



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERÍA # 17 (ECOI-17)

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Yaimelys Alina Cid Martínez
Tutor: Ing. Carlos Rafael Nuñez Cruz

HOLGUÍN 2018



PENSAMIENTO

“Uno de los desafíos más grandes que enfrenta la sociedad cubana lo constituye el empleo racional y óptimo de su capital humano”

Fidel Castro Ruz

DEDICATORIA

Este es un momento muy especial en vida profesional por ello lo dedico a todas las personas que amo y me aman; pero en especial a mi futura bebé, se lo debo



AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a: mi madre, que me ha educado y guiado por este camino

Mi padre, por su apoyo incondicional

Mis hermanos, por su comprensión

Mi esposo, sin el nada sería posible

Carlos Núñez por su asesoramiento y tutela oportunos

A mis amigos de forma general

A todos aquellos que me han apoyado en esta larga carrera " La Vida "



RESUMEN

La actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, impone un escenario en el que las estrategias se adapten a un entorno donde la sostenibilidad sea la base de los procesos. Para ello se hace necesario garantizar un personal altamente calificado y competitivo, a partir del perfeccionamiento de la Gestión de Capital Humano en el sector empresarial. El sector de la construcción, no ajeno a las transformaciones legales ocurridas en el país, se caracteriza en la actualidad por altos índices de fluctuación y rotación de personal, lo que afecta directamente la productividad. La necesidad de garantizar un capital humano con la capacidad de enfrentar los nuevos retos que impone el actual escenario del sector empresarial, hace necesario perfeccionar de forma eficaz el proceso de selección e integración (SI) del personal.

Con este fin, se diseñó un procedimiento para gestionar el proceso de selección e integración en la Empresa Constructora de Obras de ingeniería # 17 (ECOI-17). El mismo, integra de manera coherente la información que brindan las competencias laborales y otros aspectos relevantes que tendrán una incidencia directa en la eficacia del procedimiento diseñado. Se presenta, además, su aplicación parcial en la entidad objeto de estudio.

El procedimiento se aplicó en la ECOI-17, donde se analizó el proceso de selección e integración y las desviaciones detectadas, se analizaron las causas y se propusieron medidas para la mejora del proceso.

ABSTRACT

That have taken place in the country, is currently characterized by high rates of fluctuation and turnover of personnel, which directly affects productivity. The need to guarantee a human capital with the capacity to face the new challenges imposed by the current scenario of the business sector, makes it necessary to manage the selection and integration of personnel in an effective manner. To this end, a procedure was designed to manage the process of selection and integration in the Construction Company of engineering works # 17 (ECOI-17). It integrates consistently the information provided by labor competencies and other relevant aspects that will have a direct impact in the effectiveness of the designed procedure. It also presents its partial application in the entity under study.

The procedure was applied in the ECOI-17, where the selection and integration process and the deviations detected were analyzed, the causes were analyzed and measures were proposed to improve the proces.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL	6
1.1 Gestión del Capital Humano	6
1.1.1 Evolución y conceptos de la gestión de capital humano.....	7
1.1.2 Modelos de la gestión de capital humano	9
1.1.3 Análisis de la gestión de capital humano en Cuba	11
1.2 Proceso de selección e integración	13
1.2.1 Concepciones del proceso de selección e integración.....	13
1.2.2 Elementos esenciales del proceso de selección e integración	14
1.2.3 Legislaciones cubanas relacionadas con el proceso de selección e integración ...	17
1.3 Análisis de las literaturas especializadas de selección e integración	19
1.3.1 Caracterización de la bibliografía relacionada con la selección e integración.....	20
1.4 Proceso de SI de capital humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 (ECOI-17).....	26
1.4.1 Proceso de SI en el sector de la construcción.....	27
1.4.2 Proceso de SI de capital humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería # 17	28
CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA SI EN ENTIDADES DE LA CONSTRUCCIÓN	30
2.1 Procedimiento para la gestión del proceso de selección e integración en entidades pertenecientes al sector de la construcción	30
2.1.1 Procedimiento para la Gestión del proceso de SI	31
Fase I: Preparación y diseño	31
Fase II: Ejecución y control.....	50
Fase III: Mejora	52
2.2. Aplicación parcial del procedimiento en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17	53
Fase 1: Preparación y diseño	53
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
ANEXOS	1

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales las empresas de todo el mundo tienen que responder a un contexto extremadamente competitivo, cuyo dinamismo exige mayores capacidades de adaptación y diferenciación para poder sobrevivir en el mercado. En tal sentido Chiavenato (2000) refiere que si se quiere conocer el grado de modernización de la administración, el mejor indicador que se dispone es el de los recursos humanos. Atendiendo a este planteamiento autores como (Valle, 2000), consideran que el desarrollo del enfoque estratégico de la función de personal, tradicionalmente relegada a un segundo plano, se acentúa cuando se empieza a reconocer que las competencias de las personas y la forma en que se les dirige son variables estratégicas, es decir, influyen en los resultados de la empresa.

Por tal motivo el destino de una organización, depende de su capacidad estratégica para lograr una adecuada selección en función de las competencias requeridas para ocupar determinado cargo. Otros autores como (Harper & Lynch, 1992; Nieves Julbe, 2010; Zayas Agüero, 2002) han realizado estudios de sus modelos, conceptos y criterios de acuerdo a la importancia que le conceden a la Gestión de Capital Humano (GCH)¹.

En Cuba, se realizan grandes esfuerzos en aras de mejorar la calidad de vida del pueblo. Como parte de esa estrategia se trabaja para desarrollar el capital humano en las empresas. Evidenciándose esto, con la elaboración de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, actualizados en su VII Congreso, donde varios se relacionan con la GCH. En ellos se plantea el principio de que los ingresos de los trabajadores en el sistema de entidades de carácter empresarial, estén en correspondencia con los resultados que se obtengan. Prestar atención en la formación y capacitación del personal técnico y cuadros calificados, en función al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios. En Cuba los sistemas de GCH implantados estaban basados en las normas cubanas de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) (NC

¹ En la investigación se asumió por igual los términos capital humano, recurso humano y talento humano. Para todos los casos se usó capital humano a excepción de las referencias citadas textualmente.

3000- 3002: 2007). Las que definían un conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas para la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

A partir de las modificaciones del marco normativo legal cubano, fueron derogadas una serie de resoluciones y leyes que rigen el actuar de las empresas en Cuba respecto al funcionamiento de la GCH. Por lo que se hace necesario actualizar el marco normativo en función de las transformaciones del actual escenario empresarial. Teniendo en cuenta estos elementos, fueron derogadas la familia de normas cubanas 3000 del 2007.

Según Morales Cartalla (2006) el sistema de GCH se encuentra compuesto por un conjunto de procesos asociados al incremento de las competencias laborales. Dentro de ellos se destaca la SI, definido de esta manera en las extintas normas cubanas del grupo de las 3000. Hoy la existencia del Código de trabajo y su reglamento ley fundamental de los trabajadores, son las que evidencian en las empresas cubanas como se debe llevar a cabo el sistema de SI.

Por consiguiente, las estrategias organizacionales deben estar encaminadas a retener dentro de su fuerza de trabajo a las personas que mejor preparadas estén. Por lo que es imprescindible contar con personal que demuestre ser capaz de realizar su trabajo eficientemente, que posea conocimientos teóricos y tome medidas de carácter estratégico, dirigidas a proporcionar la mejora de la empresa. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye el proceso de selección de GCH por competencias.

De las literaturas analizadas para la investigación (Cuesta Santos, 2010; De la Torre Alfonso, 2006; Garcia Dousat, 2009; Mejías, Balkin, & Cardy, 2008; Morales Cartaya, 2006; Rivera et al., 2006; Zayas Agüero, 2002) han propuesto sus conceptos sobre la SI. Mientras que (Casagrán Socarrás, 2005; De la Torre Alfonso, 2006; Garcia Dousat, 2009; Nieves Julbe, 2010) proponen procedimientos para desarrollar el proceso de SI, el de mayor especialización es el de Garcia Dousat (2009). Este

procedimiento está basado en las competencias laborales y posee un alto grado de técnicas para la realización del proceso de selección e integración.

En la ley 116 del 2013 “Código del Trabajo” no existe específicamente un capítulo dedicado a la SI, sin embargo, se analizan un grupo de elementos que se relacionan con dicho proceso. Algunos de ellos plantean que el empleador contrata directamente a los trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción y los servicios. Cuando resulte necesario cubrir una plaza, efectúa convocatoria. Relacionado con el período de prueba, expresa que, “es el tiempo en que el trabajador demuestra poseer la idoneidad exigida para el desempeño del cargo que aspira a ocupar y comprueba que las condiciones y las características del lugar de trabajo se corresponden con sus intereses”.

En el artículo 36 enuncia que la idoneidad demostrada es el principio para determinar la incorporación al empleo de la persona que se pretende contratar, su permanencia en el cargo, promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad. En el artículo 80 de la Ley 116 del 2013 dispone que “las entidades, para incrementar la productividad y eficiencia realizan estudios de organización del trabajo dirigidos a perfeccionar las condiciones técnicas y organizativas de la producción y los servicios, determinar los gastos de salarios necesarios y la plantilla de cargos en correspondencia con las necesidades de la actividad”.

El sector de la construcción es un importante organismo para el país, que se dedica a la construcción de empresas, viviendas entre otros objetivos. En el Ministerio de la Construcción se han detectado varios síntomas que demuestran la necesidad de mejorar dicho proceso:

- Índice de fluctuación se comportó en un 42 % al cierre del año 2017
- El proceso de SI no se puede realizar correctamente ya que no cuentan con el tiempo necesario, muchas veces los operarios contratados no son idóneos para desempeñar este trabajo.

