características y necesidades educativas de los participantes
- **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.
- **Innovación y Flexibilización Académica:** Se pretende que los estudiantes participen por medio de la ampliación de la cobertura de planes y programas de estudio existentes, y dispongan del adecuado apoyo académico en la medida de sus necesidades. Y además, la apertura hacia distintas modalidades de formación tales como: la presencial, la semipresencial, la educación a distancia y la no convencional.
- **Sentido de Propósito y Trascendencia de la Formación:** El propósito es que la educación superior tenga un sentido trascendente, más allá de la especialización y la profesionalización establecidas por el mercado. No se trata de formar sólo para un empleo. Se pretende la formación para el desarrollo integral de las personas y la transformación social.
- **Construcción de ciudadanía:** En el terreno de los valores se construye la ciudadanía, democratizando el saber, desarrollando la soberanía cognitiva en la lucha contra la jerarquía y monopolio del saber, siendo parte constitutiva de una nueva cultura política.

- 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.

Es un método de educación universitaria creada e implementada en Venezuela. Fue creado con el fin de proponer pautas, enfoques y modalidades en pensum de estudios de carreras universitarias. Plantea principalmente la solución de problemas e interacción con el entorno de colaboración comunitaria, así como el desarrollo integral y tecnológico del país. En la figura 2.1 se representa la estructura organizativa de la Misión Sucre.

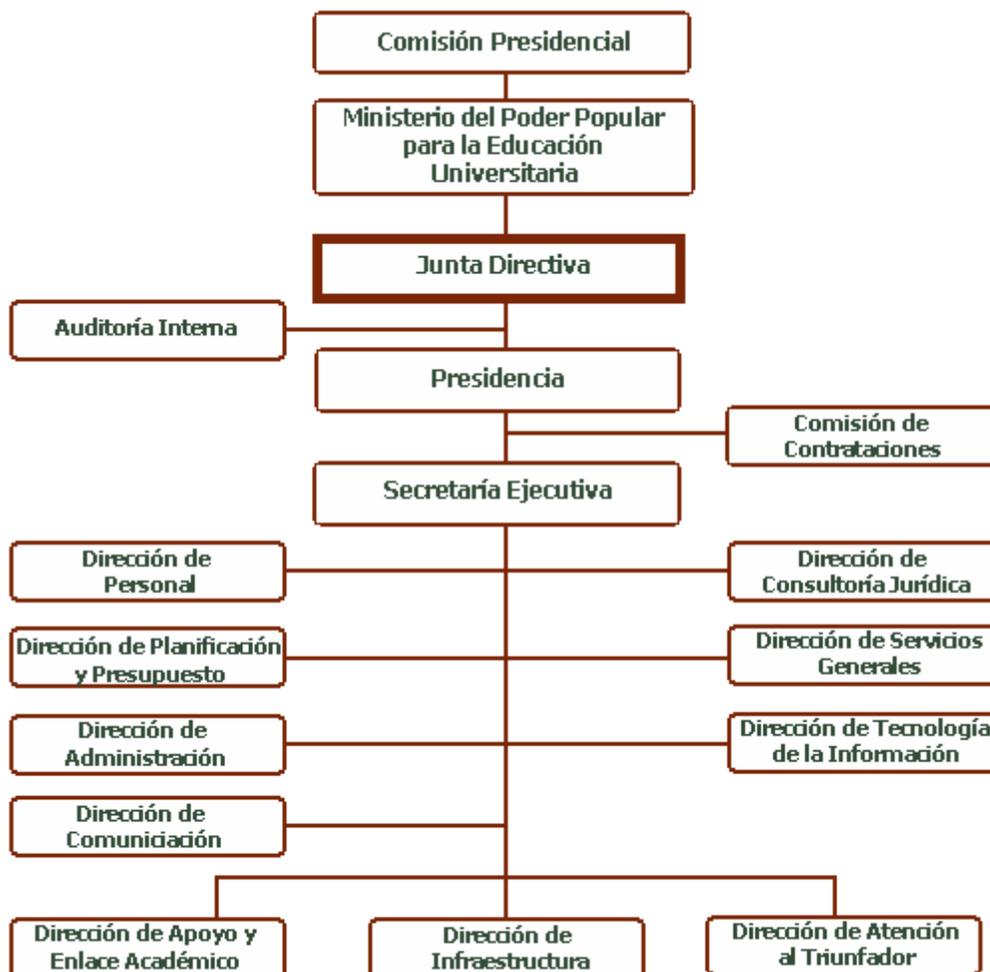


Figura 2.1. Estructura Organizativa Misión Sucre. Fuente: www.misionsucre.com (2005)

Los Programas Nacionales de Formación (PNF), tienen la finalidad de transformar las áreas científico-humanísticas para concebir a la educación como una formación integral y liberadora, en la cual la formación técnico-científica debe estar acompañada con una sólida formación humanista, cultural, ambiental, crítica, creadora, innovadora y socio-política. Donde los seres humanos no solo puedan auto desarrollarse sino que participen en el contexto de la nueva República Socialista que se quiere.

Los PNF plantean el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y del aprendizaje haciéndola más humanista, así como la función de la Universidad, tanto en la formación integral liberadora (educación), la creación intelectual (investigación) y la vinculación social (extensión). Los principales programas de formación son: Enfermería, Derecho, Actividad Física y Salud, Sistemas e Informática, Artes Plásticas, Tecnología de la Producción Agroalimentaria, Geología y Minas, Medicina Integral Comunitaria, Formación de Educadores, Hidrocarburos Gas, Hidrocarburos Petróleo, Hidrocarburo en Refinación y Petroquímica, Mecánica, Química, Turismo, Comunicación Social, Estudios Jurídicos, Gestión Ambiental, Gestión Social para el Desarrollo Local, Electricidad, Electrónica, Construcción Civil, Transporte Acuático, Diseño Integral, Administración, Información y documentación,

Para cumplir con el objetivo de garantizar el acceso a la educación universitaria a nivel nacional, la Misión Sucre funciona en una infraestructura conformada por una gran red de espacios denominados para efectos de la Misión: “Aldeas Universitarias” (considerados Ambientes Locales de Desarrollo Educativo Alternativo Socialista). Las aldeas se encuentran discriminadas en tres grupos:

- 1) Escuelas, liceos, casas de cultura, centros penitenciarios y aulas de Instituciones de Educación Universitaria.
- 2) Instalaciones construidas por la Fundación Misión Sucre.
- 3) Edificaciones construidas por la Corporación Venezolana de Guayana, Pdvsa, Fuerza Armada, Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Gobernaciones, Alcaldías, entre otras.

Como pilar básico de la municipalización surgen las Aldeas Universitarias, espacios educativos municipales, ya sea construidos o instalados en las sedes de otras instituciones educativas (en horarios distintos a los de su uso ordinario), en Centros Culturales, instalaciones militares u otros locales apropiados para el cumplimiento de la función educativa.

Se trata de centros municipales de Educación Superior donde confluyen los Programas de Formación (carreras) de distintas Instituciones, compartiendo recursos académicos (profesores, consultorías, espacios de reunión y discusión, laboratorios, centros de información y documentación, centros de práctica, actividades culturales, deportivas y de producción). Son coordinadas por la Misión Sucre conjuntamente con las Instituciones de Educación Superior. Se busca que los bachilleres puedan estudiar en su propia comunidad y que las Aldeas Universitarias formen parte de la comunidad local, de manera que las comunidades se integren a ellas, contribuyan a su desarrollo y puedan hacer uso de sus posibilidades.

2.2.1. Caracterización Aldea Universitaria Gustavo Herrera Municipio Chacao

Para esta investigación se escoge la Aldea Universitaria Bolivariana Gustavo Herrera debido a las posibilidades de acceso a la información y la disposición que han mostrado tanto estudiantes como profesores-asesores de diversos programas y la propia coordinación para colaborar y apoyar el desarrollo de la investigación.

La Aldea Universitaria Gustavo Herrera se encuentra ubicada en el municipio Chacao al final de la Ave Libertador, Urbanización Bello Campo, Distrito Capital. Esta infraestructura funciona como unidad educativa liceo Gustavo Herrera durante el día y en la noche funciona como aldea. Se estudian allí los Programas Nacionales de Formación (PNF) de Educación, Estudios Jurídicos, Administración, Comunicación Social, Gestión Ambiental, Gestión Social de Desarrollo local y construcción.

La matrícula de la aldea oscila entre los 200 y 350 estudiantes, de acuerdo a los programas que comiencen. La cantidad de profesores oscila entre los 60 y 40, de acuerdo con las necesidades de la instalación. En estos momentos, se encuentran en funcionamiento los PNF de Administración, Educación y Estudios Jurídicos; con una planta de 247 estudiantes y un total de 41 profesores. Hasta la fecha se han realizado 3 promociones en cada una de estas especialidades, consideradas las más importantes que brinda la Aldea por su demanda estudiantil.

2.3 Procedimiento diagnóstico utilizado.

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo de este capítulo se hace necesario abordar un procedimiento diagnóstico que permite describir de manera general el sistema de reclutamiento, selección e inducción de los profesores-asesores que opera hoy en Misión Sucre.

El diagnóstico realizado tiene como *objetivo* describir de manera general dicho proceso de reclutamiento, selección e inducción de los profesores en la entidad objeto de estudio.

