

**REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS TÉCNICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



TRABAJO DE DIPLOMA

**Procedimiento para auditar el proceso de selección del personal docente en la
Universidad de Guantánamo**

Autor: Geovany Turro Cobas

Guantánamo, 2020

**REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS TÉCNICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



TRABAJO DE DIPLOMA

**Procedimiento para auditar el proceso de selección del personal docente en la
Universidad de Guantánamo**

Autor: Geovany Turro Cobas

Tutora: Ing.Yiselis Rodríguez Vignon

Guantánamo, 2020

ÍNDICE

Introducción.....	1
CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN GNOSOLÓGICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA SELECCIÓN.....	6
1.1 Evolución de la Gestión de Recursos Humanos.....	6
1.2 La Gestión de Recursos Humanos.....	8
1.3 Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos.....	17
Conclusiones parciales del capítulo I.....	36
CAPÍTULO II. PROCESO PARA AUDITAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE.....	37
2.1 Caracterización de la Universidad de Guantánamo.....	38
2.2 Diagnóstico del proceso de selección del personal docente.....	42
2.3 Diseño del procedimiento para auditar la efectividad del personal docente.....	51
Conclusiones parciales del capítulo II.....	52
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

SÍNTESIS

El presente trabajo abarca un tema de marcada actualidad: La Gestión de los Recursos Humanos, la que se ha convertido en uno de los factores fundamentales con repercusión no sólo interna, dentro del ámbito de la organización, sino social. La selección de personal docente, como parte de ella, constituye un elemento vital al considerar a las personas como los activos más importantes con que cuentan las organizaciones, asegurando que la elección ofrezca las máximas garantías posibles para que la organización logre los objetivos y metas trazadas.

El Problema Científico de esta investigación lo constituye, cómo contribuir a la efectividad del proceso de selección del personal docente en la Universidad de Guantánamo, que limitan el cumplimiento de sus objetivos y por consiguiente, obstaculizan su perfeccionamiento continuo afectando los resultados finales de la organización.

Contribuye a la solución de este problema la propuesta de un Procedimiento para Auditar la Efectividad del Proceso de Selección del Personal Docente que se aplica en la Universidad de Guantánamo, constituyendo un valioso instrumento para la Gestión de los Recursos Humanos, cuya aplicación práctica asegurará que se cumplan con las políticas establecidas.

Se concluye que al aplicar este procedimiento se pueden modificar positivamente los resultados actuales y futuros de la organización.

Palabras claves: Gestión de Recursos Humanos, selección del personal docente, auditar.

SYNTHESIS

This work covers a very important issue: Human Resources Management, which has become one of the fundamental factors with repercussions not only internal, within the scope of the organization, but also social. The selection of teaching staff, as part of it, constitutes a vital element when considering people as the most important assets with which the organizations have, ensuring that the choice offers the maximum possible guarantees so that the organization achieves the objectives and goals set.

The Scientific Problem of this research constitutes it, how to contribute to the effectiveness of the process of selection of teaching staff at the University of Guantanamo, which limits the fulfillment of its objectives and, consequently, hinders continuous improvement affecting the final results of the organization.

The proposal of a Procedure to Audit the Effectiveness of the Process of Selection of the Teaching Personnel that is applied at the University of Guantanamo contributes to the solution of this problem, constituting a valuable instrument for the Management of Human Resources, whose practical application will ensure that the established policies are complied with.

It is concluded that the current and future results of the organization can be positively modified to the applicable procedure.

Keywords: Human Resources Management, selection of teaching staff, auditing.

Introducción

Los Recursos Humanos han experimentado importantes cambios desde los albores de la Revolución Industrial hasta nuestros días, han evolucionado en el tiempo de acuerdo al desarrollo alcanzado por la sociedad y las fuerzas productivas en cada momento y no pueden verse ajenos a los cambios que se han producido en los entornos (empresarial, universitario y social). Se ha transformado la Administración de Personal, en la Administración de los Recursos Humanos, la Gestión de los Recursos Humanos hasta llegar a la Gestión Integrada del Capital Humano; lo que reafirma a los recursos humanos como un elemento valioso e irremplazable.

La Gestión de los Recursos Humanos la integra un grupo de subsistemas que se interrelacionan, dentro de los cuales se encuentra el de Provisión considerado un proceso técnico-administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas y que incluye el reclutamiento, la selección y la incorporación del personal.

La selección como proceso es llevado a efecto mediante técnicas efectivas, para encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa. El desarrollo actual y prospectivo de la universidad como sistema y el cumplimiento de su Misión sobre la base de una elevada competitividad en el ranking universitario, determina la necesidad de perfeccionar el sistema de ingreso a la organización con el propósito esencial de dotar a la misma de los recursos humanos calificados que requiere para su desarrollo.

Actualmente la mayoría de las universidades no cuentan con un procedimiento para auditar la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), sobre todo si tenemos en cuenta que el actual Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo que aplican en su perfeccionamiento, no marca el sentido de propósito, ni el papel que este debe jugar en los resultados de elevar su potencial científico y docente a alcanzar.

La Universidad de Guantánamo encamina sus esfuerzos para insertarse en el ranking internacional y con ello elevar los resultados científicos y docentes en cada una de las ramas de la ciencia, así como contribuir al desarrollo económico y social del territorio guantanamero y del país que pasan, inevitablemente, por el compromiso

de los trabajadores con los resultados finales de la organización en la cual laboran, ellos son el elemento decisivo, el éxito o el fracaso de una organización, por tanto, son el recurso más valioso que existe y hay que saber potenciarlo al máximo.

A pesar que esta organización cuenta hoy en día con buenos resultados, las indagaciones empíricas realizadas en la Universidad de Guantánamo avalan la existencia de insuficiencias presentes en el proceso de selección del personal docente que afecta la Gestión de los Recursos Humanos y limitan el cumplimiento de sus objetivos, por consiguiente obstaculizan su perfeccionamiento continuo, tales como:

- La inestabilidad del personal docente que ostentan categoría científica y docente afecta el nivel científico del claustro.
- Los docentes que se captan no siempre están comprometidos a alcanzar la máxima categoría científica y docente, así como asumir cargos de dirección en la organización.
- La limitada captación de jóvenes talentos y de especialistas de la producción y los servicios afecta el nivel de especialización del claustro.
- La falta de profundidad en las investigaciones de los candidatos.
- La no existencia de un mecanismo de control que audite el proceso de selección de personal docente que incide directamente en el cumplimiento de los objetivos y estrategia de la universidad.

A partir de lo anterior se evidencia como problema de investigación: ¿Cómo contribuir a la efectividad del proceso de selección del personal docente en la Universidad de Guantánamo?

Este trabajo de investigación tiene como objetivo general: proponer un procedimiento para auditar el proceso de selección del personal docente en la Universidad de Guantánamo, resultando el campo de acción el proceso de selección del personal docente.

Lo anterior permite formular la siguiente hipótesis: Si se diseña un procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección del personal docente utilizado en la Universidad de Guantánamo, entonces la dirección de la misma contará con un

instrumento que ayudará al cumplimiento de sus objetivos y a su perfeccionamiento continuo.

En esta investigación se dará cumplimiento a los objetivos específicos siguientes:

- Elaboración del marco teórico-referencial de la investigación, identificando y analizando las acciones necesarias para perfeccionar el proceso de selección del personal docente y lograr un alto desempeño de los trabajadores dentro de la organización.
- Diagnosticar la gestión de los Recursos Humanos, el Reclutamiento y la Selección del personal docente en la Universidad de Guantánamo.
- Diseñar un procedimiento para auditar el proceso de selección formando parte del control de los Recursos Humanos.

Si bien es cierto que en la Universidad de Guantánamo, se han emprendido acciones para la aproximación a este fin, tales como realización de estudios sobre clima organizacional, comunicación y motivación, conferencias por especialistas en la materia, estas acciones aún resultan insuficientes, dado a que falta una concepción más amplia del sistema de gestión de los recursos humanos.

Para llevar a cabo los objetivos y demostrar la hipótesis se utilizan varios métodos y técnicas combinadas que permiten captar información, analizarlas y facilitar las soluciones, entre ellas se puede mencionar:

Métodos de nivel teórico

- Analítico-sintético: Permite la identificación de los presupuestos teórico-metodológicos que sustentan el problema científico, el procesamiento de las fuentes teóricas para el estudio del objeto de investigación y el campo de acción, así como, en la interpretación de los resultados del diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones.
- Histórico-lógico: En el estudio, análisis y determinación de los presupuestos teóricos que sustentan el objeto de investigación y el campo de acción.
- Hipotético-deductivo: Posibilita la construcción de la hipótesis, al estructurar las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.

- Inductivo-deductivo: Posibilitó reflexionar en relación con los conceptos fundamentales relacionados con la formación ambiental y la extensión universitaria, al establecer generalizaciones teóricas y deducciones, determinando sus regularidades, a partir del análisis bibliográfico y de los resultados empíricos obtenidos.
- Modelación: Se utilizó con el fin de representar de forma simplificada los fundamentos teóricos que sustentan la formación ambiental desde la extensión universitaria en los estudiantes de carreras pedagógicas de la Facultad de Educación en la Universidad de Guantánamo, para luego elaborar en relación con esa base, la concepción pedagógica, la vía de implementación y satisfacer el objetivo propuesto en la investigación.
- Enfoque-sistémico-estructural: Se evidenció en la investigación a partir de las relaciones esenciales que se establecen entre los referentes teórico-metodológicos asumidos y la concepción metodológica del proceso de selección del personal docente en las condiciones actuales en el contexto socioeconómico local y nacional.

Métodos del nivel empírico

- Estudio documental: Se empleó para profundizar en la información y el análisis del contenido que aparece en los documentos normativos, legislaciones, trabajos y libros que se vinculan con el objeto de investigación y el campo de acción.
- La observación: se emplea para valorar las insuficiencias actuales, su efecto sobre la eficiencia, los resultados científicos y docentes, así como la satisfacción del personal docente.
- Taller de Dinámica Grupal: Para determinar los principales elementos que inciden en el proceso de selección, así como, las posibles acciones para la mejora de los resultados en la Gestión de los Recursos Humanos.

La Tesis se encuentra estructurada en Introducción, Desarrollo, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía, y Anexos.