El Ministerio de la construcción tiene dependencias en todas las provincias, Holguín cuenta con la ECOI-17. Esta empresa labora en todo el territorio de la provincia, donde se evidencian la existencia de problemas relacionados con la GCH, específicamente con el proceso de SI, que se muestran a continuación:

- El nivel de integración interna en el proceso de SI no existe
- La satisfacción laboral obtuvo un valor integral de un 76%, siendo este inferior a 85% que representa el punto de comparación. Obteniéndose que el 88% de los trabajadores encuestados dieron la evaluación de regular para la pregunta relacionada con la retención de la fuerza de trabajo en el centro
- Después de ser derogadas la familia de normas cubana, no se ha modificado el procedimiento de SI
- No están actualizados los perfiles de competencias
- Al entrevistar a los trabajadores que pertenecen a la empresa, el 58% de los trabajadores a la hora de ser seleccionados estuvieron como único candidato y un 42% tuvieron en competencia otros candidatos, lo que evidencia que el proceso de convocatoria y reclutamiento puede ser mejorado. Además el 54% plantea que la técnica utilizada para su selección fue solamente la entrevista, al 29% se le revisó el currículum y el otro 27 % desconoce la técnica de selección que se le aplicó
- El índice de ausentismo al cierre del año 2017 fue de 3,15. El mismo se comportó desfavorablemente ya que la empresa tiene como valor proyectado 3.

Después de las problemáticas analizadas se decide **problema profesional**: ¿Cómo gestionar la selección e integración del Capital Humano en la ECOI -17 para perfeccionar su GCH?

Se declara como **objeto de la investigación**: el Sistema de Gestión de Capital Humano.

Se plantea como **objetivo general** de la investigación: Desarrollar un procedimiento para la Selección e Integración del Capital Humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No.17.

Objetivos específicos:

1. Elaborar la fundamentación teórica y metodológica a partir del análisis de la gestión del capital humano y el proceso de selección e integración.
2. Diseñar un procedimiento para la selección e integración en el sector de la construcción.

3. Aplicar parcialmente un procedimiento para la selección e integración en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17.

El campo de acción lo constituye el proceso de selección e integración en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería.

En este contexto se puede definir como **idea a defender**: El desarrollo de un procedimiento para el proceso de selección e integración, contribuye al perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano perteneciente a la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes métodos teóricos y empíricos, asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos de la investigación:

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura, tanto nacional como internacional y de documentación actualizada sobre el tema
- Histórico – lógico permite comprender la evolución de la gestión del capital humano y su importancia
- Inductivo – deductivo: para diagnosticar el proceso de selección e integración en el Sistema de Gestión de Capital Humano en la ECOI -17
- El sistémico – estructural se aplicó mediante el desglose de los elementos que permitieron ir desde el objeto al campo de forma coherente.

2. Métodos empíricos de la investigación:

En la investigación se emplearon los siguientes métodos empíricos (encuestas, entrevistas, observación directa), métodos estadísticos como gráfico de sectores y el y UCINET 6 for Windows: *Software for Social Network Analysis* (2002). Así como la utilización del *software, Statistics Program for Social Sciences (SPSS) para Windows* versión 20.0 (2011).

La presente investigación posee dos capítulos: un Capítulo I en el cual se incluye el marco teórico referencial de la misma, un Capítulo II donde se diseña un procedimiento para la selección e integración y su aplicación parcial. Además posee unas conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL

El presente capítulo tiene como objetivo compilar un conjunto de bibliografías que permita, a partir de un análisis lógico la conformación de los elementos teóricos más significativos que aportan a la investigación. Se comienza con un estudio de la GCH, luego se analiza el proceso de SI, las metodologías existentes al respecto hasta terminar con un diagnóstico del campo de investigación. En la figura 1.1 se muestra la estrategia a seguir mediante el hilo conductor.

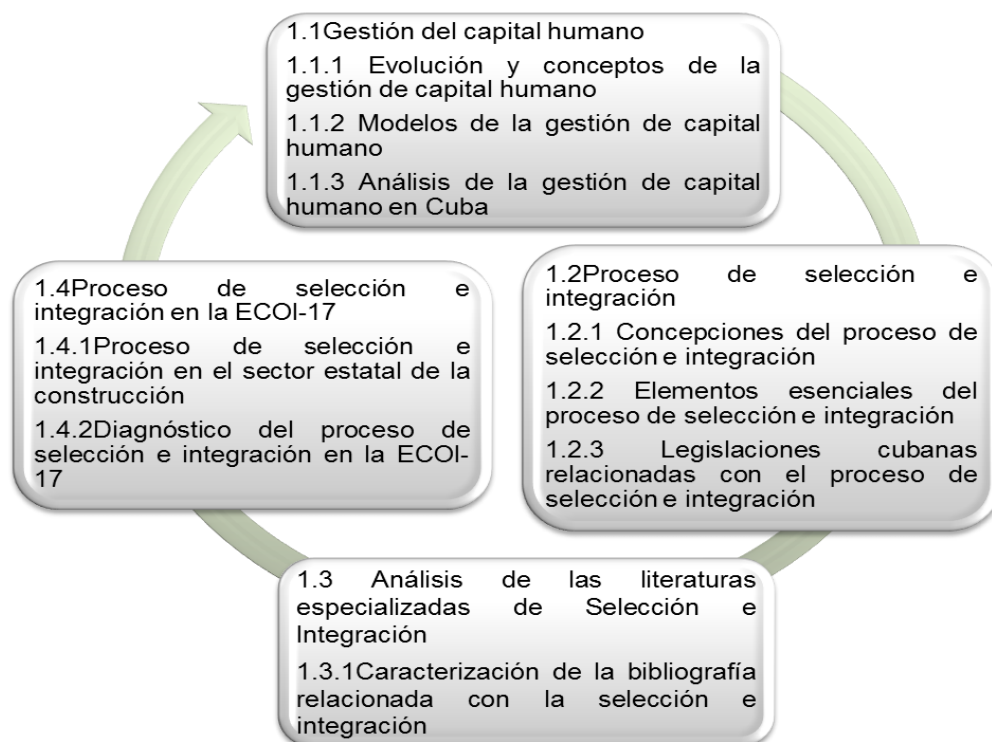


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico-práctico.

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Gestión del Capital Humano

El talento humano constituye un factor primordial para el desarrollo de cualquier organización. Este se reconoce como el recurso más susceptible a cualquier cambio, generando efectos negativos o positivos para los resultados de la empresa en correspondencia con la aceptación de la transformación. En la administración de empresas, se conoce como capital humano (CH) al conjunto de empleados o colaboradores de una organización que generan determinados resultados en función del éxito de la misma.

Con el objetivo de alcanzar la meta de la organización, se crea un sistema que gestione el CH, el cual integra un conjunto de subsistemas que funcionan como un proceso y garantizan el incremento de la productividad. Integra al conjunto de actividades de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la entidad, las cuales pueden ser desempeñadas por una persona o departamento en conjunto. Este epígrafe abordará los elementos esenciales de la GCH, evolución y conceptos, sus modelos y el análisis de sus legislaciones en Cuba.

1.1.1 Evolución y conceptos de la gestión de capital humano

Con el de cursar de los años la GCH se ha perfeccionado dentro de las organizaciones transitando por diferentes etapas. Iniciando por el modelo de Frederick Taylor en sus supuestos sobre el trabajador. Donde el mismo se consideraba “una máquina para hacer dinero”, hasta la actualidad donde esta concepción ha evolucionado en el mundo empresarial.

Por otra parte Morales Cartaya (2006) plantea que la GCH surgió en Estados Unidos en un marco teóricamente controversial, al ponerse de manifiesto dos tendencias que promovían diferentes afiliaciones: una, la plasmada en el texto Gestión estratégica de RRHH, editado por Charles Fombrun, Noel Tichy y Mary Anne Devanna (1984), y otra, recogida en el texto Gestión de recursos humanos: Perspectivas de un administrador general, de Michael Beer y colegas (1989).

Travieso Damas (2007) plantea, que el concepto de fuerza de trabajo surge desde la primera mitad del siglo XIX, pero es Carlos Marx en su obra “El Capital” quien la definió como una mercancía específica. Se hablaba y escribía en aquella época de fuerza de trabajo, mercado de trabajo, de la atención a la fuerza de trabajo. En una época posterior llamada de fabricación consistía en el control de la asistencia y puntualidad. No existía el marketing, ni una tecnología y la calidad no interesaban mucho. Después se evolucionó a la época del control de la calidad donde aparece la actividad de personal y el Departamento de Personal, y todavía no está presente el marketing. Más tarde surge la época de las ventas en la que la demanda es igual o menor a la oferta, aparece la Dirección por objetivo, el concepto de competitividad, el aseguramiento de la calidad y surge el marketing no estratégico.

Otro criterio es el de Alvarez Santos (2014) que plantea que existen cuatro etapas fundamentales que recogen la evolución que ha tenido la gestión del capital humano desde sus inicios en los primeros años del siglo XIX hasta la actualidad.

1^{ra} Etapa: Nacimiento (1880-1927):

- Énfasis en las disposiciones físicas del trabajo, en la paga salario, en las condiciones físicas de los trabajadores, y factores ambientales como la iluminación, ventilación y ruido
- Análisis de las pausas, la estructura de los horarios y reducción de la fatiga.

2^{da} Etapa: Desarrollo (1927 -1970):

- Atención en el papel que desempeñan las actitudes de los trabajadores y su motivación sobre la ejecución o rendimiento
- Importante papel que desempeñan los grupos informales de trabajo y las prácticas de supervisión en el modelamiento de las actitudes y la moral laboral
- Aparece el primer estudio intensivo respecto a la satisfacción laboral realizado por Hoppock (1935). Se resalta la multiplicidad de factores que pueden repercutir sobre la satisfacción laboral y las características más relevantes de los trabajadores satisfechos
- Énfasis en el papel de la supervisión en los grupos de trabajo cohesionados y en relaciones favorables entre trabajadores y directivos.

3^{ra} Etapa: Cambio (1970 - 1990):

- Se centra la atención en las características satisfactorias del propio trabajo
- Con esto crece rápidamente el interés por aumentar la satisfacción, la moral y el rendimiento de los trabajadores a través de un enriquecimiento de los puestos de trabajo
- Se analiza la satisfacción laboral como una actitud que posee consecuencias para la persona y la organización (productividad del trabajo, ausentismo, rotación, entre otros)
- Se comienza a trabajar en la definición de las variables, fundamentalmente asociadas a las características del puesto
- Existe un auge en el desarrollo de métodos, instrumentos e índices de satisfacción laboral.

4^{ta} Etapa: Estratégico (1990 – hasta la actualidad):

- Crecen las investigaciones exponencialmente y de manera sostenida
- Se enmarcan los estudios en determinar sus implicancias para las organizaciones y sus miembros, así como en identificar el rol predictor que desempeñan tanto variables personales, psicológicas, como organizacionales (clima organizacional, motivación, calidad de vida, moral laboral, desempeño individual y organizacional, compromiso, liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio)
- Se desarrollan métodos para el cálculo de la satisfacción laboral a partir de la modelación matemática y el empleo de la estadística para el procesamiento y análisis de los resultados
- Integración como variable de la gestión organizacional.