Luego de consultar varias fuentes teóricas como referentes de la investigación, se seleccionó como procedimiento diagnóstico a seguir el planteado por Valdés Borroto (2007), considerándose que su secuencia lógica de pasos permite desarrollar el objetivo propuesto. A continuación, la Figura 2.2, muestra el esquema grafico de dicho procedimiento, y se explican a continuación

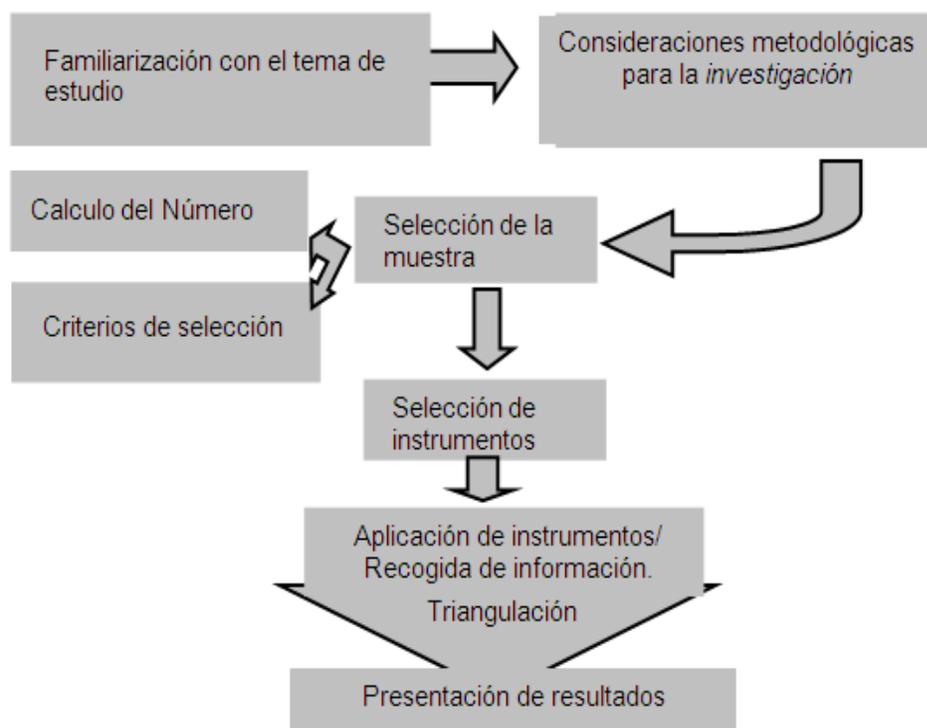


Fig. 2.1: Representación del Procedimiento Diagnóstico.

Fuente: Valdés Borroto, A.B. (2007)

El procedimiento diagnóstico se tuvo en cuenta una serie de pasos para obtener el resultado final sobre la entidad objeto de estudio, los mismos son:

I- Familiarización con el tema de estudio: La etapa de familiarización con el tema a diagnosticar incluyó dos momentos: trabajo de mesa y entrevistas de familiarización. En ambos se trató de conformar una primera aproximación al tema, se establecieron contactos con el personal de manera aleatoria con el fin de buscar una comunidad de significados en el momento de abordar el fenómeno de la comunicación, se elaboraron mapas sociales a partir de los documentos normativos de la organización para conocer la composición de la misma y establecer hipótesis acerca de quiénes podrían participar activamente en la investigación. La caracterización tanto de la misión como de la aldea realizada en epígrafes anteriores forma parte de esta familiarización. Para ello se tuvo en cuenta diferentes consideraciones metodológicas.

II- Consideraciones metodológicas de la investigación: La multiplicidad de estilos, las contradicciones entre autores y la manera de concebir los paradigmas como rígidos, contradictorios e irreconciliables han ocasionado más confusión en los investigadores que vías prácticas para abordar el proceso de investigación. (Hurtado de Barrera, 2000) La realidad de la investigación de los procesos organizacionales es que sus diversas expresiones contienen en sí aspectos de los diversos paradigmas hoy existentes (empirismo, estructuralismo, positivismo, pragmatismo, fenomenológico, etc.) En estos términos surge la concepción holística, que plantea la integración de las diversas perspectivas, incluyendo la complementariedad de técnicas de investigación a utilizar desarrollando un esquema epistémicamente coherente y aplicable a las más diversas áreas del conocimiento científico.

La investigación que se presenta se acoge a los conceptos fundamentales de la holística. El enfoque holístico muestra grandes oportunidades para la investigación de las ciencias organizacionales; donde convergen elementos de diversas especialidades con diferente orientación, y que deben complementarse. El diagnóstico organizacional de la comunicación conllevan a estudios donde pueden generarse contradicciones metodológicas que el enfoque holístico contempla negando el divorcio entre lo cualitativo y lo cuantitativo. De esta forma pueden utilizarse a la par técnicas que, epistemológicamente son contradictorias desde otros paradigmas, como por ejemplo la dinámica grupal (enfoque cualitativo) y el cuestionario o el criterio de expertos (enfoque cuantitativo).

El objetivo de la presente investigación está enmarcado en propuesta de un procedimiento que garantice el reclutamiento y selección de profesores de la misión sucre, lo que conduce al desarrollo de una *Investigación Proyectiva*; modalidad de investigación, también llamada "proyecto factible", cuya finalidad es elaborar propuestas o modelos como solución a un problema de tipo práctico, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos generadores involucrados y las tendencias futuras.

Para llevar a cabo este diagnóstico se utilizan diferentes métodos teóricos, empíricos y estadísticos y técnicas de diagnóstico, algunos diseñados a los efectos de esta investigación y otros tomados de la experiencia previa, de manera general se describen a continuación:

Los métodos teóricos: ofrecen la posibilidad de analizar e interpretar los hechos teóricos y los métodos empíricos permiten de igual forma efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.

Entre los métodos teóricos que se utilizan se encuentran:

- *Método histórico- lógico* se utiliza para conocer la lógica interna del proceso de estructuración organizacional durante el devenir histórico. Este método ha resultado extremadamente necesario para el acercamiento al problema, para constatar su estado actual y hacer inferencias teóricas y prácticas que se ubican en las carencias detectadas desde el punto de vista teórico.
- *Método sistémico- estructural*, permite el análisis de la situación problemática que se presenta.
- *Método analítico- sintético* permite poder penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio, lográndose la fundamentación de la propuesta desde el punto de vista metodológico y epistemológico así como, el diseño de solución y el análisis de resultados.
- *Método inductivo- deductivo* se utiliza en la búsqueda de solución al problema a partir de la información y situaciones que se fueron acopiando hasta llegar a generalizaciones y conclusiones.

Entre los métodos empíricos que se utilizan se encuentran:

- *Método de la observación científica*: Primer método utilizado por los científicos y en la actualidad continúa siendo su instrumento universal. Permite conocer la realidad mediante la [sensopercepción](#) directa de entes y procesos, para lo cual debe poseer algunas cualidades que le dan un carácter distintivo. Es el más característico en las [ciencias descriptivas](#). (Radrigán, 2005)
- *Método de la medición*: Es el método empírico que se desarrolla con el objetivo de obtener información numérica acerca de una propiedad o cualidad del objeto, proceso o fenómeno, donde se comparan magnitudes medibles conocidas. Es la asignación de valores numéricos a determinadas propiedades del objeto, así como relaciones para

evaluarlas y representarlas adecuadamente. Para ello se apoya en procedimientos estadísticos.

III- Selección de la muestra: Para obtener el resultado del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 p (1-p)}{N d^2 + Z^2 p (1-p)}$$

n - Tamaño de muestra óptima

N- Total de la población (41)

p - Proporción muestral igual a 0.50

La literatura clásica de muestreo plantea que se toma un 50% cuando no existe conocimiento de este valor.

Z - Valor tabular sobre la base de la confiabilidad de los estimados (95%) que es igual a 1.96, aproximadamente a 2.

d – Error de muestreo que es igual a 0.07.

Este se interpreta como el error que puede existir y que no pone en peligro los resultados de la investigación.

Sustituyendo en la fórmula anterior sería:

$$n = \frac{41 \cdot 2^2 \cdot 0.50 (1-0.50)}{41 \cdot (0.07)^2 + 2^2 \cdot 0.50 (1-0.50)}$$

$$n = \frac{41.4 (0.25)}{41. (0.0049) + 1. (0.25)}$$

$$n = 16.26 \approx 16$$

De esta población se toma la coordinadora de la aldea y el resto profesores de la aldea.

Para el tipo de investigación a realizar (proyectiva), es recomendable utilizar criterios de intencionalidad en el muestreo, por tanto se escogen los informantes adoptando los siguientes principios de selección:

- No menos de 2 años de trabajo en la institución.
- Disposición para colaborar en el proceso investigativo.

IV- Descripción de los instrumentos:

Análisis documental: Este se encuentra dentro de las técnicas cualitativas indirectas, para apoyar otros métodos más directos de recogida de datos como la observación participante y la entrevista en profundidad. En el caso específico de esta investigación, se utilizó el estudio de documentos oficiales normativos de Misión Sucre.

Observación: La observación es una técnica que permite obtener la información sobre un fenómeno dado pero tal y como este se produce, sin tener que recurrir a preguntarle a las personas. En ocasiones, de acuerdo al objetivo que se persiga, puede ser una técnica muy funcional sobre todo si se busca una información más confiable, que dependa nada más de la vista del observador.

En el presente trabajo se aplicó la observación en sus dos variantes: no participante (se realizaron observaciones a entrevistas de captación de profesores de la misión) y participante (se constató personalmente la entrevista de captación) para percibir el fenómeno tal y como se desarrolla.

Entrevista: La entrevista es una técnica en la que una persona solicita información de otra, por lo tanto presupone la participación de al menos dos personas y la posibilidad de interacción verbal. (Rodríguez Gómez, G. 2004).

En la presente investigación se llevó a cabo una entrevista estructurada a coordinadores de aldea, con el objetivo de auditar las condiciones que existen y el proceso de reclutamiento y selección de los profesores. Consta de un conjunto de preguntas, siendo un protocolo adaptado de González Pérez y Mejías Herrera (2010) que se encuentra referido en el Anexo 1. De igual manera se realizó una entrevista semi-estructurada a los demás miembros de la muestra, con el objetivo de conocer sus percepciones acerca de este proceso y contrastar información recabada anteriormente (Véase Anexo 2).

Triangulación:

Para el logro de la confiabilidad y credibilidad de los datos recogidos y su correspondiente interpretación se utilizó la estrategia propuesta por investigadores de corte cualitativo, denominado “triangulación”, que posibilita la precisión en la investigación y la búsqueda de explicaciones alternativas. Esta estrategia permite recoger y analizar los datos desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos, reconociendo que cada método o instrumento no debe tratarse de forma independiente, sino que es imprescindible, según Stake “utilizar múltiples métodos que se centren en el diagnóstico del mismo constructo desde puntos de observación independientes”. Esta es precisamente la triangulación metodológica.