La presente investigación se estructuró de la siguiente forma:

El Capítulo I, contiene el fundamento teórico acerca de la Gestión de los Recursos Humanos, así como todo lo referido al subsistema de provisión y dentro de él lo relacionado al reclutamiento, selección y ubicación. Además, se aborda la Auditoría como parte integrante de la Gestión de los Recursos Humanos. El Capítulo II, se refiere a la caracterización de la Universidad de Guantánamo y la estructura del procedimiento para auditar el proceso de selección del personal docente. Las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos como información

CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN GNOSEOLÓGICA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA SELECCIÓN.

Se exponen algunas consideraciones teóricas que sirvieron de fundamento a la investigación realizada. Abarca una síntesis general de la bibliografía consultada en lo relacionado con la evolución histórica de la Gestión de los Recursos Humanos y sus conceptos generales; se abordan además elementos teóricos de selección del personal y la auditoría de Gestión de Recursos Humanos como puntos esenciales para el desarrollo de la investigación.

1.1 Evolución de la Gestión de Recursos Humanos

Desde los albores de la Revolución Industrial hasta nuestros días la función de los Recursos Humanos (RH) ha sufrido un importante giro. En los últimos años estamos asistiendo a una ampliación de los enfoques y modelos que transitan desde la Administración de Personal hacia la Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos, hasta llegar a la Gestión del Capital Humano y la Gestión del Conocimiento.

Durante el transcurso del siglo XX este proceso se refleja de manera no homogénea en las organizaciones, haciéndose visible en su funcionamiento y desarrollo en tres fases diferentes:

1. La era de la industrialización clásica (1900 – 1950): representa un período de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial y a las personas se les considera recursos de producción. Debido a esta concepción, la administración de personas se denomina relaciones industriales. Todo está al servicio de la tecnología; el hombre era considerado un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, aunque lo hacía despacio.

2. La era de la industrialización neoclásica (1950 – 1990): comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad y a concentrarse en el presente. La vieja concepción de relaciones industriales fue reemplazada por la Administración de Recursos Humanos: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un intenso desarrollo y comenzó a influir con fuerza en la

vida de las organizaciones y de sus participantes, el mundo continuaba cambiando a velocidades muchos mayores.

3. La era de la información (o el conocimiento) (1990): época en que vivimos. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker fue el visionario que anticipó esa vigorosa transformación mundial. La tecnología permite adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global. La información de un lugar a otro del planeta tarda solo milésimas de segundos. La tecnología de la información provocó la globalización de la economía. Hoy el recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento. Aunque el dinero continúa siendo importante, sobre todo, como utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo comenzó a migrar intensamente del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual fue sustituido por el intelectual lo cual marcó el camino hacia la era de la posindustrialización fundamentada en el conocimiento y en el sector terciario (de servicios).

En las décadas anteriores a 1980 con el predominio de la dirección de personal, se efectuaba el control desde una perspectiva de eficiencia; se controlaban principalmente los gastos, tratando de mantener el sistema en los límites del presupuesto asignado. Actualmente y como tendencia, se evalúa la GRH desde tres ángulos: Perspectiva de Efectividad -cumplimiento de metas y objetivos; Perspectiva de Eficiencia - uso de recursos, control de gastos; y Perspectiva de Eficacia - impacto en la organización y en los empleados. En este caso el control es eminentemente interno y se busca la rentabilidad de la inversión GRH: inversión vs. Costo. Sin embargo se hace necesario además, incluir el impacto que provoca en la sociedad el SGRH.

La nueva concepción no se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes crean la riqueza del futuro. El capital intelectual, que reposa en el cerebro de las personas, ocupará el lugar de la moneda financiera en el mañana y será el principal recurso de la organización. No obstante, un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional.

En consecuencia, la administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos responsables, con iniciativas y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales, materiales y que carecen de vida propia.

La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de una organización.(Stoner, 1990)

Así pues, la administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general, (Cuesta y Martínez, 1995)

Los recursos humanos “Son los factores individuales, conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones. Conjunto de habilidades técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización”(Bauzá y Bello, 2003). Partiendo de este criterio coincidimos en que los recursos humanos son el recurso más importante de las organizaciones. Fomentar sus conocimientos, habilidades para crear y aportar a la organización será la clave del éxito, por lo que gestionarlos adecuadamente constituye una prioridad. Todas estas concepciones han permitido considerar la Administración de Recursos Humanos como una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico.

1.2 La Gestión de los Recursos Humanos

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos

activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos". (González Margarita, 2003)

Los Recursos Humanos han devenido el factor de ventaja competitiva más importante en la contemporaneidad, de ahí que se demuestra y afirma, que la Gestión Eficaz de los Recursos Humanos determinará la supervivencia de cualquier organización y por ello los Recursos Humanos deben ser contemplados como una Inversión y no como un costo.

La Gestión de Recursos Humanos ha sido objeto de estudio de varios investigadores que se han adentrado en el mundo de las relaciones entre las personas y las organizaciones a las que pertenecen; por tanto, es importante tener en cuenta las definiciones aportadas desde el punto de vista de diferentes autores.

La Gestión de Recursos Humanos según Beer "comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización" (SpectorBeer, 1989)

Es tal la importancia que se le otorga a la Gestión de Recursos Humanos que se le considera la esencia de gestión empresarial (Sáenz. 1995).

La Gestión de Recursos Humanos "Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación".Ferriol (1996; citado por Morales, 2000).

Esta definición confirma que la Gestión de los Recursos Humanos la integran varios elementos interrelacionados entre sí los que tienen que funcionar armónicamente para que la organización logre los objetivos propuestos. La consolida como elemento

importante su carácter proactivo, actuando como previsor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener en cuenta las expectativas y necesidades de las personas así como su nivel de satisfacción.

Dindy y Pettigrew señalan que la Gestión de Recursos Humanos es una ventaja competitiva por ser la encargada de desarrollar competencias, habilidades y motivación en los trabajadores.

Idalberto Chiavenato, plantea que la misma “consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo; y más adelante agrega: “significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no solo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización”. (Chiavenato Idalberto, 1993). En la definición de Chiavenato se observa la conciliación entre los objetivos individuales y organizacionales, manifestándose el carácter preventivo de las funciones de recursos humanos con la cual se identifica el autor de este trabajo.

Es importante tener en cuenta que la Gestión de Recursos Humanos es fruto de la suma de experiencias y su complejidad deriva de la intención de integrarlas para dar una respuesta eficaz, rápida y sencilla, a las personas y a la organización, ante los diversos problemas que se planteen.

La Gestión de Recursos Humano, se considera como una estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La Gestión de Recursos Humanos se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.

El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la Gestión de Recursos Humanos funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La Gestión de Recursos Humanos implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad.

Los enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la Gestión de Recursos Humanos, que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido la clásica Dirección Administrativa de Personal. Sistémico, porque integra un grupo de elementos para obtener un resultado final, Multidisciplinario porque involucra y demanda la acción de diferentes disciplinas científicas. Participativo, comprende la cada vez más creciente influencia de los trabajadores en la Gestión de Recursos Humanos y en especial en la toma de decisiones. Proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o en el peor de los casos, después de su manifestación.

Los rasgos actuales de la GRH pueden resumirse de la siguiente forma:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; además de manera proactiva.

- La GRH demanda concebirse con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo, al igual que en los diseños de los sistemas logísticos.
- La GRH eficiente ha superado al Taylorismo, y demanda la polivalencia y la alta implicación de los trabajadores en la toma de decisiones y en todas las actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos de la GRH.
- Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de Gestión de Recursos Humanos junto a la preservación ecológica.
- El desafío fundamental de la Gestión de Recursos Humanos es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Estos rasgos indican que a la Gestión de Recursos Humanos le competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los trabajadores. Ello ratifica que es función integral de la empresa en la Gestión de Recursos Humanos, que expresado en términos de Beer y colaboradores: la GRH comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los trabajadores y la organización. Por tanto, la responsabilidad y ejecución de la Gestión de Recursos Humanos aunque es de todos, principalmente lo es de la Alta Dirección y de los mandos intermedios de dirección.

En el mundo actual y con el desarrollo que se viene estableciendo en los últimos tiempos en torno a la efectividad y competitividad de las organizaciones, se va haciendo cada vez más evidente, que los recursos humanos deben actuar estratégicamente y tomar el control de su futuro en función de contribuir al cumplimiento de los objetivos que se ha planteado.

Modelos de Gestión de los Recursos Humanos

En los últimos tiempos varios autores han desarrollado modelos en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones, entre ellos se encuentran:

Beer (1989) plantea, un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de Recursos Humanos, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia, y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de Auditorias de Recursos Humanos.

El modelo de Werther y Davis (1991), donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, indica que toda actividad se relaciona directamente con todas las demás.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- Fundamentos y desafíos
- Planeamiento y selección
- Desarrollo y evaluación
- Compensaciones
- Servicios al personal
- Relaciones con el Sindicato
- Perspectiva general de la administración de personal

Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gestión de Recursos Humanos.

Harper y Lynch (1992) plantean, un modelo de Gestión de Recursos Humanos fundamentado en que la organización requiere Recursos Humanos en determinada cantidad y calidad, precisamente, la Gestión de Recursos Humanos permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los Recursos Humanos con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y “headhunting”; planes de comunicación; evaluación del desempeño; retribución e incentivos).

Este modelo tiene carácter descriptivo pues solo muestra las actividades relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de Recursos Humanos como mecanismo de control del sistema.

Idalberto Chiavenato (1993) afirma, que los subsistemas forman un proceso a través del cual los Recursos Humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos y otros.

Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

Plantean la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de Recursos Humanos, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

Todos estos modelos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los Recursos Humanos, pero lo más significativo a la hora de diseñar un modelo es conocer las particularidades de la organización en la cual se va a implementar.

Los rasgos principales que los diferencian están en la importancia que conceden a la auditoría de Gestión de Recursos Humanos como medio de control (Werther y Davis, Harper y Lynch, Chiavenato) o la necesidad de establecer políticas de Recursos Humanos adecuadas (Beer y Chiavenato) o el papel que confieren al entorno como base para establecer el Sistema de Recursos Humanos (Werther y Davis, Beer)

Otro modelo analizado es el cubano cuyos requisitos generales y específicos se fijan en la NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Este modelo tiene como base las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan. La adopción de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, en las que tienen que participar activamente los trabajadores

Los modelos analizados poseen limitaciones y/o valores, no obstante para el desarrollo de esta investigación se tuvieron en cuenta elementos del Modelo de Chiavenato y el Modelo Cubano ya que establecen elementos para la captación de los recursos humanos e incluyen un subsistema de control y auditoría que permite la toma de decisiones y el monitoreo del sistema para ajustar las desviaciones.