De acuerdo a lo proyectado anteriormente la autora considera que la evolución de la GCH más completa es la planteada por Alvarez Santos (2014). En ella expone las cuatro etapas que recogen la evolución de forma organizada y las características que presentan. Con el transcurso del tiempo y la evolución del término CH, numerosos investigadores han estudiado y elaborado sus propios conceptos, que aunque en sus inicios se encontraban diversificados poco a poco se han valorado un conjunto de variables que relacionan su contenido. En la investigación se profundizó en el análisis de siete conceptos los cuales se muestran en el anexo 1.

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, se puede plantear que la GCH no es más que un conjunto de actividades encaminadas a fomentar los objetivos de la organización. Influye en las personas como componente fundamental en el cumplimiento de las estrategias empresariales, busca el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. Para el correcto funcionamiento de los procesos que integran a la GCH, diversos autores han elaborado varios modelos que describen cada uno de los elementos que conforman la GCH.

1.1.2 Modelos de la gestión de capital humano

La gestión del capital humano, al igual que la gestión de las organizaciones en su conjunto ha ido cambiando con el tiempo para ir respondiendo a los retos que se han planteado en cada momento a las organizaciones. Son los cambios que se han

producido en el entorno en el que se encuentran inmersas, los que han exigido sistemas de gestión cada vez más avanzados en general. Con el transcurso de los años numerosos autores han investigado y elaborado varios modelos de GCH. De un total de diez modelos revisados en las literaturas consultadas, se escogieron cinco por ser estos en los que incluyen el proceso de SI.

1. El modelo funcional de Harper and Lynch (1992) aglomera un modelo descriptivo de las actividades claves de la GRH, relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas. Entre las principales actividades claves presentes en este modelo se encuentran inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de capital humano y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría. Un aspecto importante es que se incluye la auditoría.

2. El modelo de Zayas Agüero (2002) parte de una concepción sistémica al valorar la selección como un proceso interdependiente del resto de los subsistemas que integran la gestión de capital humano. Hace referencia al total de elementos agrupados en subsistemas, cuya composición en cada selección en concreto depende de los factores que condicionan la eficacia y calidad de los sistemas de selección. Dicho modelo está integrado por un conjunto de etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de los objetivos del mismo: etapa preparatoria, de reclutamiento, selección y una última etapa de post decisión de la selección.

3. En su modelo Morales Cartaya (2006) parte de la definición del concepto de la gestión integrada de capital humano [SIGCH] como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales (CL), de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. El modelo propuesto está formado por nueve módulos (comunicación institucional, evaluación del desempeño, seguridad y salud en el trabajo, estimulación moral y

material, autocontrol, capacitación y desarrollo, SI, organización del trabajo y CL) donde el centro de estos lo constituyen las CL interactuando con el resto de ellos.

4. El modelo propuesto por Nieves Julbe (2010) analiza el ambiente de control con un enfoque sistémico y de proceso. Considera las interrelaciones del entorno y estrategia de la organización con los diferentes elementos que integran el ambiente de control y con los procesos claves del SGICH. Considera que los procesos claves del SGICH están estrechamente vinculados a los elementos del ambiente de control teniendo su centro a las CL como proceso clave de ese sistema y del ambiente de control. Los elementos claves planteados son procesos de capacitación, selección, competencias, evaluación del desempeño y la estimulación moral y material.

De los modelos analizados anteriormente se puede plantear que en los mismos se ha tenido en cuenta el proceso de SI, lo que demuestra su importancia para el desarrollo de la GCH. Representado como elemento fundamental para garantizar, que la integración del personal esté en correspondencia con los requisitos y necesidades exigidos por las diferentes actividades que se realicen en la organización. Lo que permite que una vez que el personal esté incorporado a su puesto, sean menores las necesidades de capacitación para desempeñarse correctamente.

Después del análisis anterior se considera que el modelo más integral es el de Morales Cartaya (2006), debido a que agrupa de forma coherente nueve procesos que conforman la GCH. Destacando las CL como proceso indispensable, elemento favorable que constituye una forma de distinguir las habilidades de los trabajadores. Para lograr el desarrollo de la GCH existe un grupo de legislaciones que regulan sus procesos.

1.1.3 Análisis de la gestión de capital humano en Cuba

Cuba cuenta con un grupo de regulaciones que permiten desarrollar los procesos que integra la GCH se realicen correctamente. En la Constitución de la República se relacionan varios elementos vinculados con la GCH, estableciendo los deberes y derechos que tienen los ciudadanos cubanos respecto al trabajo. En consecuencia con lo legislado por la Constitución fueron aprobados los lineamientos que proyectan

los fundamentos estratégicos de Cuba para lograr un desarrollo sostenible de cara al 2030.

Teniendo como premisa que el principal factor responsable del desarrollo de la Nación es la sociedad. Se definen varios lineamientos que se relacionan con la GCH tanto directa como indirectamente, entre los que se encuentran el 6, 12, 22, 33, 63, 97, 104- 107, 113, 115, 118, 123, 125, 130, 135, 139, 140- 143, 154, 155, 206, 208, 227, 233, 254, 269, 270, de ellos se pueden encontrar en el anexo 2, los que más se relacionan con la GCH.

Según Morales Cartaya (2006) en su tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas muestra un modelo de GCH. Basado en este modelo se elaboraron la familia de normas 3000, las cuales se encuentran derogadas actualmente y en espera de modificaciones que alineen la GCH a las estrategias económicas del país.

Posteriormente fue aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular y puesta en práctica por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) como órgano rector la ley 116 del 2013 “Código del Trabajo”. La misma respalda las garantías jurídicas de los derechos y deberes de trabajadores y empleadores en el actual contexto de la economía nacional. En el código existen varios capítulos de vital importancia y obligatorio cumplimiento relacionados con contrato de trabajo (tipos de contratos, períodos de prueba, capacitación y superación de trabajadores, trabajadores disponibles), organización y normación del trabajo, salarios, seguridad y salud en el trabajo entre otros elementos que son imprescindibles para realizar una correcta GCH. Esta ley cuenta con el Decreto Ley 326 que constituye el reglamento del Código de Trabajo. En él aparecen los procedimientos a seguir para los elementos planteados en el código. Una de las limitaciones encontradas en el marco normativo legal, es la carencia de mecanismos que guíen el proceder para una correcta selección e integración del personal.

Como se expone con anterioridad el marco normativo y legislativo de Cuba se encuentra a tono con la manera en que ha evolucionado la gestión de los capital humano. Tomando como elemento indisponible para su constitución, al hombre

como eslabón fundamental del desarrollo de la sociedad. Sin embargo, se considera que en las leyes y resoluciones no se profundiza en el subsistema de SI.

1.2 Proceso de selección e integración

En la actualidad es indiscutible que una buena selección del personal garantiza el éxito de las organizaciones. También se debe tener en cuenta que el constante desarrollo tecnológico que caracteriza la sociedad, constituye cada vez más, una necesidad imperante que los trabajadores cuenten con estas habilidades para que puedan desempeñarse correctamente en sus puestos de trabajos.

Según Dessler (1996) la selección es importante por tres razones fundamentales, primero el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de sus subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia y, por tanto, el trabajo del gerente se verá afectado. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados y tercero, debido a las implicaciones de hacerla de manera negligente.

1.2.1 Concepciones del proceso de selección e integración

Desde la comunidad primitiva ya existían los primeros indicios de la SI carente de carácter científico. Sin embargo ya desde esta etapa se manifestaban la importancia que tenía la selección de determinados individuos en correspondencia con las características de la comunidad. En el tiempo transcurrido desde entonces, este proceso ha ido evolucionando y actualmente existen varios autores que han definido diferentes conceptos que describen el proceso de SI, los cuales se pueden encontrar en el anexo 3.

A partir de los elementos del proceso de SI abordados por cada uno de los autores, se realizó un análisis atendiendo a las variables que definen este proceso. Para lo cual se utilizó el *Software Statistic Program for Social Sciences* (SPSS) para *Windows* versión 19.0 y el *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Obteniéndose como resultado que el concepto de Zayas Agüero (2002) posee un mayor número de relaciones en la red con otros autores y las variables abordadas en sus conceptos.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, la autora asume para la presente investigación el siguiente concepto: la SI es el proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las mismas, tanto en función del momento actual como perspectivamente según se requiera.

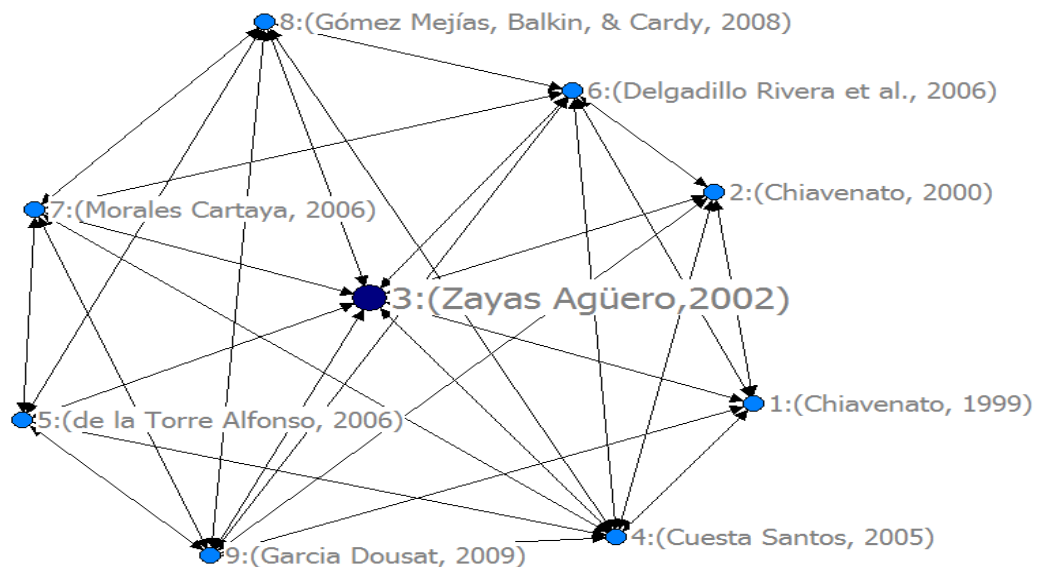


Figura 1.2 Análisis de correlación entre los variables fundamentales de los conceptos y sus autores.