A partir de las técnicas utilizadas, se establece una estrategia de triangulación representada en la figura 2.3 y en la que se combinan:

- *Triangulación de fuentes:* partiendo del principio de recoger y analizar los datos provenientes de varias fuentes a fin de contrastarlos e interpretarlos, para comprobar si las informaciones aportadas por las fuentes son confirmadas por otras.

- *Triangulación metodológica*: se logra a partir de la pluralidad de métodos empleados simultáneamente o secuencialmente, ofreciendo una perspectiva diferente en el estudio del problema.

- *Triangulación entre investigadores o evaluadores*: en ella se cruza la información y se emiten consideraciones, se emplean otros observadores para confrontar y aportar datos adicionales

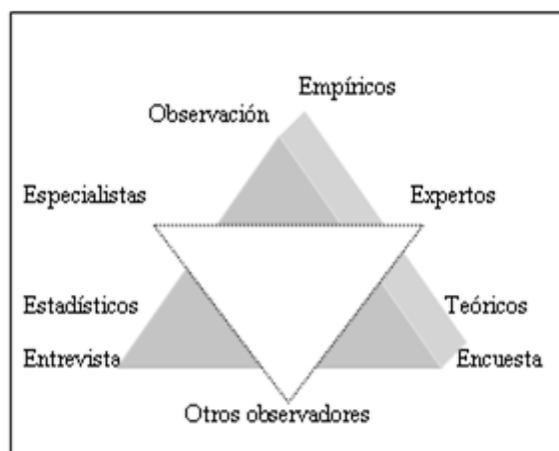


Fig. 2.3. Estrategia de triangulación. Fuente: Milián, 2008.

V-Presentación de resultados diagnóstico: En esta etapa se hace una descripción general de los datos obtenidos

Resultados por técnica:

- *Análisis Documental*:

Después de una revisión de toda la documentación reglamentaria de la Misión Sucre no se encontró evidencia de la existencia de ningún procedimiento que permita llevar a cabo el reclutamiento y la selección de profesores para ninguna de las aldeas universitarias. Sin embargo, en el Compendio Documental Básico de la Misión (2004) se expresa, como pauta organizativa, que los profesores-asesores que guiarán y apoyarán continuamente a los estudiantes en su proceso formativo, serán

profesionales de la localidad o de localidades cercanas, seleccionados rigurosamente por las Instituciones Educativas Superiores y contratados por la Fundación Misión Sucre. También se establece como norma que un requisito previo para la incorporación de profesionales como profesores-asesores es la realización de un Taller de Incorporación, considerado como primera escala del Programa de Formación Permanente de los mismos.

De igual forma instituye algunas de las funciones principales que debe cumplir este profesor-asesor, y por lo tanto, para lo que debe estar preparado. Esto es que deben actuar como consultores de los procesos de formación de los estudiantes, proponiendo planes de trabajo y situaciones de aprendizaje, formulando preguntas e incentivando a los estudiantes a formular las suyas propias, asesorando la búsqueda y selección de información, brindando su experiencia como acompañantes de los estudiantes en su proceso de inmersión en las áreas de conocimiento, las prácticas profesionales y el tratamiento de problemas.

La integración como profesores-asesores de estos profesionales busca favorecer un contacto cercano entre profesores y estudiantes, así como abrir posibilidades para que la formación sea pertinente, con arraigo local y en permanente vinculación con el mundo del trabajo, la comunidad y el ambiente local.

- *Observación:*

Como resultado de esta técnica se obtuvo que no se hace reclutamiento sino que la selección se lleva a cabo directamente y que este proceso no se realiza como tal sino que los profesores llegan a la aldea mediante recomendaciones personales y de ahí se aceptan directamente. En algunos casos se les solicita la hoja de vida solamente, la cual no lleva respaldos documentales de ningún tipo solo currículo. No se cumple con la realización del Taller de Incorporación, ni se intercambia con ellos acerca de sus perspectivas de desarrollo profesional y su interés en la formación permanente.

- *Entrevista a coordinadores:* En la entrevista realizada a la coordinadora de la aldea universitaria Gustavo Herrera se obtuvo que en la aldea no se cuenta con un registro

de personal donde se controlen todos los aspirantes interesados en ingresar a la Misión, no existe un procedimiento documentado con ninguno de los aspectos mencionados en la pregunta 2 para el proceso de reclutamiento y selección de los profesores. No existe un comité de ingreso para llevar a cabo el proceso de selección, solo el coordinador de la aldea es quien se encarga de realizar la colocación en función de recomendaciones directas de otro profesor o de algún otro coordinador debido a la insuficiencia en cuanto a la disposición de profesores. Por esta misma causa no se lleva a cabo el período de prueba de los profesores sino que son admitidos de forma directa.

No existe un formato preestablecido ni contrato donde se formalice la relación laboral entre el profesor y la misión ni se cuenta con un expediente por profesor que contenga el registro actualizado de las materias que imparte y que pueda ser trasladado a la dirección central para en caso de que se necesite ese profesor en otra aldea pueda recurrirse a él.

De igual forma cuando el profesor comienza su periodo laboral no se le brinda información sobre la misión y la visión de la organización ni existe un programa de acogida para su iniciación en la misma.

En cuanto al trabajo con los recién graduados no se lleva a cabo un adiestramiento ni un plan de formación sino que se incorporan directamente a la docencia, sin tener tutor, aspecto que se considera negativo ya que atenta contra la calidad del proceso de enseñanza- aprendizaje.

- *Entrevista a profesores:*

En cuanto a la entrevista a los profesores se obtuvo que el 85 % de los entrevistados considera que conoció y se integró a la Misión Sucre a través de referencias y recomendaciones personales, el 15 % restante manifestó que a través de medios de comunicación masiva.

El ingreso a la Misión en un 70% de los casos estuvo dado por referencias personales y el 30% restante por invitaciones entre profesores.

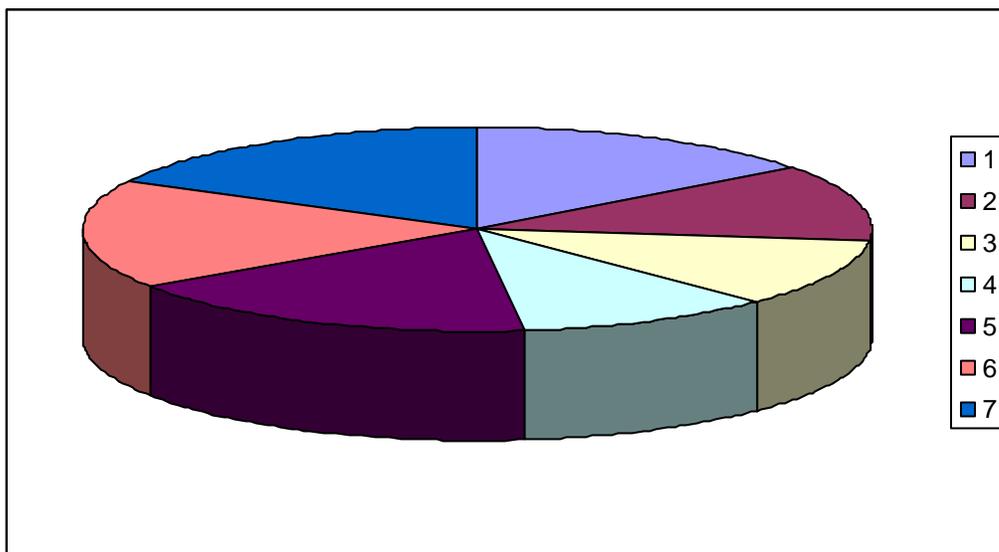
El 62 % de los entrevistados refiere que su proceso de entrada a la misión se realizó solo entregando la hoja de vida, el 38% restante manifestó que su acceso se hizo sin cumplir requisitos de ningún tipo solo la recomendación personal.

El 100 % manifestó que no tuvieron que seguir ningún protocolo para su ingreso, solo en algunos casos como se explicó en la pregunta anterior tuvieron que entregar su hoja de vida.

Cuando se les entrevista si consideran adecuado su proceso de reclutamiento y selección a la Misión Sucre estos afirman que no puesto que sienten que no hubo reclutamiento debió haber existido un proceso de mayor eficacia en cuanto al reclutamiento; las personas se sienten bien porque obtuvieron su posición de profesor pero plantean que no está acorde en cuanto a la selección puesto que no hay como determinar la eficiencia de cada uno. Sin embargo, se plantea que las deficiencias de este proceso de selección repercuten en la calidad del proceso puesto que posteriormente una vez que el profesor entra, falta a clases, llega tarde, las clases no se imparten con la calidad requerida o no se imparten los contenidos programáticos estipulados en la malla curricular. Por lo que consideran que si se debe desarrollar un procedimiento para el reclutamiento, la selección de profesores a la Misión.

Una vez que el profesor entra no recibe la información necesaria sobre que es la misión y que tipo de profesional se aspira a formar en ella, solo se les asigna la unidad curricular y de ahí directo al aula con los estudiantes, esta es la opinión del 100 % de los profesores, lo cual conduce a la desorientación del profesor y a formular incorrectamente sus planes de evaluación, aplicación de métodos y técnicas de enseñanza que se emplean en la universidad tradicional y no en el modelo de la

educación



municipalizada, y por parte del alumnado se sienten inconformes puesto que en ocasiones no se les brinda información de la malla curricular que se les imparte ni de su perfil una vez que se gradúen. La figura 2.4. muestra de manera graficada los resultados de esta entrevista por preguntas

Figura 2.4. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia

Resultados de la triangulación

Una vez concluido el análisis por técnica se realiza la triangulación de los resultados con la que se busca contrastar cada una de las técnicas utilizadas sobre esta base se delimitan como principales resultados del diagnóstico los siguientes:

- ✓ En los documentos legislativos de la Misión Sucre no existe ninguna referencia a como debe realizarse el reclutamiento y la selección de profesores para la Misión Sucre.
- ✓ No existe un procedimiento para el reclutamiento, la selección e inducción de profesores en la aldea universitaria Gustavo Herrera científicamente argumentado que permita realizar este proceso de manera eficaz y eficiente.
- ✓ El proceso se realiza mediante recomendaciones personales o aquellos que se acercan directamente a la misión quedan seleccionados de una vez debido a la necesidad existente de profesores.
- ✓ La forma en que se realiza el proceso en la actualidad atenta contra la calidad en la formación de egresados de la misión puesto que el proceso enseñanza- aprendizaje se ve constantemente amenazado por inasistencias, impuntualidades, lo que provoca a su vez quejas por parte de los estudiantes a la coordinación.
- ✓ No se lleva a cabo un proceso de inducción de los profesores a la aldea o a la misión una vez que son admitidos por lo que carecen de la información básica de la organización y el modelo pedagógico que esta promueve por lo que los profesores extrapolan los métodos de la enseñanza de las universidades tradicionales a la misión y no hace uso de los métodos pedagógicos de comunicación y debate que se busca propiciar dentro de la misión.