La Gestión de los Recursos Humanos en Cuba

En Cuba, aunque no estamos alejados del mundo avanzado, no tenemos el mismo nivel en el desarrollo de la GRH, lo cual constituye una preocupación y objeto de estudio priorizada.

Las empresas socialistas cubanas (universidades) tiene ante sí el enorme reto de ser eficientes, eficaces y competitivas, en medio de las difíciles condiciones por la que atraviesa nuestro país, con una situación económica internacional matizada por cambios constantes.

Con las transformaciones operadas en la economía, el perfeccionamiento del sistema empresarial y el énfasis en la eficiencia orientada en el VII Congreso del Partido, la Gestión del Recursos Humanos ha devenido en un asunto estratégico para las empresas, universidades y entidades cubanas. La adecuada utilización del principal recurso con que cuenta nuestro país: el hombre, juega un papel decisivo en este panorama. Lograr un desempeño acorde con las funciones de cada puesto de trabajo y elevar constantemente los resultados productivos, constituye prioridades para el logro de los objetivos de la organización.

En Cuba la Gestión de los Recursos Humanos se ha ido desarrollando y en la medida que ha enfrentado a diferentes entornos y retos, ha cambiado, incorporando nuevos enfoques y métodos para desempeñar sus actividades y en ello ha influido las Bases Generales para el Perfeccionamiento que han permitido introducir y desarrollar la Gestión de Recursos Humanos con enfoques cualitativamente superiores.

La Gestión de los Recursos Humanos en las universidades en perfeccionamiento significa gestión total de los Recursos Humanos o del Capital Humano, pues atañe a todos los directivos de la organización y no, exclusivamente al responsable de la función; correspondiéndole una elevada responsabilidad a los Jefes directos, los que aplicarán en la dirección y control de los procesos, las políticas de recursos humanos aprobadas por la universidad.

En las condiciones actuales el Recurso Humano es el factor determinante con que cuenta la organización para lograr el cumplimiento de sus metas con eficiencia y efectividad; por tanto se impone un nuevo enfoque, la Gestión Integrada de Recursos Humanos que permita obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los Recursos Humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos, diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de

dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible y concebir al Factor Humano como el motor impulsor del éxito o del freno de la actividad organizacional.

La Gestión de los Recursos Humanos debe concebirse como un sistema integrado con proyecciones concretas, que logre el desarrollo pleno y constante de sus recursos humanos y que éste haga que la organización sea competitiva, que logre funcionar con la máxima eficacia y logre los objetivos y metas propuestas. Para lograrlo, necesariamente, la selección de los recursos humanos y la formación profesional de éstos constituye un elemento de suma trascendencia en la gestión.

1.3 Subsistema de Provisión de los Recursos Humanos

La provisión de RH es un proceso técnico- administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta.

El Subsistema de provisión de RH tiene como objetivos fundamentales, definir políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo a la universidad, selección de los candidatos adecuados para el acceso, los traslados, las promociones y las actividades de formación.

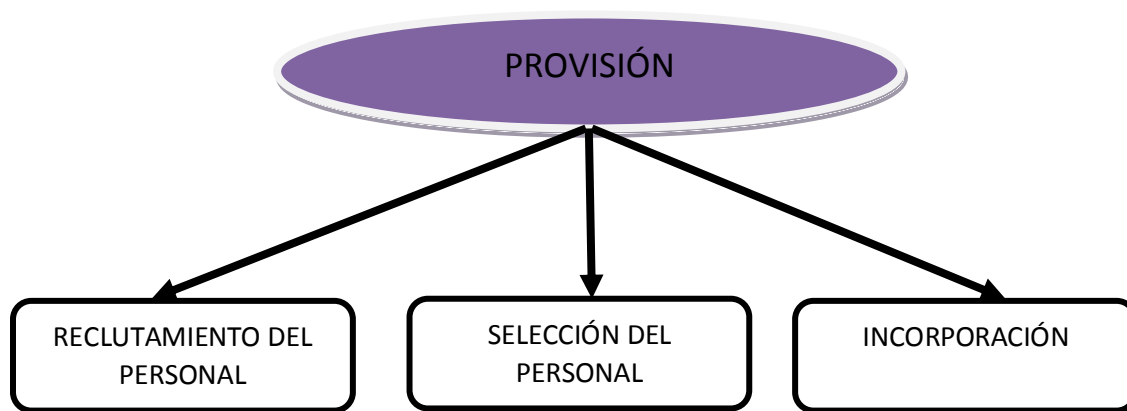
El proceso de provisión de personal es una actividad necesaria, factible y costeable. En virtud de sus ventajas y beneficios no debe ser visto como un gasto, sino como una inversión, el proceso de provisión debe ser permanente, planificado y en consecuencia se establecerá tanto para el personal de nuevo ingreso, como para las promociones y formación, es responsabilidad del área de recursos humanos de la entidad y se ejecuta por ésta con la participación de las áreas implicadas.

La provisión como proceso implica partir de las exigencias o requisitos de los puestos, de forma tal que se establezca con claridad y precisión lo que se busca en el candidato, emplear técnicas y métodos de evaluación, válidos y confiables, para medir las exigencias y requisitos de los puestos, comparar, en todos los casos y de

manera flexible, ambas variables: ¿Qué se busca y qué se tiene? con vistas a identificar al candidato que posee las condiciones ideales para ocupar el puesto.

Para que el subsistema de provisión tenga efecto debe interactuar directamente con el ambiente organizacional. De ese ambiente, la organización recibe los recursos (insumos necesarios para su operación), información y los datos necesarios para la toma de decisiones. De todo lo que la organización recibe del ambiente nos interesa específicamente los recursos humanos.

La provisión debe implementarse transitando por diversas etapas, que aseguren que la elección ofrezca las máximas garantías posibles.



El Reclutamiento

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 llenar”.Chiavenato (1993)

Las particularidades de la etapa de reclutamiento estarán condicionadas por las necesidades de recursos humanos de la organización, las características de los puestos y de los candidatos idóneos, la situación concreta del mercado de trabajo y las políticas institucionales.

Para llevar a cabo el reclutamiento es necesario la determinación de las necesidades de personal, las características del personal a reclutar, según las exigencias del

puesto y las políticas organizacionales, las fuentes o lugares de posibles candidatos, las técnicas de reclutamiento, la aplicación de las técnicas seleccionadas, entrega y recepción de la planilla de solicitud de empleo y documentos acreditativos o avales requeridos, entrevista preliminar u otras técnicas que permitan acceder a un conocimiento general sobre el candidato: presencia física, educación formal, formación profesional, ambiente familiar, etc., y el análisis comparativo de los candidatos, conformándose un listado con aquellos que pasarán a la segunda etapa, porque parecen cumplir los requisitos mínimos e imprescindibles para optar por el puesto.

Fuentes del Reclutamiento:

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado proveedor de RH que son exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Entre ellas se destacan las escuelas y universidades, las empresas y otras fuentes.

Las fuentes externas de reclutamiento son aquellas ajenas a la organización, entre ellas se pueden mencionar:

- Oficinas o agencias de empleo: son especializadas en buscar y dotar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado. La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal “idóneo”, de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo laboral.
- Escuelas y universidades: se consideran las universidades y escuelas técnicas donde se estudien carreras afines a los cargos que se pretenden ocupar. Suele ser la fuente de abastecimiento que las empresas recurren cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo.
- Otras empresas: trabajadores que se encuentran empleados en otras empresas.

- Candidatos espontáneos: son los que se presentan en las organizaciones para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).
- Trabajadores eventuales: trabajadores que no pertenecen a la plantilla de la empresa y prestan su servicio de manera provisional.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: las dependencias Municipales y Provinciales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social poseen un potencial de personas desvinculadas.

Medios de reclutamiento

El mercado de RH presenta las fuentes más variadas, que deben ser diagnosticadas por la empresa (universidad) que pasa a influirlas mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender a sus necesidades. El mercado de RH está compuesto por candidatos que pueden estar empleados en alguna empresa o desempleados, estos candidatos pueden ser reales (Buscado empleo o tratando de cambiar de empleo) o potenciales (que no están interesados en cambiar de empleo).

El reclutamiento se puede realizar de diferentes formas:

1. Reclutamiento externo, ocurre cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarlas con personas extrañas a la organización, este recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

Tiene como ventajas:

- Trae experiencias nuevas a la organización.
- Renueva y enriquece a los recursos humanos.
- Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

Tiene como desventajas:

- Es más costoso.
- Requiere de más tiempo que el interno.
- Menos seguro que el interno.
- Crea sentimientos de deslealtad para su personal.

2. Reclutamiento interno, ocurre cuando, habiendo determinado el cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus propios empleados, o sea con candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa.

Tiene como ventajas:

- Es mucho más económico y rápido.
- Mejor índice de validez y seguridad.
- Fuente de motivación para los demás empleados.
- Aprovecha inversiones ya efectuadas.
- Desarrolla expectativas de mejoría en los trabajadores.

Tiene como desventajas:

- Exige que los empleados tengan condiciones de potencial desarrollo.
- Puede generar conflictos de intereses.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

3. Reclutamiento mixto es el que abarca tanto fuentes internas como externas de RH.

Para obtener un reclutamiento eficaz se podrán emplear diferentes técnicas en razón de las ventajas y desventajas que presentan el reclutamiento externo e interno permitiendo que la mayoría de las organizaciones prefieran una solución mixta, donde vinculan ambos procedimientos.