1.2.2 Elementos esenciales del proceso de selección e integración

La SI se encuentra condicionada por una serie de elementos que conforman su aplicación. Del éxito de la aplicación de estos elementos depende en gran medida la eficiencia del sistema de GCH. Debido a que el mismo permite garantizar el personal competente en las actividades que lo requieran. Para cumplir con esa responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, es decir un puesto que no tiene titular. Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objetivo de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, donde se deben determinar las competencias laborales, así como el salario a pagarle. El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de capital humano, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de no ingreso. Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo.

Posteriormente se deben aplicar un grupo de técnicas que permitan ir disminuyendo la lista de posibles empleados. Cuesta Santos (2000) propone un grupo de técnicas para la realización del proceso de SI, que no significan la aplicación conjunta o de todas.

- Tests psicométricos. Básicamente divididos en pruebas de aptitudes (verbales, numéricas, espaciales, mecánicas, etc.) y en pruebas de personalidad que discriminan rasgos de la misma y psicopatologías.
- Dinámica de grupos. Se trata de la discusión libre sobre un tema por varios candidatos (entre cinco y ocho) en presencia de observadores. Después, atendiendo a los parámetros utilizados para desarrollar las observaciones, los evaluadores se pronuncian respecto a la selección.
- Assessment Center. Esencialmente esta técnica se centra en la simulación y se aplica fundamentalmente a directivos y en los procesos de headhunting. Como

programa de selección de directivos se inició por la ATT, y casi de inmediato fue utilizado por Standard Oil, Sears, IBM y General Electric.

- Pruebas profesionales. Consisten en ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica sobre las aptitudes y actitudes en el desempeño.
- Pruebas físicas (médicas). Se realizan fuera de la empresa generalmente, pero cuando buscan valorar aspectos específicos vinculados a las características o exigencias de los puestos o cargos respecto a condiciones de trabajo, suelen hacerse en la empresa.
- Entrevista de selección. Técnica siempre utilizada en la selección: al menos una primaria o preliminar y otra final. En sus distintas fases y tipos suelen clasificarse en: dirigida, libre, de profundidad y de tensión. Es la técnica que consideramos más importante para caracterizar a los candidatos.

Luego vendría la etapa de incorporación / acogida que implica la presentación del nuevo empleado y su familiarización con el proceso. Además, reuniones con sus nuevos jefes y visitas a distintas áreas. El proceso de selección de personal no finaliza hasta que se le realice un seguimiento comprobatorio Cuesta Santos (2000). En el seguimiento se comprobarán básicamente dos cuestiones la adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de la organización y si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, de formación, actitudes y disposición hacia el trabajo (evaluación del desempeño). Aquí interviene la determinación de las necesidades de capacitación del nuevo trabajador. Al finalizar el seguimiento se tomará la decisión de si el personal es el idóneo para ocupar el cargo.

Lo planteado hasta el momento demuestra que la selección e integración es un proceso en el que intervienen varios de los módulos que integran la GCH: capacitación y desarrollo, competencias laborales, evaluación del desempeño, entre otros. El mismo comienza cuando hay un puesto vacante, considerándose como entradas al proceso las necesidades de empleo y los perfiles de competencias. Luego se desarrolla una serie de actividades como el reclutamiento, aplicación de técnicas de selección, incorporación/acogida y seguimiento. Obteniéndose como salida el candidato idóneo, para ocupar determinado cargo.

A continuación se hace mención de algunos de los indicadores planteados por (Delgado Pérez, 2002; Negrón González, Fleitas Triana, Vela Oro, & González Pérez del Villar, 2014) que permiten evaluar este proceso:

- Porcentaje de cumplimiento del plan de adiestramiento: Índice de cumplimiento de acciones del plan individual de adiestramiento /total de acciones planificadas.
- Coeficiente de idoneidad demostrada: Cantidad de trabajadores idóneos / Total de trabajadores.
- Porcentaje de completamiento de la plantilla: Cantidad de plazas vacantes/Cantidad de plazas.
- Porcentaje de eficacia de la selección:

$$\frac{\text{Cantidad de personas que se mantienen luego del período de prueba}}{\text{Total de Capital Humano}} * 100\%$$

- Tasa de selección: $\frac{\text{Nr.de candidatos}}{\text{Nr de puestos en convocatoria}}$
- Razón de selección: $\frac{\text{Nr.de candidatos válidos}}{\text{Nr.total de candidatos}}$
- Calidad de las solicitudes: $\frac{\text{Entrevistas realizadas}}{\text{Contrataciones efectivas}}$

1.2.3 Legislaciones cubanas relacionadas con el proceso de selección e integración

Para garantizar el funcionamiento del proceso de SI en nuestra sociedad, se han elaborado un grupo de regulaciones que permiten fomentar este proceso a partir de las legislaciones vigentes. A continuación se relacionan las fundamentales:

1. En la Constitución de la República se relacionan varios elementos vinculados con la GCH. Relacionados con el proceso de SI se encuentran varios artículos entre los que se destaca, que la discriminación por motivo de raza, color de piel, sexo, origen nacional, creencias religiosas y cualquier otra lesiva a la dignidad humana es proscrita y es sancionada por la ley (artículo 42). Tienen acceso, según méritos y capacidades, a todos los cargos y empleos del estado, de la Administración pública y de la producción y prestación de servicios; ascienden a todas las jerarquías de las fuerzas armadas revolucionarias y de la seguridad y el orden interior, según méritos y capacidades; perciben salario igual por trabajo igual (artículo 43). El Estado garantiza

que se ofrezcan a la mujer las oportunidades y posibilidades que al hombre, a fin de lograr su plena participación en el desarrollo del país (artículo 44).

2. Ley 116 del 2013 Código de trabajo

En la ley no existe específicamente un capítulo dedicado a la SI. Pero se analizan un grupo de elementos que se relacionan con dicho proceso. A continuación se muestran los artículos en los cuales se enmarcan elementos relacionados con la SI.

Primeramente se plantea que la relación de trabajo se formaliza con el contrato del que son partes el trabajador y el empleador (artículo 20). En él se expresa que el empleador contrata directamente a los trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción y los servicios (artículo 21). En el relacionado con el período de prueba expresa que es el tiempo en que el trabajador demuestra poseer la idoneidad exigida para el desempeño del cargo que aspira a ocupar y comprueba que las condiciones y las características del lugar de trabajo se corresponden con sus intereses y el empleador garantiza la información, los medios, las condiciones necesarias y determina la idoneidad demostrada del trabajador (artículo 32).

En el artículo 36 enuncia que la idoneidad demostrada es el principio para determinar la incorporación al empleo de la persona que se pretende contratar, su permanencia en el cargo, promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad. En el artículo 80 proyecta que las entidades para incrementar la productividad y eficiencia realizan estudios de organización del trabajo las condiciones técnicas y organizativas de la producción y los servicios, determinar los gastos de salarios necesarios y la plantilla de cargos en correspondencia con las necesidades de la actividad.

3. El Decreto No. 326 del 2014 “Reglamento del Código de Trabajo”

En decreto 326 aparecen algunos procedimientos referidos a los elementos planteados anteriormente en la ley. A continuación se enuncian lo expresado al respecto.

Contrato de trabajo

- En el proceso de incorporación de los trabajadores al empleo el jefe de la entidad, cuando resulte necesario cubrir una plaza, efectúa la convocatoria consignando la denominación, los requisitos y contenido de trabajo del cargo, el salario y otros datos de interés para el conocimiento de los trabajadores.

- A la convocatoria pueden presentarse los trabajadores de la entidad; de no existir aspirantes idóneos para cubrir la plaza vacante puede seleccionarse otro personal. Previo a la formalización de la relación de trabajo se debe conocer la historia laboral de los interesados.
- La duración de la convocatoria se determina por el jefe de la entidad y la organización sindical, de común acuerdo, y la inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo; no debe exceder de treinta (30) días a partir de su publicación.

Organización del trabajo

- La plantilla de cargos contiene la estructura y composición de las unidades organizativas, sus relaciones de subordinación, la denominación y cantidad de plazas de los cargos, categoría ocupacional y nivel de preparación, que se requieren para cumplir la misión u objeto social según corresponda, así como la relación nominal de los trabajadores que la ocupan.
- Para cada uno de los cargos que integran la plantilla se definen las atribuciones y obligaciones que corresponden al trabajador.

4. Calificadores de cargo

Los calificadores de cargo se divide en tres clasificaciones: comunes, ramales y propios. Estos elementos están compuestos por un grupo de resoluciones asociadas a cada una de estas clasificaciones. En los mismos aparecen las funciones o tareas principales descritas en los contenidos de trabajo de acuerdo al cargo. Lo cual facilita el trabajo de la comisión encargada de realizar el proceso de SI ya que contienen algunos de los elementos que deben cumplir los candidatos. Además constituyen una guía para que la administración refleje, en el contrato de trabajo, o en el documento de designación en el caso de los funcionarios, las funciones o tareas específicas y con el nivel de detalle necesario para la organización y división del trabajo establecida en la entidad laboral de que se trate.

1.3 Análisis de las literaturas especializadas de selección e integración

Actualmente se cuentan con varios libros, tesis, artículos y regulaciones que tienen en cuenta el proceso de selección e integración. Cada uno de ellos tiene sus propios enfoques y características. Por lo anterior en este epígrafe se hará una caracterización de las principales bibliografías relacionadas con este proceso.

1.3.1 Caracterización de la bibliografía relacionada con la selección e integración

En esta investigación se utilizaron 29 bibliografías relacionadas con el proceso de SI. Ellas se pueden clasificar en un 83% nacional, mientras que solo el 17% es internacional, lo que implica que en Cuba se han realizado estudios del tema. A su vez existe un 11% que son libros, un 7% en regulaciones, el 11% son artículos de revistas y un 71% en tesis. De estas últimas son tesis de diploma un 25%, por tesis de maestría un 55% y por tesis de doctorado un 20%. De todas ellas las que abordan el tema de la selección e integración con mayor profundidad son un 38% del total de bibliografías (Figura 1.3).