El diagnóstico también permitió plantear las siguientes problemáticas:

Carencia de experiencia pedagógica: se enfoca este aspecto ya que existe la debilidad dentro la institución Misión Sucre, UBV, visto que actualmente quizás por la necesidad de desarrollar el proyecto de educación superior implantado por el ejecutivo nacional, y con el fin de lograr los objetivos de la Misión Sucre y UBV, se están ingresando profesionales en el área académica con poca y en algunos casos sin ninguna capacidad pedagógica; lo que se ha visto como se transforma en una debilidad para la misión puesto que los estudiantes no logran obtener de manera eficaz los contenidos programáticos.

Se asignan unidades curriculares a profesores no acorde a su especialidad o capacitación: Es decir se plantea una situación en la que los coordinadores asignan unidades curriculares a profesores sin estar estas vinculadas a su especialidad o capacitación profesional, se sumergen en un pensamiento negativo “que el profesor es bueno pedagógicamente y por ello puede impartir cualquier clase” haciéndolo ver que la obligación es cumplir con la misión, pero no se toma en consideración la falla que se está sembrando en el producto y lo cual trae como consecuencia descontento en el cliente que es la sociedad. Trasgrediendo así de manera fatal la Misión verdadera de la UBV Y Misión Sucre. Ejemplo: es como poner a un Veterinario a dar clases de medicina Humana por más que conozca los principios son seres diferentes.

Desconocen la Misión, Visión y objetivos alcanzar en Misión Sucre y UBV: este punto de suma importancia para lo que desea alcanzar tanto el ejecutivo nacional en su proyecto de transformación de país, como la Misión Sucre y UBV quienes buscan dar un vuelco a la antigua Educación que solo se formaban estudiantes para tener un desarrollo capitalista, dejando atrás los valores personales que son los que pueden hacer el verdadero rumbo de una sociedad; se presenta sin embargo esta debilidad en los profesores visto que la mayoría de los casos imparten clases sin tener claro el conocimiento de la Misión Visión de estas instituciones educativas antes mencionadas, conllevando hacer críticas fuera de lugar sobre

los contenidos programáticos y llevando en muchos casos las dudas al estudiantado. Desde el punto de vista de este autor se considera que es una debilidad que se puede combatir porque si bien es cierto que afecta la Misión, no es menos cierto que si están estos profesores presentes es porque quieren colaborar con el proceso; solo que como todo; hay que darle la inducción para saber el porqué de la transformación educativa y el logro de un país lleno de valores y logros humanísticos primero que materialismo. Y la educación en esta transformación es elemental.

A causa de lo anterior no se imparten los contenidos programáticos e imparten conocimientos al estudiantado que no se encuentra en el mismo: Igual que lo antes expuesto el no tener claros los objetivos alcanzar por Misión Sucre y UBV imparten conocimientos no establecidos dentro de los contenidos programáticos, algo que para el producto es maligno visto que su preparación se basa en un proceso moderno hacia el socialismo, acá se insiste en la falta de inducción del profesorado.

La experiencia del autor en este campo conduce a plantear que los problemas aquí detectados no solo son de la aldea Gustavo Herrera sino que son una realidad que viven hoy todas las aldeas universitarias del estado.

Los problemas antes referidos y que se obtienen como resultado de este diagnóstico realizado justifican plenamente la necesidad de formular una propuesta que desarrolle sobre bases científicas un procedimiento para el reclutamiento, la selección y la inducción de profesores a la misión sucre y que pueda ser aplicado al resto de las aldeas universitarias del estado.

2.4. Conclusiones parciales capítulo II

- ✓ El procedimiento diagnóstico se estructuró siguiendo los pasos de Familiarización con el tema de estudio, consideraciones metodológicas de la investigación, Selección de la muestra, descripción de instrumentos y presentación de resultados.

- ✓ La muestra estuvo integrada por 16 personas de ellas 1 fue la coordinadora de la aldea universitaria Gustavo Herrera y el resto profesores de la aldea, aplicándose las técnicas de análisis documental, entrevista y observación, triangulándose finalmente para llegar a resultados.
- ✓ Los principales problemas encontrados fueron: la no existencia de políticas o normativas para el reclutamiento, la selección y la inducción a nivel central, así como la inexistencia de un procedimiento científicamente argumentado para realizar el proceso en la aldea universitaria.
- ✓ En un proceso donde se busca transformar la nación implantando en ella cambios de paradigmas e ideología donde se muestre la certeza de que los valores son mas primordiales que cualquier forma capitalista de vivir, la educación cumple un rol importante dentro de esa sociedad, por ello una de los grandes retos y de entre numerosos proyectos de alto valor que ha desarrollado el gobierno en esta revolución es la misión Sucre, buscando a través de ella ir sembrando el cambio a la educación tradicional donde ya hoy en día todo se convierte en ejecutar todo a la velocidad de luz para alcanzar un fin que es el capital, donde la mayoría de los profesores no tiene atención en lo importante que es para el crecimiento del estudiante sembrar los valores y conocimientos humanísticos que hagan de un profesional la razón de su profesión; por ello es de suma importancia el saber elegir seleccionar, quienes tienen ese gran trabajo de poder enseñar la transformación de un nuevo país que busca el sentir socialista, donde no se puede permitir entre terceros que llevan intención de dañar este proceso educativo impartiendo temas no acordes con los contenidos programáticos, y mostrando valores diferentes a los objetivos de la Misión Sucre, donde otros a pesar de tener la buena fe de colaborar no son inducidos a este nuevo sistema de estudio; y probablemente caen en errores que pueden acarrear debilidades a la institución más en los estudiantes.
- ✓ Por esta razón se tiene la seguridad de que si se puede mejorar mas el desarrollo de los objetivos generales y específicos de la misión sucre UBV, dando la transformación

primero de quienes van hacer los guías de ese cambio social en el estudiantado como lo son los profesores. Además que si existen posibilidades ya que se puede ser cambiantes a los estilos de estudios solo hace falta dedicación observancia y tiempo. Si se logra formar bien con claridad, exactitud y responsabilidad a los profesores de seguro se contara con profesionales nuevos con gran compromiso, así mismo se determina que profesores están comprometidos y entregados a este proceso.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PROFESORES DE MISIÓN SUCRE

3.1. Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo diseñar un procedimiento general para el reclutamiento, selección e inducción de profesores de Misión Sucre, de manera que pueda lograr una mejor orientación de la gestión de recursos humanos.

La propuesta diseñada se apoya en los resultados del diagnóstico realizado acerca de las características de estos procesos en la misión y pretende atenuar o eliminar las insuficiencias encontradas asociadas al funcionamiento de este importante proceso.

Como resultado de este capítulo se presenta un procedimiento conformado por una serie de etapas consecutivas y organizadas en orden lógico. También se exponen en el capítulo los principios y requisitos que deben ser cumplidos para la aplicación del procedimiento propuesto; así como los criterios de validación a través de la consulta de especialistas.

3.2. Descripción del procedimiento general para el reclutamiento, la selección y la inducción de profesores en la Misión Sucre

3.2.1. Fundamentación metodológica del procedimiento

Un procedimiento constituye un método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas. Es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado.

En este caso se diseña un procedimiento para el reclutamiento, la selección y la inducción de profesores cuya simplicidad, concreción y factibilidad de uso permiten analizar este proceso en el marco de funcionamiento de la Misión Sucre como institución representativa de la educación universitaria municipalizada

El procedimiento propuesto tiene como *objetivo general* establecer una secuencia de acciones lógicas que permitan desarrollar un proceso de reclutamiento, selección e inducción efectiva para los docentes dentro de la Misión Sucre. De esta forma se garantiza una mayor eficiencia y calidad en el proceso docente educativo y formativo que se lleva a cabo en estas aldeas.

Es necesario señalar que aunque el procedimiento está diseñado para tales fines por constituir esta una problemática real que tiene la misión en la actualidad es aplicable a cualquier otra forma de enseñanza universitaria, tal es el caso de la Universidad Bolivariana de Venezuela en la que también se necesita contar con un capital humano en correspondencia con las necesidades del proceso revolucionario que desarrolla el país.

Esta propuesta se basa en un conjunto de principios que sustentan su concepción desde el punto de vista científico y práctico.

Estos principios son:

- Enfoque sistémico: Se analiza la organización como un sistema, el cual está compuesto por subsistemas que interactúan entre sí y con su entorno y que garantizan el equilibrio de esta.
- Coherencia: Debe garantizar la coherencia entre la definición del proceso de selección, reclutamiento e inducción y los nuevos cambios que el modelo pedagógico establece en aras de apoyar el proceso revolucionario.
- Pertinencia: El procedimiento se caracteriza por la actualidad y posibilidad de aplicación en la Misión Sucre así como en otras formas de educación universitaria.
- Objetividad: Los procesos de reclutamiento, selección e inducción de RH no pueden desarrollarse en abstracto, su punto de partida lo constituye la organización del trabajo establecida en la institución, particularmente, las principales características, exigencias y requerimientos de las plazas a desarrollar, posibilitando valorar las cualidades necesarias o las competencias que debe cumplir el docente, así como también determinar los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en el proceso de selección de RH.