Técnicas de Reclutamiento

Las técnicas de reclutamiento son el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve la organización para atraer candidatos, entre ellas se utilizan con más frecuencia las que se explican a continuación:

- Conferencias y charlas en universidades y escuelas: consiste en explicar lo que es la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura, las oportunidades de empleo que puede ofrecer, tratando de crear una imagen favorable hacia la misma.
- Consulta a los archivos de los candidatos: La organización debe tener archivada una solicitud de empleo o un currículum de los candidatos que se presentan espontáneamente o que han sido considerados en reclutamientos anteriores. Para lograr esto es importante que la organización tenga puertas abiertas para los candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier momento, aunque no existan plazas vacantes en el momento de su presentación, pues hay que tener en cuenta que el reclutamiento debe ser una actividad ininterrumpida y continua cuyo objetivo sea mantener una reserva de candidatos para cuando sea necesario.
- Presentación de los candidatos por parte de los trabajadores: La organización que estimula a sus trabajadores a presentar o recomendar candidatos está utilizando una técnica muy eficiente. El trabajador al recomendar o presentar a amigos o conocidos se siente útil, responsable y comprometido junto a la organización por la admisión del nuevo trabajador, elevando su prestigio ante su colectivo laboral y ante su representado.
- Anuncios en la radio: a través de este medio de difusión masiva la convocatoria lanzada por la organización puede llegar a un mayor número de personas, por lo que puede incrementarse el número de candidatos que se presente optando por ocupar la plaza disponible.

Podemos concluir que el propósito del Reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita.

La Selección de Personal

La selección de recursos humanos se define 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 el desempeño del personal”. Chiavenato (1993).

Selección es el proceso mutuo a través del cual la organización decide hacer o no una oferta de trabajo y el candidato decide aceptarla o no. (Stoner, 1990)

La selección de personal como actividad científico técnica nace en el ámbito de la disciplina Administración. La Ingeniería Industrial surgida de la Scientific Management de Frederick W. Taylor, se abrió paso en el mundo empresarial con su gemela la Psicología Industrial acogiendo a su emblemática selección de personal. Más recientemente acogida por la interdisciplinaria y nueva Gestión de Recursos Humanos, gran auge ha tomado en vertientes antes no enfatizadas como la selección de directivos y la selección de talentos (headhunting), asociadas a un conjunto de novedosas concepciones y técnicas donde destacan los Assessment Center y la gestión de competencias.

Previo a ese conocimiento, los directivos deben ofrecer a los consultores o especialistas: la dirección estratégica adoptada, las políticas de Gestión de Recursos Humanos derivadas y el sistema de trabajo asumido. Sin estos elementos, no se garantizará una labor coherente de selección de personal, y no se manifestará la necesaria sinergia. Además, también previamente fijado a la adquisición del referido conocimiento: la necesidad del apoyo de la alta dirección al trabajo de selección de personal. Otro aspecto importante es la existencia y actualidad del perfil de cargo por competencias el cual es determinante para el proceso de selección.

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones, escoger entre los candidatos el que tenga mayor probabilidad de ajustarse al cargo vacante, determinación del hombre adecuado, para el cargo adecuado, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal. El criterio de selección está fundamentado en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado.

La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin. La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades de personal existentes.

Todo criterio de la selección se fundamenta en datos e informes de análisis y especificación de cargos. La selección se entiende como un proceso de comparación y decisión, que parte del análisis y especificación del cargo que debe ser ocupado y de las características de los aspirantes que lo disputan.

Para la selección propiamente dicha se utilizarán diversas técnicas y tanto en la previa como ahora debe considerarse que el candidato debe ajustarse al puesto. Esto significa que no debe reunir unas características técnicas muy superiores a las exigidas, ya que la empresa se arriesga a perderlo en cuanto el candidato encuentre una oportunidad mejor o a frustrarlo. Es obvio que tampoco es lógico seleccionar a candidatos que no reúnan razonablemente las exigencias del puesto.

Técnicas de selección

- Grafología

Se intenta averiguar características tales como la capacidad de aprendizaje, valores, conocimientos, etc. mediante el análisis de la escritura. Se suele emplear sólo para puestos clave por su elevado coste. Para ello se exige el currículo manuscrito.

- Dinámica de grupos

Varios candidatos se reúnen y comentan determinados temas en presencia de observadores de la empresa, los cuales no intervienen. Ahorra mucho tiempo, confronta a los candidatos y da una idea acerca de sus conocimientos, rapidez de respuesta, madurez, capacidad de persuasión, etc.

Sin embargo se presta a faltas de sinceridad, exceso de tensión en los candidatos, exceso de ganas de agradar, y no por el hecho de ser vehemente, extrovertido o hábil dialécticamente se está mejor preparado para el puesto, sobre todo cuando éste no exige habilidades sociales. Además, hay muchos candidatos que prefieren mantener su candidatura en la confidencialidad.

- Test psicotécnico

Son pruebas estandarizadas que miden los conocimientos y conducta de los candidatos. Para que sean válidos deben aplicarse con precisión y complementarse con otras pruebas. Los test de personalidad miden los rasgos de la personalidad del candidato, mientras que los test de aptitudes miden sus conocimientos técnicos y su inteligencia, capacidad de razonamiento y agilidad mental mediante preguntas de razonamiento rápido.

Se suelen emplear cuando los candidatos son personas sin experiencia o referencias a fin de determinar sus potencialidades. En el caso de candidatos con experiencia tienen muchas limitaciones. Deben tomarse como complemento y, por tanto, valorarse por debajo del sentido común, referencias, historial profesional y académico y entrevista

- Tests psicométricos

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud, para generalizar y prever el

comportamiento en determinado trabajo. Generalmente, se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye la determinación de “cuánto”, o sea de la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características propias del comportamiento del candidato. Los tests pueden ser utilizados para la selección, admisión, transferencia, promoción, entrenamiento o retención de recursos humanos. Pueden incluir medidas de inteligencia general, capacidad mental, de aprendizaje e intelectual, aptitudes mecánicas, burocráticas etc. Los tests psicométricos se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan en qué y cuánto varía la capacidad o la aptitud del individuo en relación con el grupo tomado como patrón de comparación.

- Examen médico de admisión.

Reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras.

- Pruebas Profesionales.

Mediante entrevistas o exámenes, se trata de averiguar las aptitudes (conocimientos técnicos, agilidad mental, inteligencia, habilidades o destrezas), actitudes (rasgos de personalidad: iniciativa, capacidad de decisión, riesgo, etc.) y valores del candidato.

- Entrevista

Es una conversación preparada entre entrevistador y entrevistado. El entrevistador debe exponer con toda sinceridad las características de la tarea a desarrollar, las actividades de la empresa y, quizá, la remuneración aproximada. La falta de sinceridad en estos aspectos puede frustrar las expectativas del candidato lo que degenerará en una baja motivación en el trabajo.

La información que el entrevistador debe obtener de la entrevista debe comprender: nivel de conocimientos exigidos al menos en apariencia, mediante preguntas acerca de su titulación, experiencia o incluso alguna pregunta de carácter técnico, rasgos de

su personalidad tales como dinamismo, capacidad de razonamiento, imaginación, inteligencia, emotividad, ambición, presentación, elocuencia, vocabulario, entre otros.

Es considerada la técnica más importante para caracterizar a los candidatos, por eso en todo proceso selectivo la entrevista personal es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto a la vinculación o no de un candidato a un puesto. Es considerada la más eficaz aunque de por sí sola no es determinante.

- La Incorporación

La Incorporación es la última etapa del proceso de Provisión y se inicia una vez que se ha tomado la decisión de aceptar al candidato y éste recibe la oferta de trabajo. Su objetivo fundamental consiste en propiciar la adaptación e integración del candidato al puesto y a la organización.

Fase normalmente nada cuidada en las empresa y que, puede tener gran importancia. Se debe favorecer la adaptación del candidato seleccionado, el cual, durante un tiempo, estará despistado. Esta adaptación incluye aportar los conocimientos técnicos necesarios, explicarle su puesto y relaciones dentro de la organización y comunicarle la cultura de la organización.

Hacerlo adecuadamente transmite imagen de seriedad de la empresa a los empleados, la creencia de que se valora al personal, de que tiene algo importante que hacer le marca pautas de conducta que le ayudan a desenvolverse.

Se recomienda la presentación de la persona seleccionada al resto de empleados con los que se relacionará, entrevistas con jefes y subordinados, asistencia a reuniones para ponerlo al corriente de la situación y del modo de trabajo, visitas a las distintas áreas de la empresa, aportación de diversa información sobre la empresa (historia, objetivos, plantilla, etc.) y cursos de formación.

Por otro lado, el contrato de trabajo formaliza la relación laboral. Es el instrumento que recoge las principales condiciones materiales que rigen la relación.

Pero la contratación no sólo consiste en suscribir el documento, también supone asumir unos compromisos recíprocos que no se explicitan en el contrato y que es

definido por Edgar H. Schein como (contrato psicológico): conjunto de expectativas mutuas del individuo y la empresa para la que trabaja, estas expectativas no están normalmente escritas en ningún contrato legal de trabajo, pero regulan enormemente la conducta profesional diaria desde la forma de vestir hasta las ganas de esforzarse para ser creativos.

Estas etapas que comprende el Subsistema de Provisión abarcan un conjunto de actividades, que se extienden desde el momento en que se inicia la búsqueda del candidato hasta aquél en que, superado el período de prueba, queda ya incorporado a la organización.

La aplicación del subsistema de provisión en la organización puede ser comprobada a través de un proceso de retroalimentación, siendo la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos una de las herramientas que más elementos aporta al respecto.

Desde principios de la década del 90, en Cuba se han estado introduciendo Sistemas de Gestión de Recursos Humanos a nivel de los organismos, instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias y modelos no propios y no exactamente a las realidades del país, complementándose conceptual y metodológicamente a las estrategias nacionales y territoriales de empleo.

Las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial, han permitido introducir y desarrollar la Gestión de Recursos Humanos con enfoques cualitativamente superiores.

Según la Resolución No.8 del 2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, "Reglamento General Sobre Relaciones Laborales" la selección de personal es el "proceso de elección de los idóneos, entre los aspirantes, para desempeñar las ocupaciones o cargos".

Estos avances confirman la verdadera comprensión sobre la búsqueda de mayor eficiencia y competitividad del sistema empresarial y dentro de ello, la maximización en la utilización de los recursos humanos.

1.4 La auditoría como parte integrante del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos

Experiencias prácticas en el trabajo corroboran que generalmente cuando se habla de Control, Inspección o Auditoría, se asocia a hechos o aspectos negativos, al interpretarse como restricción, prohibición o coerción. Sin embargo, el Ciclo de Administración incluye 4 etapas: Planificación- Organización-Liderazgo-Control.

La función principal del control es asegurar que los resultados se ajusten tanto como sea posible, a los objetivos previstos. Esta premisa está presente en las más actuales filosofías, políticas, estrategias y herramientas en las organizaciones.