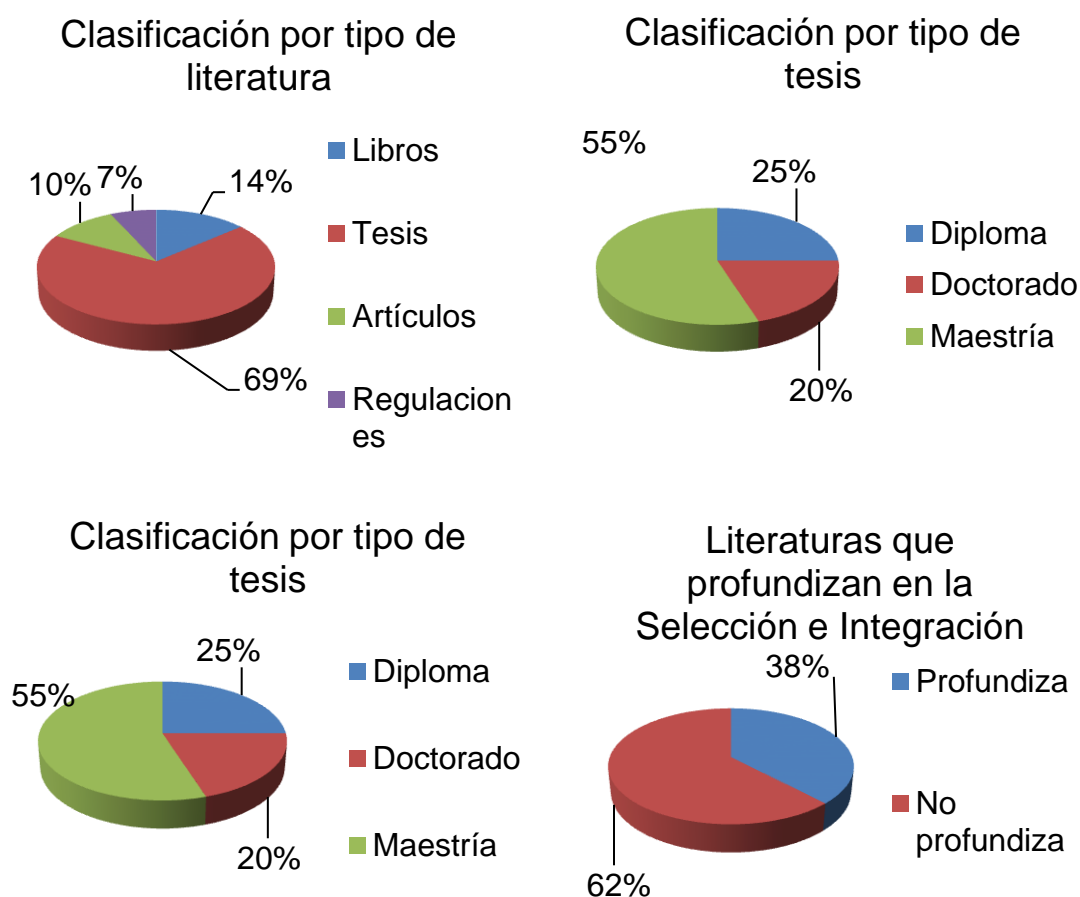


Figura 1.3: Clasificación de la bibliografía relacionada con la SI.

A partir de un análisis de las literaturas que tratan la selección e integración con mayor profundidad, se puede plantear lo siguiente:

1. Zayas Agüero (2002) da un enfoque del proceso de SI donde formula un procedimiento en el cual se emplean los términos de análisis y descripción, especificaciones y perfil de cargos con una acepción funcional diferente a partir de la definición de las etapas, no trabajando con los mismos de forma aislada. Defiende además el carácter de derivación y de interrelación de estos procedimientos, en el cual a partir del análisis y la descripción de los cargos, se determinan las especificaciones, se elabora el perfil del cargo y se definen los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la selección. El mismo está compuesto por seis pasos que van desde la determinación de las competencias y cualidades que constituyen exigencias y factores de éxito a evaluar hasta la adopción de la decisión de selección. Provee, por tanto, de la metodología necesaria para realizar el proceso de SI basado en las competencias requeridas por cargos, pero no realizan una diferenciación en la utilización del procedimiento.

2. Puchol (2003) plantea un grupo de pasos doce para el proceso de selección. Estos se encuentran divididos en tres fases: previas, centrales y finales. En las fases previas el autor propone que los Recursos Humanos describa, juntamente con el jefe de quien ha de depender el futuro seleccionado, el perfil del puesto buscado, para lo cual se rellena algún formulario, como puede ser la ficha profesiográfica, el perfil profesional u otro parecido, que viene a ser como el «retrato robot» del empleado que estamos buscando. En el reclutamiento al igual que otros procedimientos se plantea que es más conveniente realizar una promoción interna que una externa. En la preselección se realiza en ausencia de los interesados, y a la sola luz de la documentación previamente aportada por estos. Las fases centrales están compuestas por pruebas, entrevistas, comprobación de referencias y la toma de decisión. En las fases finales se incluye contratación, la adscripción al puesto de trabajo, reconocimiento médico, formación de acogida y seguimiento del período de prueba. En cada una de estas fases aparecen explicadas y ejemplos de los elementos que se deben ir realizando en cada una de ellas. En el desarrollo del mismo se proponen un grupo de técnicas que se pueden ir aplicando.

3. Casagrán Socarrás (2005) elabora un procedimiento de reclutamiento y selección que cuenta con cuatro fases con las que la autora busca elevar la calidad de ingreso

al empleo y disminuir la fluctuación de fuerza de trabajo. Inicia con con una preparación previa en la que determinan las necesidades de fuerza de trabajo y se analizan los requerimientos del puesto y competencias que debe tener la persona para ocupar un puesto. También en esta fase incluye el proceso de reclutamiento donde al igual que los procedimientos anteriores, proyecta que estos pueden ser internos o externos y que es recomendable iniciar con la interna, con capital humano que presten servicio en la organización y que reúnan las competencias requeridas para ocupar el puesto, teniendo en cuenta las políticas de rotación, planes de carrera, reserva científica o personal en adiestramiento. En la fase de selección plantea que se debe realizar la preselección, verificación, evaluación psicológica, el envío de los datos al responsable que solicita y el chequeo médico. La tercera fase la constituye la contratación, esta a su vez incluye la incorporación del personal y el período de prueba. Respecto a los procedimientos anteriores se puede plantear que el mismo, en la incorporación no se tiene en cuenta un programa de acogida, lo cual puede influir en que sea más rápido o no que la persona contratada se adapte a su puesto y se sienta a gusto con el personal de la organización. La cuarta fase es la de seguimiento pero la autora en el procedimiento no explica como se debe desarrollar dicho proceso solo señala que con esto se tiene la posibilidad de retroalimentarse con vista a su perfeccionamiento y comprobación.

4. De la Torre Alfonso (2006) plantea un procedimiento que posee cinco fases. Al igual que el anterior se concibe la gestión por competencias como centro del procedimiento. El mismo, cuenta con una primera fase donde se determinan las necesidades de aprovisionamiento de capital humano, que tiene como objetivo la previsión, organización y planeamiento del proceso de selección con la finalidad de lograr que el mismo tenga la calidad, eficiencia económica y que permita contar con el personal idóneo necesario para el funcionamiento de la organización. En la segunda fase se procede a la determinación detallada de las características del personal a reclutar para lo cual para lo cual el autor confeccionó un procedimiento para la elaboración de los perfiles de los puestos de trabajo con su respectivo instructivo a los efectos de ser confeccionados uniformemente. La tercera es el reclutamiento en el que también reafirma que el mismo puede ser externo e interno.

La cuarta es la de selección en la que plantea que se debe relizar una entrevista preliminar, una evaluación psicológica, investigar los antecedentes, la presentación al futuro jefe, entre otros. La quinta es la incorporación que incluye contratación, acogida, integración, seguimiento y un evaluación del proceso de selección.

5. Rivera et al. (2006) plantean un procedimiento para la selección del personal, compuesto por once pasos: necesidad de un nuevo empleado, determinación del análisis del puesto, reclutamiento, análisis de la solicitud de empleo, la entrevistas, pruebas de actitud y psicometrías, la comprobación de referencias, el examen médico, la contratación final, la inducción a la empresa y la evaluación del candidato después de la decisión de empleo. De forma general los pasos propuestos coinciden con algunos de los procedimientos anteriores pero los mismos solo están planteados, no explican lo que se debe hacer en cada uno de estos pasos, ni las técnicas que se deben aplicar para lograrlo.

6. Morales Cartaya (2006) en su tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas lista un grupo de pasos a seguir en el proceso de selección: recopilación de información acerca del cargo, elección de los métodos de selección, recepción de los candidatos a seleccionar, aplicación de los métodos de selección y análisis, y toma de decisiones. Plantea que cumplimentados estos pasos e identificados los candidatos, se realizarán los análisis para determinar los más competentes, incluyendo la realización del examen médico, que verifica las aptitudes físicas y sicológicas de acuerdo con las especificaciones del cargo, procediéndose a la selección propiamente dicha y a la posterior contratación del trabajador seleccionado. Un elemento a señalar es que no aparecen las técnicas a utilizar en cada uno de los pasos planteados.

7. Garcia Dousat (2009) adopta un enfoque de competencias, como centro conceptual y esencial del procedimiento. El mismo cuenta con seis fases que comienza con una preparación inicial donde se busca involucrar a todo el personal que se dedicará a la actividad de SI al empleo. Además de determinar el nivel de conocimiento que tienen las personas involucradas en esta actividad. Posteriormente se pasa a la determinación de las CL (esenciales y las de los procesos principales) y concluye con la validación de las competencias. La tercera fase es el análisis de las

necesidades de empleo que consiste en determinar las necesidades internas y externas de la organización. La cuarta fase constituye la de reclutamiento y selección inicial. Para el reclutamiento plantea que se debe tener en cuenta que el mismo puede ser interno y externo. Posteriormente se realiza la entrevista inicial y se separan del proceso temporalmente a aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos básicos se procede con la aplicación de las pruebas de selección. La quinta fase lo constituye la SI donde se realizará una preselección de los mejores candidatos, investigación de antecedentes, entrevista final, evaluación, toma de decisiones la integración al empleo que incluye la contratación, presentación o suministro, acogida e integración. La última fase la constituye evaluación, seguimiento supervisión del personal contratado.