- Consistencia lógica: El procedimiento se desarrolla teniendo en cuenta una secuencia de etapas y acciones que permiten arribar al logro exitoso de los resultados previstos.
- Orientación a la acción: Cada una de las etapas o pasos implica la realización de acciones concretas para el desarrollo de la gestión de los subsistemas de recursos humanos.
- Viabilidad: Los objetivos y acciones contenidos en cada etapa o fase contribuyen a la precisión y comprensión por los actores involucrados en su implementación; de manera que se oriente hacia la posibilidad y facilidad de aplicación práctica.

A partir de la definición de los principios que sustentan la concepción teórica del procedimiento, se determinan para su implementación como principales requisitos los siguientes:

- Carácter interdisciplinario de su implementación, puesto que para llevarlo a cabo los actores requieren de diversas perspectivas y abordajes que no son patrimonio de una especialidad determinada sino que se interrelacionan de forma integrada para dar respuesta a las exigencias de implementación del procedimiento sobre bases científicas.
- Carácter proyectivo de los procesos de planeación de recursos humanos, que deben garantizar el completamiento adecuado de la planta laboral; en este caso de la planta profesoral, para garantizar el funcionamiento eficaz y eficiente de los procesos universitarios.
- Correcta selección de los expertos implicados en el trabajo pues de ellos depende en gran medida el éxito de la propuesta. Estas personas no solo deben estar capacitadas para operar con el procedimiento, sino también para la asimilación racional de cambios que se producen en el contexto y en la propia gestión educativa, de manera que estos queden reflejados en la implementación consecutiva del procedimiento.

- Carácter contingencial de la gestión de capital humano, en tanto debe adaptarse a las especificidades de cada aldea o institución de educación superior; así como a las necesidades concretas que dimanen de la organización del trabajo en cada caso.
- Contar con la voluntad y disposición de la alta dirección de la Misión para implementar el procedimiento propuesto.

3.4.2. Descripción de las etapas y acciones del procedimiento

Una vez fundamentados los principales elementos conceptuales del procedimiento general propuesto, en la figura 3.1 se representa gráficamente la secuencia de pasos a desarrollar para el reclutamiento, la selección y la inducción de profesores dentro de la Misión Sucre.

A continuación se refiere de manera detallada los objetivos, descripción, técnicas a considerar y resultados a obtener con cada uno de los pasos o etapas concebidas.

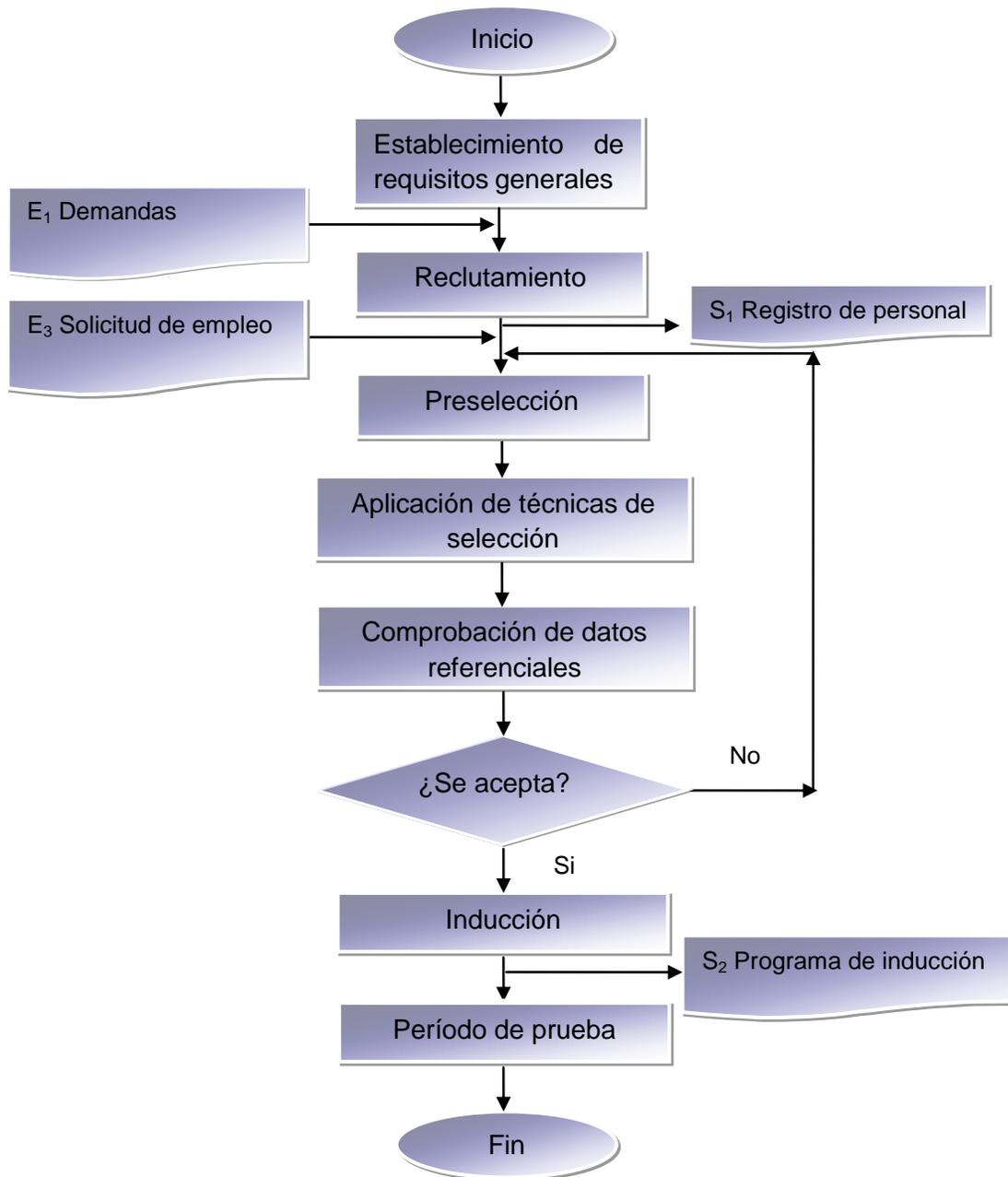


Figura 3.1 Procedimiento general propuesto para el reclutamiento, la selección e inducción para los docentes de la Misión Sucre. Fuente: Elaboración propia.

Etapa 1. Establecimiento de requisitos generales

Objetivos:

El establecimiento de requisitos generales como su nombre lo indica pretende:

- Determinar las principales exigencias que de forma general son necesarios cumplimentar para llegar a formar parte de la Misión Sucre como profesional docente.

Descripción:

Las principales particularidades de la Misión conllevan a la búsqueda de un profesional competente en su área de experticia pero que además cumpla con las demandas políticas-ideológicas que exige el proceso revolucionario bolivariano que se desarrolla en la actualidad. Por otra parte el modelo pedagógico que se utiliza en la Misión exige cambios en su concepción en cuanto a los métodos y técnicas de enseñanza diferentes a la enseñanza tradicional que propicien la polémica y el debate y con ello una interpretación de la realidad diferente y adaptada a nuevos contextos. Es necesario que este profesional además de los conocimientos de su especialidad domine los vinculados con la pedagogía y los métodos productivos de enseñanza, que sea competente y posea experiencia en la especialidad a impartir.

En el caso específico de la Aldea Gustavo Herrera, se hace necesario considerar conocimientos y experiencias relacionados con las unidades curriculares involucradas con los programas PNF de educadores y educadoras; Estudios Jurídicos; Gestión Ambiental; Comunicación Social; Gestión Social del Desarrollo Local; CTA Administración y CTA Construcción

Herramientas o técnicas:

- Análisis documental.
- Criterio de expertos.

Es necesario el estudio de los programas de las diferentes unidades curriculares y la extracción de los requisitos relacionados con conocimientos y habilidades. También deben ser consultados los documentos normativos de la Misión, así como las normativas

disciplinarias específicas de la Aldea para extraer los requisitos morales e ideológicos a complementar. El criterio de profesores de experiencia en los programas específicos puede contribuir a determinar especificidades en cuanto a dominios pedagógicos necesarios.

Resultados:

- Resumen de exigencias
- Perfil de cargo por competencias

Etapa 2. Reclutamiento

Objetivos:

Esta etapa tiene como objetivo fundamental:

- Garantizar la atracción de candidatos competentes para el cubrimiento de las plazas docentes vacantes en función de las necesidades y las mallas curriculares por semestre dentro de la Misión Sucre.

Descripción:

De acuerdo a las demandas y ofertas de los puestos de trabajo para los cuales se va a seleccionar, de la estructura organizativa, de sus condiciones de trabajo y de su cultura o filosofía organizacional y de la existencia y actualidad de las exigencias de la Misión Sucre y el perfil de cargo por competencias de los docentes se deciden los parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto.

La figura 3.2 muestra como en esta etapa del reclutamiento se debe realizar una investigación interna y una externa. En la interna se analizan las necesidades y requerimientos de la organización en cuanto a profesores si los que existen cumplen con el programa, si están capacitados, comprometidos con el proceso revolucionario y con las necesidades de formación del nuevo proceso bolivariano. Por su parte la investigación externa busca las competencias del mercado, las posibilidades que ofrece el mercado en cuanto a profesores y a calidad de los mismos, que estén aptos, disponibles y capacitados y comprometidos. Esto conduce a plantear la técnica de reclutamiento a utilizar si es interna, externa o mixta.



Figura 3.2. Tipos de investigación. Fuente: Wherther & Daves (2002)

Es por ello que se analiza de acuerdo a la representación gráfica del procedimiento como principales entradas de esta etapa las demandas de profesores existentes por cada semestre en función de las diferentes mallas curriculares. Para esto se propone que el proceso se realice con 6 meses de antelación. De igual forma otra de las entradas del procedimiento son las competencias laborales del puesto, las cuales han sido objeto de estudio de investigaciones precedentes por lo que en esta investigación se asumen aquellas ya definidas, las cuales son:

- Que sea titulado en la unidad curricular que se va a impartir, preferentemente a nivel de postgrado.
- Experiencia laboral en el área que se va a desempeñar
- Compromiso político con el proceso revolucionario
- Ética profesional

Teniendo en cuenta lo anterior, en esta etapa de reclutamiento es necesario definir las fuentes de reclutamiento. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Las internas corresponden a la propia Misión Sucre, aquellas personas que ya han trabajado como parte de la Misión y manifiestan su voluntad de continuar, así como a los profesionales egresados de la enseñanza universitaria. En cuanto a las fuentes de reclutamiento externas están definidas por personal especializado de organizaciones y

empresas de la localidad que puedan sumarse a la iniciativa de municipalización de la enseñanza de la educación superior.