Todas las entidades están sujetas a dos mecanismos de control. Uno interno o de autocontrol y otro externo, que realizan los órganos u organismos competentes. Sin embargo, se ha comprobado que el control interno generalmente no se potencia, y que las entidades en ocasiones, desconocen los problemas que afectan su gestión y esperan ansiosas por el resultado de inspecciones o auditorías externas para la adopción de medidas.

Resulta inadmisibles que la dirección de una entidad conozca por agentes externos de sus problemas o deficiencias. Esto convierte a la auditoría interna en un mecanismo de retroalimentación insustituible y en una herramienta de gestión indispensable de la dirección y de los trabajadores, y establece una nueva calidad en el trabajo empresarial.

El autocontrol con enfoque sistémico promueve naturalmente un cambio en el modo de actuar en la cultura de las organizaciones.

El responsable de trazar y controlar la política de auditoría interna en la empresa es el jefe máximo de la entidad y su consejo de dirección.

Se había identificado anteriormente, que la GRH constituye una variable básica para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Esto, conjuntamente con el incremento de la magnitud y complejidad de las actividades a realizar ha mostrado la necesidad de establecer herramientas de

control en el ámbito de los Recursos Humanos. Por tanto Auditar la GRH constituye una herramienta vital con este fin.

El concepto de Auditoría, procede del mundo económico, y consiste en un proceso de investigación y evaluación independiente, sobre la información contenida en los estados financieros de una entidad.

Este concepto evolucionó a Auditoría de Gestión, que tiene como significado el cambio de los datos contables (valoración económica de la realidad) a datos de gestión (valoración objetiva de la realidad).

La descentralización de un grupo de funciones de carácter administrativo que realizaba el MTSS, hacia los organismos y empresas ha devenido en la necesidad de potenciar el control en todos los niveles necesarios.

La Auditoría de Gestión involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad con relación al cumplimiento de los objetivos y respecto a la correcta utilización de los recursos. Dentro de la Auditoría de Gestión la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos se presenta como una ayuda a la dirección, a la cual le ofrece información y los medios necesarios para ser más eficaz y eficiente.

La Auditoría de Gestión pasa a hacer hoy un elemento vital para toda organización permitiéndoles a los ejecutivos conocer cómo resuelvan los problemas que a ese niveles presentan, generando en la universidad un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

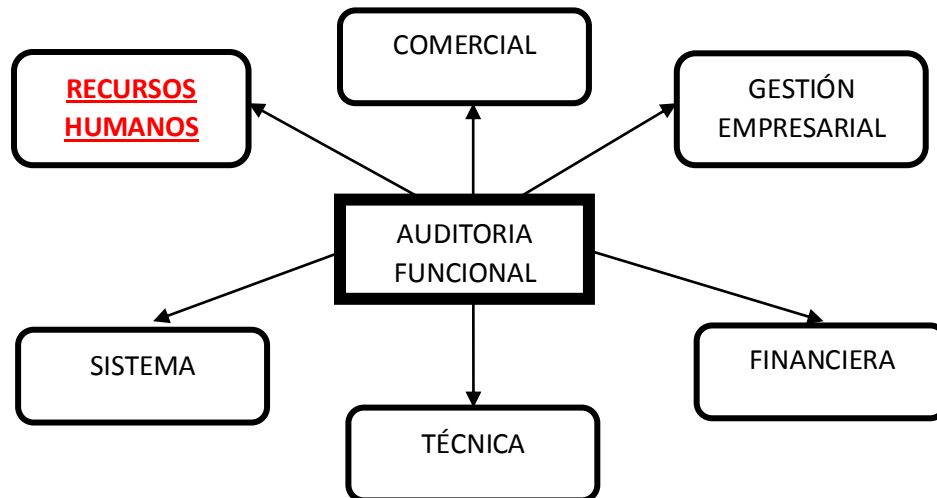
Existen dos tipos de auditorías en la GRH:

- La estratégica
- La de funcionamiento.

La primera que se define con fuerza debido a la gestión estratégica de recursos humanos pretendida, tiene en su centro la evaluación de la adecuación o ajuste de las políticas y las actividades clave de GRH con la estrategia organizacional. La segunda, comprende el funcionamiento específico de las actividades clave (selección, planeación, desempeño, etc.). Puede hacerse una auditoría de

funcionamiento sola; pero la auditoría estratégica no sería cabal si no es complementada con la de funcionamiento.

En la medida que los procesos de gestión se dirigieron hacia las funciones, aparecieron las Auditorías Funcionales. En la Figura 1 se muestra un Gráfico de Auditoría Funcional, según Canteras (1995).



La Auditoría y los diferentes modelos de Gestión de los Recursos Humanos

Según John F. Mee (1958) la Auditoría de Recursos Humanos puede ser definida “como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento”.

Según Werther y Davis(1991), la evaluación continua de la actividad de RH, la investigación con miras a identificar mejores procedimientos adquiere relevancia creciente año por año, debido a tres razones fundamentales:

- El trabajo de Recursos Humanos tiene gran importancia por las implicaciones legales que conllevan para la empresa. Un error puede conducir a costosos ajustes o dilatados trámites ante los tribunales.
- Los costos que genera la actividad son muy significativos.

- Las actividades de RH guardan una relación directa con la productividad y la calidad de la organización.

Harper y Lynch (1992) definen la Auditoría de GRH como análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de RH de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual. Con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en una materia de RH, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos de inversión realizadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad.

Estos autores resaltan los beneficios de la representación gráfica (tablas, esquemas, diagramas) de los resultados de la Auditoría, cuestión que refuerza el impacto en los interesados.

Por su parte, Chiavenato (1993) hace mayor énfasis en la necesidad de determinar patrones de referencia para definir los problemas en el ámbito de los RH. Estos patrones pueden ser de: Calidad, Cantidad, Tiempo y Costo. Con el empleo de patrones puede evaluarse el resultado de la GRH o la ejecución de un programa específico. La base de comparación puede ser interna (metas u objetivos) o externa (competidores u otra empresa con mejores prácticas)

Otro enfoque es el de Canteras (1995) al plantear un modelo operativo de GRH basado en el concepto de competencia como valor activo de la empresa. Tener o no tener competencia es una visión más operativa y cuantificable que disponer o no de un RH. En este sentido la auditoría debe responder la pregunta siguiente: Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a las personas con las competencias requeridas por la organización en el momento actual y futuro?

Por su parte Cuesta (1999) define que la auditoría es para el SGRH un componente muy significativo, donde se condensa y se sistematiza toda la información; centrándose en la verificación de calidad.

La mayor parte de los autores contemporáneos plantean el control como un componente del SGRH. Algunos, con mayor fuerza, como Harper y Lynch (1992),

Werther y Davis (1991) y Chiavenato (1993) refieren a la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos (AGRH) como una vía eficaz para obtener la retroalimentación que conduzca a un adecuado funcionamiento. De esta forma, en la literatura se reflejan diversas definiciones aunque todos coinciden en ofrecer un nuevo enfoque en la AGRH que difiere de los conceptos tradicionales de la Auditoría contable y financiera.

Se concluye que los Modelos Estratégicos de GRH analizados, tienen aspectos comunes que cumplen en mayor o menor medida y que van dirigidos al incremento de la eficiencia empresarial, con una actuación protagónica de los Recursos Humanos.

Métodos para desarrollar la Auditoría al SGRH

En la literatura sobre el tema se reflejan varios métodos. Se puede apreciar, en el procedimiento básico planteado por todos, cierta coincidencia con las etapas de método general de solución de problemas, lo cual se considera significativo en el orden metodológico.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997) encuentran cuatro grandes métodos enfoques en función de los objetivos que se pretenden al realizar la evaluación del SGRH de una empresa:

Método basado en los indicadores clave:

- Consiste en la utilización de un conjunto de medidas cuantitativas con el fin de mantener un registro del estado general del sistema de Gestión de Recursos Humanos y poder evaluarlos.

Método basado en la reputación:

- Trata de evaluar el sistema de RH centrándose en el valor o la contribución que se considere que dicho departamento aporta en términos de servicios proporcionados a sus clientes, a los que se suele denominar grupos de interés.

Método analítico o determinación de valor de los programas de Gestión de Recursos Humanos:

- Trata de determinar el valor o beneficio neto de los programas y actividades específicos de GRH, tanto en términos monetarios como no monetarios, y así determinar la influencia de los programas o actividades en el tipo de resultados que se desee, midiendo su valor para la empresa.

Método estratégico:

- Resulta ser el menos utilizado, aunque todo el mundo parece estar de acuerdo en que deberían prestársele una mayor atención. Se trata de determinar hasta qué punto los objetivos de recursos humanos derivan de las estrategias empresariales y las apoyan.

Las diferencias que pueden observarse radican en mayor medida en la forma de las técnicas y herramientas a emplear no en su esencia misma. Canteras (1995) y Chiavenato (1993) otorgan mayor flexibilidad a los indicadores cualitativos, mientras que Werther y Davis (1991) combinan estos, con elementos socio psicológico (encuestas, entrevistas, entre otros)

Las auditorias deben ser planificadas, sistémicas y periódicas, adecuadas a las características de la empresa (universidad).

Para ello se tendrá en cuenta:

- Objetivos estratégicos de la GRH.
- Indicadores que miden el resultado de esa gestión.
- Aspectos claves de cada elemento del SGRH.
- Interrelaciones básicas que deben cumplirse entre ellos y con otros sistemas de la empresa.
- Resultados del Autodiagnóstico de la entidad.
- Resultados de auditorías, inspecciones y controles realizados anteriormente.

A partir de esta información se determinan los objetivos a controlar, el alcance de la auditoría y su periodicidad, la que puede ser:

- General:

Abarca la auditoría de Gestión de Recursos Humanos y su integración con la gestión empresarial. Periodicidad:

- Anual
- Parcial:

Se realiza la auditoría de alguno de los elementos que integran el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, sus interrelaciones y su integración con la gestión empresarial. Periodicidad: de acuerdo a los intereses específicos de la entidad.

Las auditorías pueden ser efectuadas con:

- Personal propio de la empresa.
- Personal propio de la empresa y asesoría externa.

La Auditoría del proceso de selección va dirigida a evaluar el impacto de la Gestión de Recursos Humanos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, identificando el papel desempeñado por los elementos que la integran y sus interrelaciones internas y externas, cuya base es el factor humano.