8. Cuesta Santos (2000) propone un procedimiento general de selección de personal, a modo de guía o marco referencial, garantizando como punto de partida y patrón de referencia a los perfiles de cargo por competencias. El mismo está compuesto por seis fases, las cuales recogen todo el proceso desde el conocimiento de las demandas y ofertas de los puestos o cargo para los cuales se va a seleccionar, de la estructura organizativa empresarial, de sus condiciones de trabajo y de su cultura o filosofía organizacional hasta el seguimiento que se le debe desarrollar al nuevo trabajador. En esta fase se debe tener en cuenta la evaluación del desempeño. En la fase de selección el autor plantea un grupo de técnicas que se pueden aplicar, pero aclara que no es obligatorio utilizar cada una de ellas, sino que se deben seleccionar algunas. En este procedimiento no se tiene en cuenta la utilización del programa de acogida como parte del proceso de integración del personal, sin embargo reconoce como una de sus fases la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, reuniones con sus nuevos jefes y visitas a distintas áreas.

9. Nieves Julbe (2010) propone un procedimiento general para la implantación del módulo selección e integración del personal en la empresa Eléctrica Holguín. El mismo tiene como objetivo garantizar la eficacia en el proceso de selección del personal competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Este procedimiento se encuentra estructurado por tres pasos, el

primero es el de preparación, donde se define el equipo de trabajo y se recopila la información concerniente al proceso. El segundo se denomina metodología para la selección e integración, en este se describen una serie de fases que detallan de forma lógica y coherente los elementos a tener en cuenta para el proceso de selección e integración. Uno de los elementos más representativos que caracteriza esta metodología es que aplican un modelo de clasificación de los candidatos. El tercer paso es seguimiento del personal contratado. El procedimiento toma las competencias de los candidatos como elemento indispensable para incrementar la eficacia del proceso.

10. Ley 116 del 2013: Código de Trabajo, es la base legal que refleja lo dispuesto por la Constitución de la República de Cuba en materia de derecho de trabajo. En él, se hace referencia a los aspectos de la gestión de los recursos humanos que como norma tienen que cumplir toda empresa de carácter estatal con capital 100% cubano. No obstante, el mismo no presenta un procedimiento para la selección e integración, sino que legisla las características a tener en cuenta para realizar la contratación del personal. Para ello refrenda como carácter obligatorio que, aunque la decisión de contratar a determinada persona es responsabilidad del director general, este debe apoyarse por un órgano asesor que realice un análisis y proponga en su los mejores candidatos. De esta forma queda dispuesto que el proceso de selección no tiene un carácter arbitrario. Además establece un término para la integración del trabajador el cual es denominado por este como periodo a prueba, donde el trabajador debe demostrar que posee las habilidades por las cuales fue contratado para desempeñar determinada función.

11. Velasco Dorrego (2017) propone un procedimiento compuesto por seis etapas y dentro de ellas un grupo de elementos que se deben ir efectuando para la realización del mismo. La autora aplica una tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos en la organización. Dicho procedimiento comienza con la introducción en la organización y delimitación del sistema objeto de estudio. En esta etapa se realiza una caracterización de la organización, se analiza los procesos de la organización y se busca lograr el compromiso de todo el personal del sistema objeto de estudio. Posteriormente se

procede a la identificación y caracterización de los elementos del sistema seleccionado y todos sus procesos en el cual se analizarán las entradas, recursos, salidas y otros elementos. Después se realiza un diagnóstico con el objetivo de identificar los problemas existentes en el proceso o los procesos seleccionados y de cada uno de sus subprocesos. Luego se proyectan las soluciones del proceso o los procesos determinados dentro del sistema, implementan los cambios y la evaluación y ajuste. Con este último elemento se busca valorar los resultados de la implementación de las soluciones y adecuarlos en dependencia de los posibles cambios que ocurran en el entorno y en la organización. Un elemento positivo que posee este procedimiento, lo constituye que para cada una de las etapas se proponen un grupo de técnicas que se pueden utilizar.

En el anexo 4 que contiene el análisis realizado para seleccionar el procedimiento más integral, que será el utilizado para la aplicación en la presente investigación. Este análisis permitió definir a Garcia Dousat (2009) como la metodología más adaptada a la investigación ya que presenta la mayoría de los elementos a tener en cuenta con un alto nivel. Esta es una metodología muy bien definida en la evaluación de la SI, y a pesar que no está adaptada al sector empresarial de la construcción posee una alta utilización de técnicas para la evaluación de la SI. La única variable que no tiene presente es el enfoque de procesos.

1.4 Proceso de SI de capital humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 (ECOI-17)

Hoy en día, el incremento de la población y otros factores, han permitido el desarrollo del sector de la construcción. Algunos de los elementos que lo ha propiciado lo constituye la elaboración de carreteras y viviendas que han sido destruidas por el aseo de los desastres naturales. También a nivel empresarial, ya que con el transcurso de los años las edificaciones se han ido deteriorando. Lo cual conlleva a que cada determinado tiempo sea necesario su reparación y también con el aumento del turismo se están elaborando varios hoteles, tanto en las ciudad como en las zonas costeras.

1.4.1 Proceso de SI en el sector de la construcción

En Cuba fue oficializado el 23 de mayo de 1963 el Ministerio de la Construcción (MICONS). El mismo es el Organismo de la Administración Central del Estado que tiene como parte de su misión, dirigir y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la Vivienda. En virtud del decreto 322/2014 asumen funciones y atribuciones para su implementación. De este ministerio se derivan las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) que son las encargadas de dirigir controlar y coordinar la ejecución y montaje de nuevas obras; remodelación, reconstrucción de edificaciones y otros objetivos existentes.

Actualmente, según el balance de la fuerza de trabajo de la OSDE, existe un total de 100 238 trabajadores. De ellos el 60 % son operarios, el 20 % técnicos, un 6 % son cuadros y un 14 % entre administrativos y de servicios. Alrededor de 30 mil son operarios de oficios de la construcción, dígase albañiles, carpinteros, plomeros, electricistas, mecánicos montadores, soldadores, entre otros y unos 25 mil son operarios de la actividad industrial: producción de materiales, hormigón hidráulico y asfáltico y prefabricado.

Sin embargo existe un problema significativo para el sector de la construcción. Al año fluctúa un 42 % de esta fuerza, donde alrededor del 20 % lo hacen entre entidades del propio sistema y un 22 % lo abandona definitivamente. Donde un elemento que posibilitó esto, fue a partir del 2010 que se flexibilizó y estimuló el trabajo por cuenta propia y la venta de materiales para la población. Lo cual trae como consecuencia que al año hay que reponer más de 20 mil operarios generalmente con menos habilidades y competencias.

Por lo planteado anteriormente se evidencia que existen problemas en la GCH y dentro de la misma en el proceso de SI, por lo que en las unidades pertenecientes a este sector, se debe tener en cuenta los procedimientos a seguir para lograr la correcta selección del personal, donde el mismo tenga las habilidades necesarias para ocupar estos puestos de trabajo. Además se debe trabajar con la motivación de los trabajadores de manera que los mismos no se vean en la necesidad de recurrir a otras entidades no estatales donde les brinden mejores beneficios. Al aplicar lo

anterior se lograrían disminuir los gastos asociados a contratación de personas que no están preparadas y se disminuiría la fluctuación existente.

1.4.2 Proceso de SI de capital humano en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería # 17

Para garantizar el funcionamiento del proceso de selección e integración del personal, es necesario conocer cómo se encuentran el resto de los procesos que integran la GCH. Por tanto, se comenzó el análisis empleando como herramienta la tecnología de diagnóstico propuesta por Morales Cartaya (2006), para evaluar los diferentes módulos del SGICH. El índice de evaluación interna de los módulos alcanzó un valor de 75.30%. Para determinar la clasificación del nivel de implantación general del sistema obtenido, se utilizó el instrumento propuesto por Inglés Peña (2013) (anexo 5), lo que indica que existe una incipiente implementación del mismo. Al analizar los procesos por separados se puede constatar que los que más problemas presentan son las competencias laborales con un 33%, SI con un 44,44% y capacitación y desarrollo con un 55.56% (Figura 1.4).

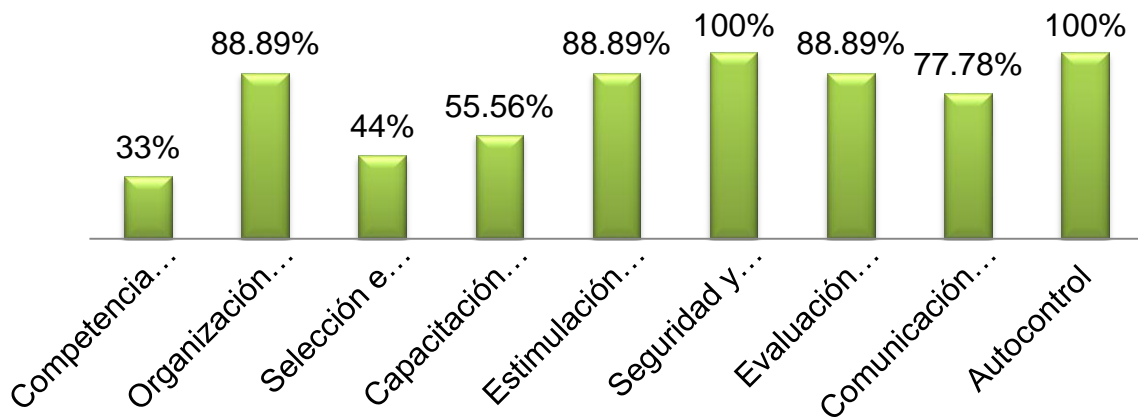


Figura 1.4: Nivel de integración interna de los módulos.

Los resultados deficientes en los módulos estuvieron dados por los siguientes elementos:

- En la selección e integración se cuenta con los procedimientos pero las técnicas en la selección no están bien definidas. El 58% de los trabajadores a la hora de ser seleccionados estuvieron como único candidato y un 42% tuvieron en competencia otros candidatos, lo que evidencia que el proceso de convocatoria y reclutamiento puede ser mejorado. Además el 54% plantea que la técnica utilizada para su

selección fue solamente la entrevista, al 29% se le revisó el currículum y el otro 27 % desconoce la técnica de selección que se le aplicó

- Las competencias laborales no están actualizadas, se han realizado estudios en años anteriores pero los mismos no se han puesto en práctica.