En el caso de la Aldea objeto de estudio, el reclutamiento, de manera general se ha venido realizando sobre la base de recomendaciones personales; sin embargo se hace necesario ampliar esta visión utilizando diversas vías de captación. Una forma importante puede ser, en el caso de reclutamiento interno, las convocatorias abiertas propuestas por la coordinación de la aldea mediante los canales de comunicación interna y el trabajo con estudiantes de buen aprovechamiento que manifiesten intereses pedagógicos y de colaboración con la misión. En el caso del reclutamiento externo, puede ser apoyado de un amanaera importante por las convocatorias a través de los medios masivos de difusión y el uso de los proyectos comunitarios de las aldeas que permiten reconocer personas que apoyan a la misión y pueden, en determinado momento, estar en condiciones de incorporarse como profesores-asesores.

Herramientas o Técnicas

- Análisis documental. (identificación de oportunidades)
- Entrevistas a especialistas ya incorporados a la Misión
- Dinámicas grupales
- Convocatorias enfocadas a diferentes canales de comunicación

Resultados:

Una vez determinados los elementos antes descritos se obtiene como salida de la etapa el registro de personal que incluya datos de todas aquellas personas interesadas en trabajar en la misma según se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Modelo de Registro de personal. Fuente: Elaboración propia

Nombre y apellidos	Cédula	Ubicación laboral actual	Dirección particular	Cargo que tiene interés	Calificación formal que posee	Experiencia laboral en el cargo que tiene	Forma de localización
--------------------	--------	--------------------------	----------------------	-------------------------	-------------------------------	---	-----------------------

				en ocupar		interés en ocupar	

Etapa 3. Selección

Objetivos:

Una vez se cuenta con el registro de personal se procede a la tercera etapa del procedimiento cuyo objetivo fundamental es:

- Garantizar que el puesto de trabajo o cargo vacante sea cubierto con el candidato idóneo entre los aspirantes.

Descripción:

Esta etapa tiene como entradas la solicitud de empleo y la hoja de vida. La solicitud de empleo se inicia en el momento en que el aspirante se interesa por ocupar una plaza docente y la hoja de vida es el documento con el cual debe constar la coordinación de la aldea que brinde informaciones generales sobre los interesados. Esta debe incluir los datos generales de identificación y una síntesis curricular del interesado.

Paso 3.1. Preselección

Después de analizar la solicitud de empleo y la hoja de vida de los aspirantes, se realiza la entrevista preliminar técnica. Este espacio nunca debe faltar en este momento, ya que es aquí donde se constata el cumplimiento de los requisitos generales establecidos en la

primera etapa. Luego, es imprescindible, de igual forma, verificar la disponibilidad de tiempo del docente. Se procede a clasificar los candidatos en tres grupos con el objetivo de decantar las personas para la aplicación de las técnicas de selección:

- grupo A / (no): aquellos candidatos que le faltan los requisitos esenciales.
- grupo B / (dudosos): aquellos que no cumplen los requisitos en su totalidad pero pudieran alcanzarlos con determinada formación
- grupo C / (sí): aquellos que reúnen todos o la mayoría de los requisitos.

Paso 3.2. Aplicación de técnicas de selección

Posteriormente se seleccionan los grupos B y C para continuar con el resto de la etapa y se les aplican las técnicas de selección. A continuación se relacionan algunas de estas. A los efectos de la Misión Sucre se recomienda utilizar la entrevista y las pruebas profesionales como metodología fundamental.

- *Tests psicométricos*: básicamente divididos en pruebas de aptitudes (verbales, numéricas, ortografía y redacción, etc.) y en pruebas de personalidad que discriminan rasgos de la misma y psicopatologías.
- *Pruebas profesionales*: consisten en ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica sobre las competencias laborales, y especialmente comprendidas por ellas las aptitudes y actitudes en el desempeño. Se constituyen en una de las técnicas de mayor efectividad, aunque su mayor uso se relaciona con el desempeño intelectual. Se propone la realización de un ejercicio docente que busque medir la experticia académica del profesional.
- *Pruebas físicas (médicas)*: se realizan fuera de la Misión Sucre generalmente, pero cuando buscan valorar aspectos específicos vinculados a las características o exigencias de los puestos o cargos respecto a condiciones de trabajo, suelen hacerse en la empresa.
- *Entrevista de selección*: técnica utilizada en la selección, al menos una primaria o preliminar como se propone en el paso de preselección. Es la técnica que se considera más importante para caracterizar a los candidatos. La literatura científica reporta que es la

técnica más eficaz, aunque nunca es absoluta, de por sí sola no es determinante. Un grupo de verdaderos expertos en selección de personal, jamás prescindirá de la entrevista. Con esta entrevista final se busca corroborar los datos dados, los intereses, motivaciones y aspiraciones de los candidatos.

Con las técnicas de selección antes explicadas es posible determinar las aptitudes, las habilidades y rasgos de la personalidad de las personas en diferentes niveles tal como se explica en tabla 3.2.

Tabla 3.2. Evaluación de aptitudes, rasgos de la personalidad y habilidades en los diferentes niveles. Fuente: Sotolongo, 2010

Nivel	Aptitudes	Personalidad	Habilidades
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligencia General ▪ Inteligencia Emocional. ▪ Razonamiento verbal. ▪ Razonamiento numérico ▪ Memoria visual ▪ Fluidez Verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación y Análisis de rasgos caracterológicos. ▪ Evaluación de las tendencias personalológicas del candidato. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilos Comunicación. ▪ Capacidad liderazgo. ▪ Toma de decisiones. ▪ Modos de resolución de conflictos. ▪ Orientación Laboral.
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligencia General ▪ Inteligencia Emocional. ▪ Razonamiento verbal. ▪ Razonamiento numérico. ▪ Memoria visual. ▪ Fluidez verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación y Análisis de rasgos caracterológicos. ▪ Evaluación de las tendencias personalológicas del candidato. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilos Comunicación. ▪ Capacidad liderazgo. ▪ Toma de decisiones. ▪ Modos de resolución de conflictos. ▪ Orientación Laboral.
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligencia General. ▪ Inteligencia Emocional ▪ Memoria ▪ Fluidez verbal ▪ Aptitud numérica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación y Análisis de rasgos caracterológicos. ▪ Evaluación de las tendencias personalológicas del candidato. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilos de Comunicación. ▪ Modos de resolución de conflictos. ▪ Orientación Laboral.

4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligencia General. ▪ Inteligencia Emocional. ▪ Memoria. ▪ Destreza. ▪ Fluidez Verbal 	<p>Evaluación y análisis de rasgos caracterológicos.</p> <p>Evaluación de las tendencias personológicas del candidato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilos de Comunicación. ▪ Modos de resolución de conflictos.
---	---	--	--

Paso 3.3. Comprobación de datos referenciales

Se verifican todos los datos referenciados por los candidatos (tanto en sus hojas de vida como en las entrevistas), a través de empresas, residencias, centros de estudios, etc. Esta es una actividad que no puede obviarse. En términos documentales deberá estar claramente evidenciada o avalada.

Paso 3.4. Toma de decisiones

Una vez concluida la aplicación de técnicas de selección y la comprobación de datos referenciales, se llega al paso de toma de decisiones sobre los candidatos a seleccionar. Se recurre a todo el conjunto de datos que se ha obtenido de todos los candidatos y se comparan. Aquí se concluye y se jerarquizan los resultados, si el candidato es aceptado concluye la etapa de lo contrario si es rechazado se retorna al paso de la preselección.

Resultados

- Listado y expedientes de los aceptados
- Listado y expedientes de los rechazados

Etapa 4. Inducción

Objetivos:

Proceso dirigido a lograr que los nuevos trabajadores comiencen a conocer las políticas, estrategias, organización y modo de funcionamiento de la organización, así como a comprender e interiorizar las normas y valores del colectivo laboral en que se desempeñara.

El objetivo es:

- Garantizar la integración de los nuevos trabajadores a la Aldea.

Descripción:

En este proceso la información al nuevo trabajador tiene una gran importancia dada la influencia de esta 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 motivación en el periodo de tiempo inicial y este a su vez en la fluctuación.

Diseño del programa de inducción

En correspondencia con el criterio expuesto, en este proceso la información al nuevo trabajador debe partir de lo general a lo particular, por lo que debe comenzar por la explicación de las estrategias y políticas del Centro. Esta explicación debe adecuarse a las particularidades de la categoría ocupacional del trabajador y efectuarse sobre la base de un programa en el que deben participar los directivos principales, este debe incluir los elementos siguientes:

- a) historia y tradiciones
- b) objeto, misión y valores de la misión;
- c) sistema de trabajo;
- d) incentivos;
- e) capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción;
- f) idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño, fundamentalmente en el puesto que va a ocupar;
- g) Reglamento Interno
- h) cualquier otra información de interés.

Finalmente, se recomienda realizar un recorrido por las instalaciones y en particular por el puesto de trabajo, intercambiando sobre las particularidades del puesto de trabajo o cargo a partir del perfil de competencia, puntualizando en las funciones del trabajo a desempeñar, riesgos, relaciones de subordinación y aspectos en que el trabajador muestre interés.

Es importante la presentación en los grupos donde va a impartir su docencia, intercambio con el grupo de estudiantes, con el resto de la planta de profesores y con el coordinador de la aldea. La información que se brinda al nuevo trabajador tiene gran importancia dada su influencia de esta en la aceptación e interiorización de normas y valores.