Tiene como objetivo dotar a la dirección de la entidad de la información que permita evaluar la efectividad del SGRH y dentro de ello la efectividad del proceso de selección que se tiene aprobado y aplicado así como el grado real de vinculación con la proyección estratégica, para contribuir a su perfeccionamiento continuo.

En principio debe ser preventiva y educativa, que promueva y potencie los valores que esté dirigida esencialmente a comprobar la efectividad del proceso aplicado de forma tal que los resultados se reviertan en el SGRH.

Conclusiones parciales del capítulo I

La GRH que se requiere debe caracterizarse por un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

Los Modelos Estratégicos de GRH analizados, tienen aspectos comunes que cumplen en mayor o menor medida y que van dirigidos al incremento de la eficiencia de la organización, con una actuación protagónica de los Recursos Humanos, sin embargo, no establecen las interconexiones necesarias.

Dentro del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos el subsistema de provisión constituye un aspecto de vital importancia, el cual debe implementarse transitando por diversas etapas, que aseguren que la elección ofrezca las máximas garantías posibles y que incluya el reclutamiento, la selección y la incorporación.

La Auditoría constituye un elemento imprescindible en la Gestión de los Recursos Humanos, sin embargo, la falta de concepción de este sistema como un proceso armónico, coherente y flexible, impide auditar con este tipo de enfoque de proceso. La combinación adecuada de índices cuantitativos y cualitativos permite la evaluación de las políticas y actividades que conlleve al mejoramiento sistemático del SGRH y por consiguiente, al incremento de la eficiencia, eficacia y competitividad de la organización.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA AUDITAR LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Se caracteriza la Universidad de Guantánamo y se realiza la propuesta de procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección de los recursos humanos como una opción de solución a las insuficiencias que hoy presenta el mismo que limitan los resultados de la organización.

2.1 Caracterización de la Universidad de Guantánamo

La Educación Superior en Guantánamo se inicia en el año 1972, con la implementación de carreras pedagógicas en unidades docentes adscriptas a la Universidad de Oriente. Posteriormente, se funda el Instituto Superior Pedagógico como centro independiente (1980). Este subsistema educacional se amplió con la creación de la Facultad de Cultura Física (1983), la de Agronomía de Montaña (1989), el Centro Universitario de Montaña de Sabaneta (1992) y el Centro Universitario de Guantánamo (1997); otra nueva experiencia lo constituiría, la Universidad de Ciencias Pedagógicas, en el 2009. En la provincia Guantánamo se inicia el proceso de integración de tres de los cuatro centros de Educación Superior, en el cual lograron converger, la infraestructura, los recursos humanos, materiales y financieros con una mayor racionalidad y una nueva identidad. El 5 de septiembre de 2014 se inaugura la Universidad de Guantánamo (UG), uno de los centros de Educación Superior que adquiere mayor fortaleza para lograr la calidad y pertinencia en el trabajo que desarrolla. El sistema de gestión puesto en funcionamiento en la Universidad de Guantánamo está enfocado hacia los procesos y concebido para integrar la gestión universitaria en todos los ámbitos, sobre todo entre la planeación estratégica, la gestión de la calidad de los diferentes procesos y el sistema de control interno.

Las actividades docentes, productivas, investigativas y de servicios son desarrolladas por más de 1778 trabajadores distribuidos en diferentes áreas, cada una con funciones específicas para garantizar el éxito de nuestra misión y objeto social.

Misión

Formar y superar profesionales revolucionarios integrales, comprometidos con el desarrollo sostenible de Guantánamo; sustentados en la ciencia, la tecnología, la innovación, la calidad y la racionalidad económica en la prestación de servicios de excelencia para Cuba y el exterior.

Visión

Somos una universidad innovadora con alto impacto en el desarrollo de Guantánamo, que forma con calidad profesionales revolucionarios integrales en el pregrado y el posgrado, con un claustro de excelencia, cuadros preparados y trabajadores competentes, comprometidos con la construcción de un socialismo próspero y sostenible y dispuesto para la prestación de servicios competitivos en Cuba y en el exterior.

Valores compartidos: dignidad, humanismo, patriotismo, honestidad, responsabilidad, honradez, antimperialismo.

2.2 Diagnóstico del proceso de selección del personal docente

La Universidad de Guantánamo desde su inauguración el 5 de septiembre de 2014 hasta el cierre del año 2019, se han producido 291, bajas de docentes, de las cuales 150 han sido profesores de categorías superiores y 141 de categorías transitorias, además de la existencia de la asunción de cargos de dirección a diferentes escalas. Todo ello motivó a la Dirección de Recursos Humanos analizar un grupo de indicadores y dentro de ello el proceso de selección para determinar qué estaba influyendo en esta problemática.

Para conocer en qué medida el procedimiento aprobado incidía en la situación antes expuesta, se analizaron en su totalidad las 68 altas ocurridas en el año 2017, los que habían sido reclutados, procesados para el ingreso y ubicados posteriormente. Para ello se utilizaron las siguientes técnicas e Instrumentos:

- Revisión de documentos en los que se incluyeron los expedientes de Ingresos para comprobar la documentación establecida y la correspondencia con los requisitos para cada cargo u ocupación y para conocer aquellos docentes que se ubicaron y posteriormente cambiaron de puesto de trabajo. Se comprobará

cuales pruebas fueron aplicados así como las comprobaciones realizadas previas a la selección.

- Encuesta a docentes para comprobar el grado de cumplimiento, conocimientos y aplicación de aquellos tales como: qué tipo de reclutamiento se realiza y cuál prevalece sobre los demás; las fuentes y técnicas de reclutamiento; la información que solicita la universidad a los aspirantes, la información que se utiliza para reclutar y si esta es suficiente para atraer candidatos. Se comprobará también si se realizan entrevistas o pruebas previas a la selección y cómo se comunica la decisión. (Anexo 1)
- Entrevista a la Director y Especialista Principal de Recursos de Recursos Humanos de la Universidad con el objetivo de que vertieran sus criterios a cerca del comportamiento de cada uno de los elementos del subsistema de provisión y cómo se materializan en esta organización. (Anexo 2)
- Dinámica Grupal con los directivos de áreas organizativas y CUM para conocer cómo se materializa la selección y posterior ubicación de los candidatos que se incorporan en la organización.

La revisión de documentos en los expedientes de ingreso de los docentes permitió conocer que en su totalidad cuentan con los documentos establecidos, Certificado de Escolaridad, chequeo pre-empleo, curriculum profesional, comprobaciones así como la fuente de reclutamiento utilizada. Se comprobó que siete (7) docentes habían cambiado para otras áreas diferentes al que se habían ubicados inicialmente.

De la encuesta aplicada a los docentes se pudo conocer que:

Durante el proceso de reclutamiento el 25% de los docentes encuestados tenían vínculo laboral con otras organizaciones, el 51.4% provenían de la enseñanza media y media superior el 23.6% restante recién graduados y que fueron asignados a realizar adiestramiento laboral.

La gran mayoría de los encuestados, el 57.8 % supo que se estaban reclutando docentes a través de trabajadores de la propia organización, el 24.4 % conocían que

habían sido asignados, el 13.3% se presentó por examen de oposición y el 4.5% se presentaron en la universidad.

El 85% de los encuestados manifestó haber recibido información relacionada con el proceso de ingreso y los requisitos que exige el puesto. El 54 % recibió información acerca de los beneficios y ventajas que ofrece la organización a sus docentes. Aunque el 92% de los encuestados evalúa la información recibida como suficiente para sentirse atraídos por la organización.

El 100 % de los encuestados manifestó haber tenido que presentar Títulos o Certificados de estudios terminados, chequeo pre-empleo, certificado entre otros documentos. El 25 % tuvo que presentar evaluaciones del centro anterior.

La Dinámica Grupal realizada con directivos de la organización de las unidades organizativas permitió comprobar que:

El 66 % de los directivos en ocasiones proponen candidatos para que se les inicie un proceso de ingreso para su área u otra área de la organización, el resto, el 34% manifestó no hacerlo nunca.

Todos los directivos coinciden en que las convocatorias se realizan periódicamente y llevan la totalidad de la información que se requiere saber, sin embargo no en todos los casos son conocidas por la totalidad de los docentes y los compromisos que tiene que contraer el candidato para el logro de los objetivos de la universidad.

El 86 % de los directivos reconoce que hay especialidades que parecen muchos candidatos, el resto manifiesta que las especialidades de producción y servicios no abundan muchos los candidatos jóvenes talentos como para seleccionar.

Del total de los directivos, 9 realizan entrevistas con los candidatos para conocer mejor las características de los aspirantes, 3 lo hacen en la mayoría de los casos y 4 aceptan al que se presente.

De forma general los directivos fueron del criterio de que las personas que se procesan reúnen siempre los requisitos del cargo, por lo frecuentemente no son jóvenes y tienen capacidades y aptitudes acordes a la organización, no obstante

consideran que se debe profundizar más en las comprobaciones que se realizan a los candidatos.

A través de la entrevista realizada con el Director de Recursos Humanos y la Especialista Principal del área se comprobó que la organización tiene establecida en el convenio colectivo las fuentes de reclutamiento. Se han captado candidatos de todas las fuentes cumpliéndose este, son del criterio de que no se aplican técnicas variadas de reclutamiento aunque la organización busca alternativas y pudiera aplicarse otras con el propósito de mejorar este aspecto.

La información que se brinda a los posibles candidatos contiene todas las bondades que tiene la organización, desde las condiciones de trabajo, las posibilidades de superación y otras que pudieran despertar el interés de los aspirantes aunque señala que la forma para que llegue a todos es realizar mayor divulgación.

Las pruebas y técnicas realmente aportan información de interés de las personas y que el Comité de Experto no siempre la toma en cuenta a la hora de la selección.

Con toda la información recogida de las diferentes técnicas aplicadas, podemos resumir:

- Que es insuficiente el uso de técnicas de reclutamiento capaces de atraer un mayor número de candidatos, y falta de información atractiva para atraerlos cuando se hacen las convocatorias. Además se pudo constatar que no se hace uso de técnicas de reclutamiento como: Conferencias y charlas en escuelas que podría ser de gran utilidad para atraer fundamentalmente a los graduados de nivel medio superior y superior. Anuncios en la radio que es una técnica prácticamente no utilizada por la organización a pesar de poder llegar a un número mayor de personas que podrían interesarse y otras que resultarían beneficiosas para la organización.
- Independientemente a que existe convenio de trabajo entre la universidad de Guantánamo con la Dirección Provincial de Educación y las empresas, no existe un procedimiento para que los mejores docentes y especialista sean

captados, así los jóvenes talentos que desarrolla la universidad para que realicen el adiestramiento laboral en puestos claves de la organización.