Varios indicadores como el índice de ausentismo al cierre del año 2017 fue de 3.15, comportándose desfavorablemente con una magnitud mayor al permitido de 3.00 establecido por el sector. Además se evaluó el índice de rotación de los recursos humanos, donde se observó una elevada fluctuación laboral en el transcurso del año 2017. Esto se debe a la existencia de 45 incorporaciones laborales y 46 bajas laborales, representando un índice de 0.21, que se encuentra dentro del límite 0.4 establecido, pero realmente causa afectaciones a la empresa. Se evaluó la satisfacción laboral² para obtener el indicador integral de la satisfacción laboral. El análisis reflejó un índice del 76% el cual es inferior al nivel de comparación del 85%. Obteniéndose que el 88% de los trabajadores encuestados dieron la evaluación de regular para la pregunta relacionada con la retención de la fuerza de trabajo en el centro.

² Se determinó el índice de satisfacción laboral a través de la herramienta propuesta por Delgado Pérez (2002) donde dicha encuesta se muestra en el Anexo 6

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA SI EN ENTIDADES DE LA CONSTRUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es exponer el aporte principal de la investigación, dirigida a eliminar las carencias detectadas en el Capítulo I, mediante la propuesta de un procedimiento para la realización del proceso de SI. En el mismo se integra de manera coherente la información que brindan las competencias laborales y otros aspectos relevantes que tendrán una incidencia directa en la eficacia del procedimiento diseñado. Se presenta, además, su aplicación parcial en la entidad objeto de estudio.

2.1 Procedimiento para la gestión del proceso de selección e integración en entidades pertenecientes al sector de la construcción

De acuerdo a lo analizado en epígrafe 1.3 dentro de la bibliografía revisada no existe ningún procedimiento de SI, destinado a su aplicación en el sector de la construcción. El procedimiento sugerido se elaboró modificando varios elementos con respecto al procedimiento de Garcia Dousat (2009). En la primera etapa se incluyeron algunos elementos de la tesis de Alemañy Duerto (2017). En la segunda se mantuvo el procedimiento de Garcia Dousat (2009) solo se cambiaron algunos elementos para adaptarlos al sector de la construcción, que fueron enriquecidos con varios elementos tomados de las tesis de Casagrán Socarrás (2005), De la Torre Alfonso (2006) y Sánchez Rodríguez (2007). El desarrollo del procedimiento se estructuró teniendo en cuenta el ciclo de gestión: planeación, implementación, control y mejora. El mismo cuenta con un total de tres fases y seis etapas (figura 2.1) donde estos últimos se desglosan en tareas para su mejor organización.

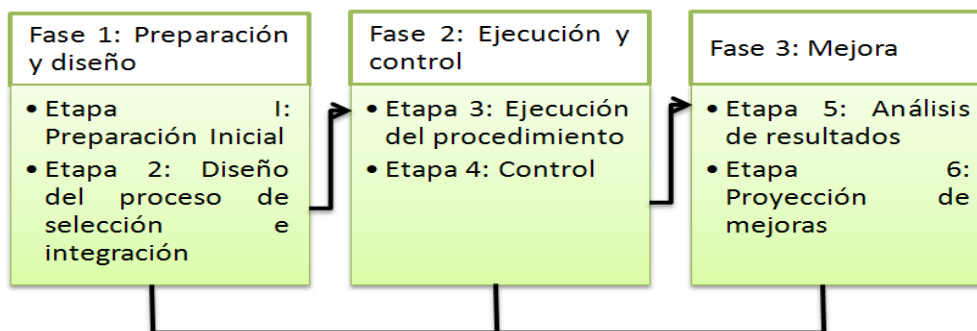


Figura 2.1 Procedimiento para gestionar la idoneidad de los trabajadores en entidades del sector estatal de la construcción.

El procedimiento propuesto tiene un enfoque de competencias ya que un elemento indispensable que se tiene en cuenta en este procedimiento para conocer las características que debe tener un candidato para ocupar un puesto, lo constituyen las competencias laborales. Sigue el enfoque de mejora continua puesto que posee una fase de mejora en la que se generan alternativas y se propone un plan de acción, para erradicar las desviaciones detectadas y cada vez que se aplique el procedimiento culmina con esta fase. Posee un enfoque de procesos ya que la salida de cada etapa del procedimiento va a constituir elemento de entrada en la siguiente.

2.1.1 Procedimiento para la Gestión del proceso de SI

El objetivo de este subepígrafe es explicar en detalle cada fase, etapa, paso y tarea a desarrollar en el procedimiento. Además de proponer un grupo de técnicas o herramientas que se deben utilizar.

Fase I: Preparación y diseño

Esta fase tiene como objetivo preparar las condiciones necesarias para realizar correctamente la gestión del proceso de selección e integración. Lo que permitiría que las empresas cuenten con un personal que tenga las condiciones indispensables para ocupar determinado cargo y que los candidatos no se sientan inconformes con el proceso de selección recibido. La misma está compuesta por una etapa de preparación inicial y otra de diseño del proceso de selección e integración. La realización de esta fase cuenta con siete pasos para su realización (figura 2.2).

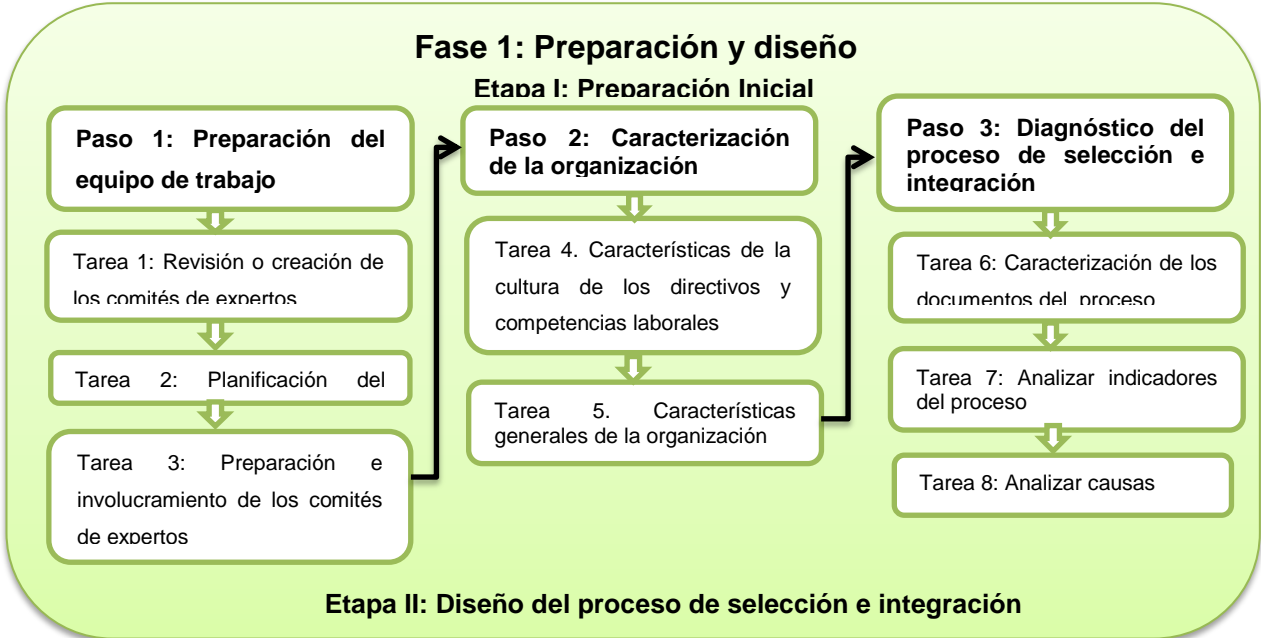


Figura 2.2. Fase I del procedimiento.

Etapa I: Preparación Inicial

Esta etapa tiene como finalidad crear las condiciones necesarias para ejecutar las restantes etapas. Asegurar la colaboración de todos los trabajadores, de forma tal que se logre atenuar la resistencia al cambio que genera la aplicación de cualquier proceso nuevo. Lo que permite facilitar el desarrollo de los pasos y tareas que conforman el procedimiento. Lo que garantiza que se realicen de forma lógica y sus resultados sean los esperados.

Paso 1: Preparación del equipo de trabajo

El propio grupo de trabajo va a estar constituido por los comités de expertos debido a que son el mismo equipo que evalúa la SI del trabajador. Para que puedan realizarlo efectivamente deben estar bien preparados en los temas a desarrollar. En este paso se incluye el plan para desarrollar el procedimiento.

Tarea 1: Revisión o creación de los comités de expertos

Se crean los comités de expertos que serán los encargados de contribuir en las decisiones referidas a selección del trabajador, los mismos deben conocer en gran medida las características y las competencias que se requieren para cada cargo. Para la conformación de los comités de expertos por las diferentes áreas de la organización, se deben tener en cuenta los requisitos estipulados en la ley 116 del Código de trabajo. La cual establece que debe estar compuesto entre cinco y siete miembros designados por el jefe de la entidad o alguien que este delegue. Sus integrantes deben contar con experiencia basta y conocimientos suficientes del área o las áreas que vayan a evaluar. Cada comité tendrá un coordinador que presentará a los jefes de área las decisiones tomadas por el grupo. En caso de que la entidad tenga definidos los comités de expertos se hará un análisis para verificar su correcta conformación. Se recomienda que esté presente un psicólogo, representantes del área de recursos humanos, y varios expertos según las áreas funcionales y actividades que desarrolle la entidad. Se pueden utilizar técnicas como revisión de documentos, entrevistas y el trabajo en grupo.

Tarea 2: Planificación del trabajo

Para el desarrollo del procedimiento se realiza un cronograma de las actividades, encuentros y reuniones con los grupos de trabajo en donde se plasme el día, hora, lugar y el tema a tratar para de esta forma organizar el trabajo y agilizar el procedimiento a emplear. Se recomienda el empleo de técnicas como trabajo en grupo y la revisión de documentos. También se puede utilizar un diagrama de Gantt ya que permite visualizar fácilmente la distribución temporal del procedimiento.