Herramientas o técnicas

- Soportes andragógicos (materiales de estudio, documentación oficial, tutoría por parte de un profesor de experiencia o el coordinador de la aldea)

Resultados

- Actualización de la determinación de necesidades de formación de los profesores-asesores.
- Plan de preparación individual.

Etapa 5. Periodo de prueba

Objetivos:

- Aceptar finalmente al profesor-asesor en la Aldea

El proceso de selección de personal no termina tras la inducción del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento comprobatorio, el denominado periodo de prueba.

El periodo de prueba puede definirse como una etapa inicial de la relación laboral en la que el trabajador (el profesor/asesor) debe demostrar que reúne los requisitos y posee las cualidades necesarias para el desempeño del cargo que aspira a ocupar y comprueba que las condiciones y características de la organización se corresponden con sus intereses. Por su parte, la administración, en este caso la coordinación de la Aldea, brinda la información, los medios y las condiciones necesarias para lograr este propósito y comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada exigida para el cargo.

Es importante que se le comunique muy explícitamente al candidato que durante el periodo de prueba se comprobarán básicamente dos cuestiones:

- la adaptación del nuevo docente al equipo humano y a la cultura de la organización y,

- si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, de aptitudes, de formación, de actitudes y disposición hacia el trabajo; en resumen, las previsiones de competencias laborales.

Es necesario que el coordinador de la Misión Sucre esté consciente de ese seguimiento y, en particular, de la atención que debe prestar a la verificación de esas dos cuestiones. Por otra parte, esas verificaciones permitirán determinar las brechas que existen al evaluar el desempeño del candidato seleccionado y compararlo con las competencias laborales que demanda ese tipo de puesto de trabajo y, en correspondencia con las brechas que se determinen se planificarán las acciones de formación y desarrollo. Es un verdadero ciclo que permite relacionar los subsistemas de reclutamiento, selección e inducción con los demás que establece el enfoque en sistema de la Gestión de Recursos Humanos, fundamentalmente con la formación/desarrollo y la evaluación del desempeño, de acuerdo a las interacciones de sus actividades claves.

Herramientas o técnicas:

- Observación
- Registros de control
- Pruebas de desempeño

Resultados:

- Completamiento del expediente del profesor-asesor
- Documentación final de aceptación

En la tabla 3.3. se establece un cronograma de trabajo para llevar a cabo todo el proceso antes descrito, el cual consiste en un registro que contiene las actividades que se realizan durante el mismo, la fecha en que se realiza, el lugar y los responsables, lo cual complementa el procedimiento.

Las fechas se proponen para el semestre que comienza en el mes de septiembre, con vistas a conseguir los profesores-asesores para el segundo semestre, teniendo en cuenta el carácter proyectivo que debe tener la planeación de recursos humanos; el lugar va a ser la aldea universitaria objeto de estudio, pero por las características generalizadoras del

procedimiento de igual forma pudiera ser una universidad o colegio universitario y el responsable, en este caso, el coordinador de la aldea, puede ser el directivo de la institución o el jefe del departamento en donde se va a iniciar el nuevo profesor.

Es importante destacar que la dirección de la institución es la encargada de llevar a cabo el proceso y de realizarlo con la calidad requerida pues es su responsabilidad que el nuevo profesor asuma su rol de manera efectiva y en consecuencia con las necesidades de la organización.

Tabla 3.3. Cronograma de actividades para el desarrollo del proceso. Fuente: Elaboración propia.

No.	Actividad	Fecha	Lugar	Responsable
1	Convocatoria de Reclutamiento	Septiembre	Aldea Universitaria	Coordinador de la aldea
2	Recepción de las Solicitudes	Septiembre- Octubre	Aldea Universitaria	Coordinador de la aldea
3	Preparación Proceso Selección	Octubre	Aldea Universitaria	Coordinador de la aldea
4	Aplicación de Técnicas de Selección	Noviembre	Aldea Universitaria	Coordinador de la aldea
5	Selección y aprobación por el coordinador	Diciembre	Aldea Universitaria	Coordinador de la aldea
6	Inducción	Enero	Aldea Universitaria	Coordinador de la aldea
7	Período de prueba	Febrero- Abril	Aldea Universitaria	Coordinador de la aldea

Una vez concluida la elaboración del procedimiento se procede a su validación mediante el criterio de especialistas o expertos.

3.5. Validación por expertos

Con el fin de analizar la adecuación del procedimiento propuesto, se procede a consultar un grupo de personas que poseen sobre el tema poder de expertos, de forma tal que la opinión de estos posibilite la validación del mismo para su aplicación futura.

Para determinar el número de expertos a consultar se utilizó la siguiente expresión:

$$N = \frac{p(1-p)*k}{i^2}$$

donde:

N : Número de expertos.

P : Proporción de error estimado. 0.01.....0.05

k : Constante computarizada.

Fiabilidad (%)	k
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

i : Nivel de precisión 0.005.....0.10

Tomando: $P = 0.01$ $i = 0.1$ Fiabilidad del 99% para una $k = 6.6564$

Luego $N \approx 6.5$

por lo que se utilizarán en el estudio un total de 7 expertos.

Se seleccionaron los expertos atendiendo a que fueran personas con conocimientos y experiencias relacionadas con la dirección de recursos humanos, y preferiblemente con años de experiencia en la dirección de la misión. Se seleccionaron además, 3 profesores del claustro de la maestría, especialistas en la gestión de recursos humanos. Se corroboró la competencia de los expertos a través del coeficiente K, calculado de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo, a través de la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Dónde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa y 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón como la siguiente (tabla 3.4)

Tabla 3.4: Patrón para determinar el nivel de competencia de los expertos. Fuente: Báez Abrahantes (2008)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios
--------------------------	---

	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Análisis Teóricos Realizados	0.3	0.2	0.1
2. Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3. Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
4. Trabajos de autores Extranjeros.	0.05	0.05	0.05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6. Intuición	0.05	0.05	0.05
TOTAL	1	0.8	0.5

Luego de comprobar que los expertos son capaces de emitir juicios valorativos de significancia se procede a evaluar el procedimiento propuesto según un grupo de criterios que fueron seleccionados a partir de la consulta de investigaciones relacionadas con temas de gestión, y se describen como:

- **Pertinencia:** El sistema de acciones es considerado posible si tal y como es presentado, puede ser utilizado para mejorar la gestión integrada de capital humano y es factible su realización en la entidad
- **Consistencia Lógica:** El procedimiento cumple con este requisito si son consistentes entre sí las diversas etapas y acciones que se proponen en el mismo
- **Claridad y explicitación:** El procedimiento cumple con este requisito si está presentado con cierto grado de precisión de modo tal que puede ser comprendido por todo el personal que deberá involucrarse en su implementación.
- **Validez:** El procedimiento es considerado válido si son reales los supuestos sobre los cuales se construye y se considera que las expectativas de resultados pueden ser satisfactorias.

- Orientación a la acción: El procedimiento cumple con este requisito si cada uno de sus pasos cuenta con la descripción suficiente para impulsar su implementación real.
- Sostenibilidad: El procedimiento es considerado sostenible si una vez implementado garantiza su continuidad y permite la medición de la efectividad alcanzada
- Viabilidad: El procedimiento cumple con este requisito si la propuesta brinda posibilidad y facilidad de aplicación práctica

Con el objetivo de evaluar las opiniones representativas de los expertos acerca de si el procedimiento cumple o no los criterios antes explicados, se aplicó un cuestionario que resume las valoraciones de los especialistas consultados, el cual se muestra en la tabla 3.5.

Tabla 3.5: Cuestionario aplicado a los expertos. Fuente: Elaboración propia

Valoraciones de los especialistas	1	2	3	4	5
Tal y como es presentado, el procedimiento puede ser utilizado para mejorar la gestión integrada de capital humano y es factible su realización en la Misión Sucre					
Son consistentes entre sí las diversas etapas y acciones que se proponen					
Está presentado con precisión de modo tal que puede ser comprendido por el personal que deberá involucrarse en su implementación.					
Son reales los supuestos sobre los cuales se construye y se considera que las expectativas de resultados pueden ser satisfactorias.					
Cada uno de sus pasos cuenta con la descripción suficiente para impulsar su implementación real.					

Una vez implementado garantiza su continuidad y permite la medición de la efectividad alcanzada					
La propuesta brinda posibilidad y facilidad de aplicación práctica					

Los resultados de las valoraciones se sometieron a indicadores estadísticos como se ilustra en la Tabla 3.6

Tabla 3.6. Procesamiento estadístico del criterio de expertos. Fuente: Elaboración propia

Preguntas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Expertos							
E1	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00
E2	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00
E3	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00
E4	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
E5	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00
E6	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00
E7	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Medidas estadísticas							
mediana	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00
moda	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00
media	4,29	4,71	4,14	4,71	4,86	4,14	4,00

ICS	77,18%	77,18%	82,32%	77,18%	82,32%	82,32%	73,00%
-----	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

A partir de la evaluación de los expertos se hace indispensable determinar su nivel de concordancia mediante la hipótesis siguiente:

Ho: No es concordante el juicio de los expertos.

H1: Es concordante el juicio de los expertos.

Donde rechazar Ho, significa que el juicio de los expertos es consistente.

Para verificar el nivel de consistencia de las valoraciones de los expertos se determinó el índice de consenso de expertos (Abreu, 2004), que expresa el consenso de las valoraciones de los expertos en relación con cada aspecto, y el cual se calcula de acuerdo con la expresión (6):

$$ICS_i = \left(1 - \frac{S_i}{s_L}\right) \times 100\% \quad (6)$$

Donde:

ICS_i: Índice de Consenso entre los expertos en relación con el aspecto "i".

s_L: Desviación estándar máxima posible.

s_i: Desviación estándar del juicio de los expertos para el aspecto "i".

En todos los casos el índice consenso supera el 70 %, lo cual se considera bueno. De igual forma los valores de la media aritmética expresan un resultado entre adecuado y muy adecuado, la mediana y la moda se comportan de manera idéntica según estos estadígrafos de tendencia central, por lo que se concluye que el procedimiento propuesto es adecuado

para el proceso de reclutamiento, selección e inducción de profesores de la Mision Sucre de la aldea universitaria Gustavo Herrera del Municipio Chacao.