- La Búsqueda de Referencias al ser realizada por personas de las diferentes unidades organizativas de la universidad que no tienen suficiente herramientas conlleva a que en la práctica no responda íntegramente a nuestros intereses. En la mayoría de los casos no se profundiza en el origen social de las personas faltando profundidad y rigor en la mayoría de las investigaciones otro aspecto que adolece de la estabilidad de los docentes al no lograr que se identifique plenamente con las características y particularidades de la organización.

Como se aprecia en el proceso de selección están presentes un grupo de insuficiencias que de forma directa han incidido en los resultados de la organización, además se pudo comprobar que no existe un mecanismo de auditoría que permita darle seguimiento al mismo, por lo que proponemos un procedimiento que permita ser auditarlo de forma sistemática de forma tal que se solucionen las desviaciones que pudieran producirse.

2.3Diseño del procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección del personal docente

El estudio realizado en el marco teórico de la investigación fue posible determinar las herramientas teóricas para el diseño del procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección del personal docente en la Universidad de Guantánamo, la cual permitirá perfeccionar dicho proceso. El presente capítulo tiene como objetivo analizar la propuesta para dar solución al problema profesional definido y cumplir así con el objetivo general de la investigación.

El procedimiento se estructura en fases y pasos de la forma siguiente:

I-Preparación previa de la auditoría.

Paso 1. Selección de las personas que conforman el grupo de auditoría.

Serán seleccionados trabajadores pertenecientes a los siguientes departamentos:

- Departamento de Auditoría de la Universidad.
- Departamento de Control Interno.
- Dirección de Recursos Humanos.

Paso 2. Selección y consulta de la documentación legal y jurídica.

Para la selección y consulta, se escogieron las normas legales, regulaciones, normativas, procedimientos, resoluciones y otros documentos relacionados con la Auditoría de Gestión así como otros referidos al proceso de selección aprobado aplicar en la Universidad de Guantánamo, realizando un debate entre todos los participantes y determinando todos los elementos a tener en cuenta.

1-Referencias normativas. Dentro de las referencias estarán los documentos normativos que rigen el proceso de selección así como otros que están muy ligados al mismo, entre las que se encuentran:

- ISO 3000: 2000, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano— Vocabulario.
- ISO 3001: 2000 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano — Requisitos.
- ISO 3002: 2000 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano — Implementación
- Ley No. 116 Código de Trabajo.
- Convenio Colectivo de Trabajo 2018-2020 de la Universidad de Guantánamo

2.- Definiciones. Para lograr mejor comprensión se recogen un grupo de términos y definiciones relacionadas con el procedimiento.

A los efectos del Procedimiento se definen los siguientes conceptos:

- Candidato: Persona que aspira ingresar a la Universidad, estando de acuerdo a someterse al proceso de selección.

- **Planeación:** Proceso ejecutado a través de las estructuras de Recursos Humanos y en la etapa de la planificación del curso escolar, con el objetivo de determinar las necesidades actuales y perspectivas de fuerza de trabajo considerando el análisis de la fluctuación laboral y movimientos internos a partir del cual se conforma la reserva laboral.
- **Captación:** Atracción, mediante diferentes métodos y de acuerdo a las fuentes de procedencia establecidas en la legislación vigente, de candidatos con los requisitos básicos exigidos para aquellos cargos, que sean demandados en forma planeada o no.
- **Comisión de Experto:** Órgano Colegiado que evalúa a los candidatos sobre la base de los requisitos establecidos en el presente procedimiento.
- **Selección e integración:** capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la de la organización, para su integración. Para la Universidad de Guantánamo el proceso de selección constituye lado valoración, que realiza la Comisión de Experto para escoger entre varios candidatos, a los más idóneos para integrar la reserva laboral del cargo o curso para la ubicación, según solicitud previa de los clientes.
- **Reserva Laboral:** Grupo de candidatos que han sido seleccionados.
- **Búsqueda de referencias:** Acciones encaminadas para comprobar la precisión de los elementos aportados por el candidato y para evaluar, a partir de otras percepciones, la conducta social y la trayectoria laboral anterior, profundizándose en los aspectos que se determinen.
- **Reclutamiento:** Determinar, a partir de las reservas laborales controladas por la Direcciones Municipales de Trabajo y otras fuentes de procedencia establecidas en la
- **Efectividad:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Realidad, validez.

II. Inicio de la Auditoría

Paso 1. Presentación de los auditores.

Se presenta a los directivos y trabajadores que intervienen en el proceso de selección del personal docente los auditores que participaran.

Paso 2. Intercambio inicial con el auditado.

Se realiza un intercambio entre el auditado y quien o quienes van realizar la auditoría para determinar:

- Los canales de comunicación.
- Solicitar el acceso a la documentación que se utilizara durante la auditoría.
- El objeto, alcance y los criterios de auditoría.

Objeto

Proporciona la orientación sobre cómo auditar el proceso de selección del personal docente para el acceso y posterior ubicación de posibles candidatos a vincularse en la Universidad y permitirá verificar la correspondencia del proceso de selección con la política establecida por el Ministerio de Educación Superior (MES). Los objetivos de la auditoría definen qué es lo que se va a lograr y pueden incluir lo siguiente:

- La determinación del grado de conformidad del sistema o de parte de él.
- La evaluación de la capacidad del sistema para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales.
- La evaluación de la eficacia del sistema para lograr los objetivos.
- La identificación de los aspectos de mejora del sistema.

Alcance

El alcance de la auditoría describe la extensión y los límites, tales como actividades y procesos que van a ser auditados, así como el período de tiempo cubierto.

Criterios de la Auditoría

.Los criterios de auditoría se utilizan como una referencia frente a la cual se determina la conformidad, y pueden incluir políticas, procedimientos, normas, leyes y reglamentos, y requisitos del sistema.

III. Actividades de la auditoría.

Paso 1.Revisión de la documentación.

La documentación del auditado debería ser revisada para determinar la conformidad del sistema, según la documentación, con los criterios de auditoría. Esta puede incluir documentos y registros pertinentes del sistema de gestión e informes de auditorías previas. La revisión debería tener en cuenta el tamaño, la naturaleza y la complejidad de la actividad, así como los objetivos y el alcance de la auditoría.

Paso 2. Verificar todos los elementos del proceso de ingreso aprobado.

- La aplicación de la política de ingreso de la Universidad de Guantánamo.
- Correspondencia entre el reclutamiento realizado a los candidatos y la planeación de la fuerza de trabajo.

La planeación de la fuerza de trabajo es llevada a cabo por la Dirección de Recursos Humanos y se realiza de forma anual, vinculando para la confección de la misma ala Facultades, Centro Universitarios Municipales y la Vicerrectoría de Formación teniendo en cuenta las necesidades de reposición de la fuerza (bajas naturales, movimiento histórico de la fuerza de trabajo y necesidades eventuales de fuerza de trabajo), las necesidades de fuerza de trabajo por nuevas por el incremento de nuevas carreras recién graduados para realizar adiestramiento laboral.

- Si el candidato proviene de las fuentes establecidas en la legislación laboral vigente.
- Si las convocatorias para el reclutamiento son libradas y publicada por la Dirección de Recursos Humanos en el territorio, si se concilian con las DTSS y si son expuesta en pizarras informativas. Si se aplican otras técnicas.

- Se verificará si las solicitudes directas de inicio de procesos de ingresos, se hacen de forma excepcional.
- Se verificará los documentos que conforman el expediente de ingreso del candidato. (anexo 3)
- Prohibición al ingreso de candidatos.

Búsqueda de referencias

- Si las investigaciones se realizan por el personal facultado, en el área de residencia y los centros de trabajo de procedencia del candidato, tomándose en cuenta el período más significativo en cuanto al aporte de elementos evaluativos.
- La validación del nivel de escolaridad declarado mediante la comprobación del título o certificado académico correspondiente será parte integrante en la búsqueda de referencias.
- El resultado de las referencias se recibirá por escrito de cada candidato individual y acuñado por el organismo que la realiza.
- Se hará una valoración cualitativa de la investigación del candidato, de forma tal, que se puedan evaluar de forma integral a la persona y que la misma aporte todos los elementos necesarios.

Dictamen y conclusión del proceso del candidato

- Se comprobará que el dictamen y conclusión del proceso sea responsabilidad del Comité de Experto la que aprueba ó deniega el proceso.
- El Comité de Experto que estará aprobada por Resolución de Nombramiento por el Rector, será la responsable de evaluar periódicamente los procesos de ingreso y aprobar o denegar los mismos dejando evidencia en el Modelo Propuesto de Proceso de Ingreso.
- Se analizaran las Actas firmadas por los miembros del órgano colegiado.

- Las actas de las sesiones de la Comité de Experto así como el modelo propuesta de Ingreso tienen que estar firmados por todos los miembros de la comisión.
- El expediente de ingreso del candidato constituirán documentación de carácter restringido, a los que sólo tendrán acceso, los miembros de la Comité Experto, el jefe del área organizativa y el Director de Recursos Humanos.
- Los relacionados anteriormente son las autoridades facultadas para analizar el expediente de ingreso y permitir el acceso a dicha información de otras personas, cuando resulte necesario.
- El proceso de selección tiene un término de hasta sesenta (15) días hábiles para ser concluido, contados a partir de la entrega de toda la documentación establecida por parte del aspirante.
- El tiempo máximo establecido para dar por concluido un expediente será como máximo 30 días.
- Se le comunicará por alguna vía y de forma oportuna al candidato el resultado del proceso.
- Se dejará constancia de la forma en que se le comunica el resultado al candidato.

Sobre la vinculación laboral

- Se verificará el contrato laboral y el expediente docente.
- Revisión de la carga docente.

Paso.2 Determinación de los hallazgos de la auditoría y las evidencias que lo sustentan a través de diferentes fuentes de información.