3.4. Conclusiones parciales

- El procedimiento propuesto para el reclutamiento, la selección y la inducción se fundamenta en un conjunto de principios que garantizan su operacionalización en función de las necesidades de la organización y su objetivo general es lograr que este proceso se realice de forma efectiva.
- El procedimiento propuesto propone varias etapas y se concibe como proceso a partir de la definición de sus objetivos, la descripción de las entradas y salidas que el mismo posee, el establecimiento de los métodos y técnicas para cada una de ellas y la precisión de los resultados de cada una de las etapas.
- Se lleva a cabo la validación mediante el criterio de especialistas, los cuales concuerdan que el procedimiento es adecuado de acuerdo con los criterios de pertinencia, consistencia lógica, claridad y explicitación, validez, orientación a la acción, sostenibilidad y viabilidad; así como de gran importancia para el desarrollo futuro tanto de la misión como de la sociedad venezolana.

CONCLUSIONES GENERALES

- El estudio de los principales conceptos, modelos, enfoques y teorías sobre el proceso de reclutamiento, selección e inducción en las organizaciones permitió construir un marco teórico- referencial en correspondencia con las necesidades de la sociedad venezolana actual y en particular del sector educativo, contextualizado al proceso de universalización y municipalización universitaria, en especial la Misión Sucre, lo cual sirvió a su vez para el diseño del procedimiento propuesto en este trabajo de investigación en función de lograr que se ejecuten estas acciones dentro de la Misión a partir de un conjunto de directrices que permitan un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad y contextualizado a las necesidades sociales.
- El diagnóstico acometido asume los elementos metodológicos necesarios para su realización, el mismo se efectuó para constatar en la práctica la necesidad de desarrollar una propuesta sólida que permita mitigar las principales insuficiencias a la hora de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección e inducción en la Misión Sucre, en especial en la aldea universitaria Gustavo Herrera del municipio Chacao.
- En función de las insuficiencias detectadas se elaboró el procedimiento propuesto que se constituye en tres etapas, reclutamiento, selección e inducción cada una con un conjunto de acciones a desarrollar y que se describen a partir de la concepción del proceso con entradas y salidas y estableciendo una adecuada retroalimentación.
- El procedimiento se valida de forma empírica de acuerdo a la opinión de un grupo de expertos en el tema del reclutamiento, selección e inducción así como en la organización objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

- Sensibilizar a los directivos de la Misión Sucre con la importancia de esta temática, de manera que se logre la implementación del procedimiento propuesto y se logre contar con profesores asesores que verdaderamente tributen al desarrollo educativo y social tanto de estudiantes como de la comunidad en general.
- Generalizar la experiencia a otras Aldeas Universitarias con la intención de continuar la validación del procedimiento y perfeccionar la gestión de recursos humanos en estas instituciones.
- Utilizar la presente investigación como material docente dentro de las propias aldeas universitarias y dentro del currículo del programa de formación en Administración que se estudia hoy en la misión.
- Promover investigaciones en la temática de forma que se logre un constante perfeccionamiento de esta actividad dentro de la misión, así como su integración a estudios teóricos ya existentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abreu Ledón, R. (2004): Modelo y procedimiento para la toma de decisiones de inversión sobre el equipamiento productivo en empresas manufactureras cubanas. Tesis doctoral. Universidad Central de Las Villas.
- Aguilera Martínez, A. (2010): Gestión de Recursos Humanos. Guía de Estudio para el programa Maestría en Dirección. Editorial UBV.
- Alarcón, A., Chelech, S., Flores, C., Harnisch, E. y Ortiz, A. (2002). *Reclutamiento y selección de personal*. <http://www.Apsique.com> Revista electrónica. (Visitado septiembre 2009).
- Báez Abrahantes, E (2008): Diseño del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000 – 3002: 2007 en la Dirección Provincial del BANDEC Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección. CEDE. UCLV
- Caballano, J. (2010): Reclutamiento y selección de personal <http://unamosapuntes3.tripod.com>) (<http://server2.southlink.com>). (Visitado diciembre 2009)
- Ciego, Pablo (2008): Selección del personal. <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml#arriba> (Visitado enero 2011)
- CNC (2002): Lineamientos para abordar la transformación en la educación superior. Comisión Nacional de Currículum. Escenarios curriculares, Caracas, Universidad Central de Venezuela
- Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia.
- Chiavenato, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill, México, D.F. 5ta Edición
- Chiavenato, I. (2007): Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw- Hill. México D. F. 11na Edición.
- Fundación Misión Sucre (2004): Compendio documental básico. CD Misión Sucre, septiembre 2004.
- Gómez Mejías, L. R. (2001). Gestión de recursos humanos (6ta reimpresión). Prentice Hall. Madrid, España.

-
- González Pérez, O y Mejías Herrera, S. (2010): Procedimiento para el reclutamiento, la selección y la integración del personal en la División Pexac Villa Clara. Trabajo Final de Diplomado en Gestión de los Recursos Humanos. Universidad Central de las Villas.
 - Hamel G. (2001): *Compitiendo con el futuro*, Ed. Ariel. Buenos Aires
 - Hurtado de Barrera, Jacqueline (2000): *Metodología de la investigación holística*, 3ra edición, Caracas.
 - Hurtado de Mendoza (2004): El método del criterio de expertos. <http://www.monografias.com/> (visitado marzo de 2007)
 - Ley de Universidades de la República Bolivariana de Venezuela (1970)
 - Ley orgánica de Educación de la República Bolivariana de Venezuela.(2009)
 - Machado Noa, Noyla (2003): "El diagnóstico como herramienta en los sistemas de control", revista *Centro Azúcar* No 2. Editorial Samuel Feijóo.
 - Manual de reclutamiento e inducción de personal. (2005). Universidad Católica de Risaralda. Vicerrectoría Académica. Dirección Administrativa. Colombia
 - Martínez Miguelez, M. (2000): Análisis Crítico de una metodología. <http://prof.usb.ve/miguelm/metodologiaholistica.html> (visitado octubre 2010)
 - Mejías Herrera, S (2009): Documentos de consulta del Diplomado de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara. Cuba.
 - Milian Díaz, A. (2008): Modelo para potenciar el aprendizaje en las organizaciones. Tesis Doctoral. Universidad Central de las Villas.
 - Misión Sucre (2005): Página Web Oficial de la Misión. <http://www.misionsucre.com> (Visitado abril 2011)
 - Misión Sucre. Documentos normativos (2007)
 - Radrigán, M (2005): Métodos empíricos en la investigación. <http://www.wilipedia.com/> (visitado septiembre 2010).
 - Reclutamiento y Selección (2008): <http://www.Reclutando.net>
 - Rodríguez Gómez, G (2004): "Procedimiento para la selección de personal". Tesis de Maestría. Universidad Central de Las Villas.
 - Sotolongo Sánchez, M. (2010): Manual para el Proceso de reclutamiento y selección en la Universidad Central de las Villas. Documento normativo.

- Valdés Borroto, A.B. (2007): Procedimiento General para la implementación de un Sistema de Comunicación en la Dirección Provincial de BANDEC Villa Clara. Tesis de maestría en Dirección. CEDE. UCLV. Cuba.
- Werther William B (2000): Administración de los Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill
- Werther William B; & Davis Keith (2002): Administración de personal. Editorial McGraw Hill. San Francisco
- Zayas, P. (1996): “¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?”. La Habana. Editorial Academia

ANEXOS

Anexo 1

Protocolo de entrevista estructurada

Entrevista a coordinadores de Aldea

1. ¿Se cuenta con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos?
2. ¿Se cuenta con un procedimiento documentado para el proceso de reclutamiento y selección de los profesores que contemple?
 - Recopilación de información acerca del cargo.
 - Criterios de reclutamiento y selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización.
 - Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de reclutamiento y selección.
 - Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran.
 - Recopilación de información sobre los candidatos.
 - Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos.
 - Información a los candidatos sobre los resultados del proceso.
3. ¿Está constituido y funcionando el Comité de Ingreso de la organización o el órgano similar con otra denominación, de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo?
4. ¿Se tiene elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos?
5. ¿Se cumple con lo establecido en la legislación respecto al período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar?

6. ¿Se formaliza la relación laboral de los profesores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección?
7. ¿Se lleva el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada profesor y se cumple con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional?
8. Respecto a la atención y preparación de los recién graduados, se cumple con los requisitos siguientes:
 - Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral.
 - Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo.
 - Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan.
 - Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.
8. ¿Qué mecanismos utiliza para captar profesores?
9. ¿Se establece o existe para el momento del reclutamiento y selección un procedimiento interno u algún otro de misión sucre para el ingreso de profesores?
10. ¿Existen requisitos formales al momento de reclutar o seleccionar un profesor para misión sucre?

Anexo 2

Protocolo de entrevista semi-estructurada.

Entrevista a profesores:

Principales temas a abordar:

1. ¿Por qué medios conoció a misión Sucre?
 - a. medios de comunicación
 - b. Periódico
 - c. referencia
 - d. por su cuenta
 - e. Internet

2. ¿Cómo obtuvo ingreso en misión Sucre?
 - a. Por referencia de una persona
 - b. por su voluntad
 - c. por alguna invitación de la misión
 - d. por algún anuncio público o medio de comunicación.

3. ¿Cómo fue el proceso de entrada?
 - a. cumplió con requisitos
 - b. Solo hoja de vida
 - c. otros

4. ¿Tuvo que seguir algún protocolo o proceso para su ingreso?
Si _____ no _____

5. ¿Hizo entrega de algunos requisitos para el momento de aspirar el cargo en misión sucre?
Si _____ no _____

6. ¿Le parece que fue adecuado su proceso de reclutamiento?
Si _____ no _____

¿Porque?

7. ¿Le parece que fue adecuado su proceso de selección?

Si _____ no _____

¿Porque?

8. ¿cree que se debe llevar un procedimiento para captar y seleccionar profesores para la misión?

Si _____ no _____

9. Una vez que usted ingresó a Misión Sucre recibió información sobre la misión y visión de la organización.

Si _____ No _____ En alguna medida _____

10. ¿Por parte de quien recibió la información?