Para la determinación de los hallazgos y evidencias se utilizaran diferentes fuentes de información las que serán seleccionadas previamente de acuerdo a la complejidad y alcance de la auditoría, entre las que se pueden incluir:

- Entrevistas con personas procesadas y ubicadas.
- Entrevistas a docentes que fueron ubicados y que causaron baja de la organización.
- Observación directa de cómo se le da seguimiento al proceso de ingreso.
- Revisión de documentos, como registros, informes, actas de reuniones y otras.
- Análisis de indicadores.
- Muestreos sobre el control del proceso o parte de él.
- Bases de datos.

Las Técnicas de recolección de información son procedimientos especiales para obtener y evaluar las evidencias necesarias, suficientes y competentes que les permitan formarse un juicio profesional y objetivo, que facilite la calificación de los hallazgos detectados en la materia examinada.

El auditor debe seleccionar la técnica más apropiada, para examinar cualquier aspecto del proceso de selección bajo examen.

Las técnicas de recolección de información pueden ser:

- Verbales: obtención de información oral, mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación del procedimiento, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

Las técnicas verbales pueden ser:

- Entrevistas
- Encuestas

- Oculares: verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de auditoría.

Esta técnica permite tener una visión de la organización, desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, etc.

Las técnicas oculares se clasifican de la forma siguiente:

- Observación,
- Comparación o confrontación;
- Revisión selectiva; y
- Rastreo.

Documentales: obtener información escrita, para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Estas pueden ser:

- Comprobación; y
- Revisión analítica.
- Físicas: reconocimiento real sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.
- Escritas: refleja toda la información que se considera importante para sustentar los hallazgos del trabajo realizado por el auditor actuante. Esta técnica se aplica de las formas siguientes: análisis; conciliación; confirmación; cálculo; y tabulación.

IV. Conclusiones de la Auditoría

Paso 1. Preparación de las conclusiones de la auditoría.

Las conclusiones de la auditoría deben estar centradas:

- Determinar el grado de conformidad del proceso de ingreso de acuerdo a los criterios de auditoría establecidos.
- El estado de implementación que se ha logrado del proceso de acuerdo a los procedimientos que se tengan aprobados.
- En qué aspectos habrá que influir para lograr mejorar el proceso de forma tal que se perfeccione continuamente.

Pasos 2. Redacción del informe de la auditoría.

Pasos 3. Dar a conocer los resultados que arrojó la auditoría.

Conclusiones parciales del capítulo II

De los resultados presentados podemos concluir que caracterizar de manera integral la universidad de Guantánamo, sobre sus trabajadores y proyecciones futuras, lo cual constituye un aspecto esencial para el desarrollo de la investigación.

Se evidenció que el proceso de selección del personal adolece de insuficiencias que inciden en que exista una fuerza de trabajo afectando los resultados de la organización.

El diseño del procedimiento propuesto para auditar la efectividad del proceso de selección constituye un valioso instrumento para el GRH, el cual permite su aplicación íntegra en la Universidad de Guantánamo y asegura que las políticas establecidas están bien diseñadas, que se cumplen satisfactoriamente y que no se distorsionen.

CONCLUSIONES

1. El estudio gnoseológico de la Gestión de Recursos Humanos y específicamente del subsistema de Provisión permitieron profundizar en los aspectos teóricos del proceso de selección y dentro de él, lo relacionado con el reclutamiento, la selección y la incorporación, facilitando una mejor comprensión de los mismos para que el proceso de selección sea efectivo y contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización y a su perfeccionamiento continuo.
2. El procedimiento para la Auditoría es un elemento imprescindible dentro de la Gestión de los Recursos Humanos el que permitirá evaluar las políticas y actividades que conlleven al mejoramiento sistemático de la organización por consiguiente, al incremento de la eficiencia, eficacia y competitividad de la misma.
3. El procedimiento diseñado sobre la base de los aspectos metodológicos establecidos para la selección del personal docente, constituye un instrumento que por su flexibilidad resultará de mucho valor para la organización facilitando medir la efectividad del proceso de selección del personal docente en la Universidad de Guantánamo.

RECOMENDACIONES

1. Que la Dirección de la Universidad de Guantánamo tenga en cuenta aplíquelo procedimiento propuesto para perfeccionar el proceso de selección del personal docente y que en lo adelante se utilice como una herramienta de control.
2. Que la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio Educación Superior evalúe la posibilidad de extender la aplicación del procedimiento propuesto al resto de las universidades.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agüero Martínez, Caridad. Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Cárnica las Tunas y su Fundamentación Práctica. Tesis (en opción al título académico de Master en Dirección de Empresas)._Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial._Universidad de Camaguey, 2004; 84p.
2. Behresen, C: “El conocimiento es un activo muy importante en las organizaciones actuales”www.cbadviser.com.ar
3. Belbin,M: “Idoneidad, un concepto a tener en cuenta en la selección de personal” Revista Capital Humano, no 116, p14. 1998.
4. Cerna, J.C: “Aspectos básicos en la gestión del talento humano”
www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml
5. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos._ [s.l: s.n, s.a]._ 578p. 1993
6. Chuquiseno, R: “Gestión del talento humano”. www.monografias.com
7. Cruz Muñoz, PeggyEl capital humano y la gestión por competencias. (2002)
<http://www.gestiopolis.com>
8. Cuesta Santos, Armando. Gestión de Competencias. La Habana. Ed. Academia, 2001._ 93p.
9. Cuesta Santos, Armando. Gestión de Recursos Humanos._ La Habana: [s.n], 2001. _93p.
10. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia, 2005._349p.
11. Decreto Ley 187. Bases generales del perfeccionamiento empresarial, Ciudad Habana, 1998.

12. Del Toro, Luís. Gestión de los Recursos Humanos.- La Habana Editorial Deportes, 2004.- p 6-42
13. Diplomado en Gestión Empresarial/ José e. Pérez Ávila... [et.al]._Las Tunas: [s.n] 2003._96p
14. Escat Cortés, María. La necesidad de gestionar el capital humano de las empresas. [en línea] http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=15&Id_Sec=1 [Consulta 15 de noviembre, 2006]
15. Goicochea Paredes, Pablo. Aspectos Importantes en la Gerencia de Recursos Humanos. [en línea]. Disponible en: <http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/11.doc>
16. Gutiérrez De La O, Alex. Auditoria y Control de Recursos Humanos. [en línea]. Disponible en: <http://www.sercivil.go.cr/areas/auditoria.htm>. [Consulta 13 septiembre, 2008]
17. Herrera, K.C y C. C. Martínez: z "Sistema de Gestión de recursos humanos: Caracterización para su aplicación en las empresas" <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gesttalento.htm>
18. López Toledo, Martha rosa. La Auditoria de Gestión una necesidad en la Eficiencia. Universidad de Cienfuegos,2007
19. Ordóñez, Miguel: Modelos y experiencias innovadores en la gestión de los recursos
20. Pacheco Castro, Sergio. Proceso de Selección.... [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/selecci..shtml>[Consulta 23 septiembre, 2008]
21. Robbins, Etephen P.Políticas y prácticas de Recursos Humanos._p 571-609._En Comportamiento Organizacional. _ [s.l :s.n, s.a].Tomo III.

22. Sánchez. A. Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los recursos humanos. Tesis para optar por el grado académico de Master en Ciencias. UHOLM, 2002.
23. Stoner, James. Administración. Segunda Parte. Quinta Edición. . _p 402-415
24. Marrero, C. (1996). Procedimiento metodológico para la gestión de la formación de los Recursos Humanos. Tesis para optar por el grado académico de Master en Ciencias. ISPJAE, 1996.
25. Morales Cartaya, Alfredo: Palabras finales pronunciadas en Taller Nacional sobre medición y planificación del incremento de la productividad del trabajo en empresas cubanas. Rev. Gaceta Laboral, No. 2, octubre 2001.
26. Morales, A: "Contribución al estudio del sistema integrado de GRH" Tesis de Doctorado, ISPJAE. 2006.
27. NC-ISO 3000, 3001,3002: 2000 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano — Vocabulario, Requisitos e Implementación.
28. Velásquez Zaldivar, Reynaldo. La Auditoria como Herramienta para el Control de la Gestión de los Recursos Humanos / Margarita de Miguel Guzmán. [en línea] diciembre 2001. Disponible en: <http://www.holguin.cu/categorias/ciencia/sitioscitma/ciget/Revect/2001/Diciembre/ARTI12.HTM>. [Consulta 25noviembre, 2008]
29. Velázquez,R.(1996).Diseño y Aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de Auditorías de Gestión de Recursos Humanos. (Tesis para optar por el grado académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos). La Habana.I.S.P.J.A.E. 96 p.
30. Zayas, P. (2000): ¿Cómo seleccionar el personal para las organizaciones? La Habana. Ed. Academia.
31. Zayas, P. (2002).Sistema para la selección de personal en la empresa. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de la Habana, 2002.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a docentes

Estimado docente, con el propósito de elevar la calidad de la educación, como nuestra principal prioridad, se desarrolla en el centro una investigación en la cual resultan de gran importancia sus criterios, por lo que deseamos contar con su ayuda, respondiendo las siguientes interrogantes:

- 1- Marca con una (X) si usted proviene de una de estas organizaciones.
----- universidad -----empresa -----centro educacional
- 2- ¿Por qué vía usted fue reclutado?
- 3- Mencione cuáles documentos presentó para su selección.
- 4- ¿A qué estatus profesional usted desea llegar?
- 5- Mencione las técnicas que se le aplicó para su selección y reclutamiento.
- 6- ¿Considera usted que le despertó interés los beneficios y ventajas que brinda la universidad?

Anexos 2. Entrevista al Director y especialista principal de RRHH

- 1- ¿Qué documentos legales contienen los requisitos para el proceso de selección del personal docente?
- 2- ¿Qué técnicas se utilizan para la selección y reclutamiento?
- 3- ¿Considera que la información brindada a los candidatos es suficiente? ¿Por qué?
- 4- ¿La información brindada a los candidatos con tiene todas las bondades de la universidad?
- 5- ¿Considera que en el proceso de selección se utilizan pruebas y técnicas que permiten la captación efectiva del personal docente?

Anexo 3. Documentos que conforman el expediente de ingreso de un docente expediente de ingreso del candidato

- Carta de autorización del Director de Recursos Humanos.
- Verificación de los factores de las organizaciones de masas.
- Certificación de estudios terminados.
- Fotos.
- Resolución de categoría docente.
- Carta de aceptación de atención al docente.
- Expediente laboral de la entidad donde proviene.
- La últimas tres evaluaciones.
- Currículum vitae.