Tarea 3: Preparación e involucramiento de los comités de expertos

Se debe partir de conocer el nivel de preparación de los comités con respecto al proceso sobre las nuevas tendencias de la SI al empleo, las principales técnicas para su ejecución y la gestión por competencias. Para cumplir con este objetivo expertos en el tema pueden impartir conferencias incluidas en la planificación para todos los integrantes de todos los comités. Además de los aspectos teóricos de la metodología a emplear, se deben explicar las técnicas que serán usadas para recopilar y generar información. A través del entrenamiento se debe trabajar en lograr la sensibilización de estos expertos para llevar a cabo este proceso. Para esto es importante expresar los impactos favorables que arrojará la organización en función del buen desarrollo del procedimiento. Se puede emplear la revisión de documentos

Paso 2: Caracterización de la organización

Con este paso se busca realizar una pequeña caracterización de la entidad teniendo en cuenta características generales, de manera que cualquier persona que lo lea pueda entender las actividades que se realizan, las características de su fuerza de trabajo, la cultura de los directivos y sus competencias laborales y otros elementos relacionados con el proceso de selección e integración.

Tarea 4. Características de la cultura de directivos y competencias

Está conformada por sus propios valores o creencias acerca del papel de la empresa en la sociedad y el de las personas en la organización, que en el contexto empresarial actual debe estar orientada a sistemas de trabajo participativos. Para ello se utilizará el cuestionario propuesto por Nieves Julbe (2010) (Anexo 7), a pesar de que existen otros como el modelo de Morales Cartaya (2006) que puede ser utilizado con este fin.

Tarea 5. Características generales de la organización

Pueden utilizarse los datos convencionales como nombre, pertenencia ramal, misión, visión, características del capital humano por: categoría ocupacional, departamentos o equipos de trabajo, sexo, edades y antigüedad; grado de implicación del personal en el proceso y análisis de los resultados de auditoría. Se puede obtener esta información a través de la revisión de documentos y la observación directa.

Paso 3: Diagnóstico del proceso de selección e integración

Para conocer el estado actual de la organización y hacia qué parte del procedimiento se debe continuar, es necesario realizar este paso. El mismo está compuesto por tres tareas que en su conjunto permiten determinar el estado actual de la organización a través de una caracterización de la empresa.

Con el objetivo de garantizar una fiabilidad en los resultados que se obtengan, se pueden utilizar técnicas como la revisión de documentos, trabajo en grupo y análisis de indicadores.

Tarea 6: Caracterización de los documentos del proceso de selección e integración

En esta tarea se debe realizar una caracterización de los documentos que utiliza la empresa para realizar este proceso. Una vez finalizada esta tarea se debe proyectar en qué caso se encuentra la empresa:

Caso I: La empresa no tiene elaborado un procedimiento para la selección e integración.

Caso II: La empresa tiene un procedimiento para la selección e integración y no tiene dificultades.

Caso III: La empresa tiene un procedimiento para la selección e integración, pero tiene dificultades.

Teniendo en cuenta el caso en que se encuentre se procede de la manera siguiente:

Tabla 2.1: Descripción de los posibles casos

Casos	Descripción
Caso I	Se procede a efectuar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Etapa II: diseño del proceso de selección e integración 2. Fase 2: ejecución y control 3. Fase 3: mejora
Caso II	Se calculan los indicadores, si están bien: <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa continua utilizando el procedimiento que tiene elaborado
	Se calculan los indicadores, si están mal: <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar las causas y generar soluciones 2. Etapa II: Diseño del proceso de selección e integración 3. Fase 2: Ejecución y control 4. Fase 3: Mejora
Caso III	Se calculan los indicadores <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar las causas y generar soluciones 2. Etapa II: Diseño del proceso de selección e integración 3. Fase 2: Ejecución y control 4. Fase 3: Mejora

Tarea 7: Análisis de indicadores

Para realizar esta tarea se buscaron varios indicadores propuestos por (Alemañy Duerto, 2017; De la Torre Alfonso, 2006; Delgado Pérez, 2002; Garcia Dousat, 2009; Nieves Julbe, 2010). De ellos el Comité de experto seleccionó algunos teniendo en cuenta las características de la empresa, los cuales se pueden observar a continuación:

Tabla 2.2: Indicadores para evaluar el proceso de selección e integración.

Nombre del indicadores	Expresión de cálculo	Criterio de medida
Tasa de selección	$TS = \frac{Nr. de candidatos}{Nr de puestos en convocatoria}$	TS ≥ 3 Bueno
Razón de selección	$RS = \frac{Nr. de candidatos válidos}{Nr. total de candidatos}$	RS < 80% Muy malo 80% ≤ RS < 85% Malo 85% ≤ RS < 90% Regular 90% ≤ RS ≤ 95% Bueno RS > 95% Muy bueno
Pérdidas por trabajadores de nuevo ingreso que causaron baja en el período	$\sum GCTNIB + GRNIB + GSNIB$ GCTNIB: Gastos en cursos de trabajadores de nuevo ingreso que causaron baja GRNIB: Gastos de reclutamiento de trabajadores de nuevo ingreso que causaron baja GSNIB: Gastos de selección de los trabajadores de nuevo ingreso que causaron baja.	Comparar con el año anterior
Relación de trabajadores que culminaron el período de prueba del total de incorporados a la empresa en el período	$NPr = \frac{CTPr}{CTInc} \times 100$ CTPr: Cantidad de trabajadores que culminaron el período de prueba de los incorporados a la empresa. CTInc: Cantidad total de trabajadores incorporados a la empresa. NPr: Por ciento de trabajadores que culminaron el período de prueba del total de incorporados a la empresa	90% ≤ NPr ≤ 100% Bueno NPr < 90% Malo
Índice de calidad de la selección	$ICS = \frac{III_1}{III_{máx}}$ III _i : Índice de idoneidad del trabajador seleccionado III _{máx} : Índice de idoneidad máximo (3)	ICS ≤ 0,6 Malo 0,6 < ICS < 0,74 Regular ICS ≥ 0,74 Bueno
Índice de satisfacción con el proceso de selección	$IS_{PS} = \frac{Directivos\ satisfechos}{Total\ de\ directivos\ entrevistados}$	IS _{PS} ≥ 85% Bueno IS _{PS} ≤ 85% Malo
Índice de eficiencia del uso de medios para convocatorias	$I_{MC} = \frac{Medios\ empleados}{Posibles\ medios\ de\ divulgación}$	I _{mc} ≤ 0,27 Malo 0,36 < I _{mc} < 0,81 Regular I _{mc} ≥ 0,72 Bueno

Tarea 8: Análisis de las causas

Para realizar esta tarea se deben analizar las causas que provocaron las deficiencias en el proceso de SI. Posteriormente se deben proponer un grupo de alternativas para dar solución a las mismas. Para ello se puede utilizar técnicas de análisis como el diagrama causa-efecto o algún método de expertos.

Etapa II: Diseño del proceso de selección e integración

Esta etapa tiene como objetivo brindar a la empresa un instrumento que garantice seleccionar e integrar en la organización, a los candidatos más preparados para desempeñarse en determinado puesto de trabajo. Lo anterior garantiza que la empresa sea capaz de cumplir con sus metas organizacionales y cuente con el personal idóneo para el funcionamiento de la misma. Esta etapa cuenta con un total de cinco pasos y un conjunto de tareas que permiten la realización de la SI. Para la confección de la misma fue tomado el procedimiento de Garcia Dousat (2009) e integrados a este, algunos elementos planteados por (Casagrán Socarrás, 2005; De la Torre Alfonso, 2006; de Miguel Guzmán, 2006) que permitieron la conformación del mismo. En el anexo 8 se puede observar un flujograma de esta etapa.

Paso 4: Análisis de las necesidades de empleo

Para desarrollar el proceso de selección e integración es importante conocer la cantidad de personas que necesita una organización determinada. Con este paso se busca establecer las necesidades internas y externas lo que permite conocer la fuerza de trabajo necesaria a largo, mediano y corto plazo.

Tarea 9: Análisis de las necesidades internas

En esta parte se deberá prestar especial atención a la determinación de la plantilla a corto, mediano y largo plazo; cuyo objetivo es determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades de personal dentro de la propia organización. Para ello se puede recurrir a la revisión documental, entrevistas, cálculo de indicadores y bases de cálculo confiables. La determinación de la plantilla de cargos necesaria permitirá determinar la demanda o necesidades de empleo (internas) de la organización. Esta tarea queda como sigue:

1. Determinación de la plantilla a largo y medio plazo

La adecuada proyección empresarial en este paso constituye un aspecto fundamental, la dirección general, el departamento de recursos humanos y los responsables de cada área deben garantizar la previsión de necesidad de personal. Para ello se debe tener en cuenta los cambios que el entorno propicia y a los que la entidad debe responder para satisfacer las expectativas de los clientes en cada uno de los servicios que se prestan. Es recomendable contar con herramientas como bases de cálculo fiables para la determinación o pronóstico de las necesidades cuantitativas de personal a largo y mediano plazo.

2. Determinación de la plantilla a corto plazo

Se propone para el cálculo de la plantilla a corto plazo las expresiones (2.1) y (2.2) expuestas por Cuesta Santos (2010) para la planeación del capital humano:

$$POP - (POE - PPPOE) = \text{Déficit} \quad (2.1)$$

$$PA - POE = \text{Excedencia} \quad (2.2)$$

Donde:

Déficit: cantidad de trabajadores que se necesita incorporar.

Excedencia: cantidad de trabajadores que se necesita extraer.

POE (Plantilla objetiva existente): aquella existente que se considera idónea en cualidades o competencias dentro de la plantilla actual.

PPPOE. (Pérdidas previsibles de la P.O.E): pérdidas de la plantilla idónea debido a: jubilaciones, rotaciones externas e internas previstas, entre otras.

PA (Plantilla actual): total de trabajadores en la plantilla.

POP (Plantilla objetiva proyectada o calculada): cantidad de trabajadores que debe existir, la necesidad en cantidad y cualidades o idoneidad para asumir los cargos de trabajo en el escenario estratégico contemplado.

Tarea 10: Análisis de las necesidades externas

El análisis de las necesidades externas, está vinculado con la determinación de las necesidades de empleo de las organizaciones del grupo empresarial. Esta tarea se diseña con el objetivo de proveer a las entidades, el capital humano adecuado en el momento oportuno. Para llevar a cabo exitosamente las restantes etapas del proceso de selección e integración al empleo desarrollado fue necesario identificar

primeramente, cuáles son las principales vías que pueden utilizarse para el análisis de las necesidades de empleo las cuales se muestran en la figura 2.3. Para determinarlo se pueden utilizar las técnicas de entrevistas y revisión de documentos.

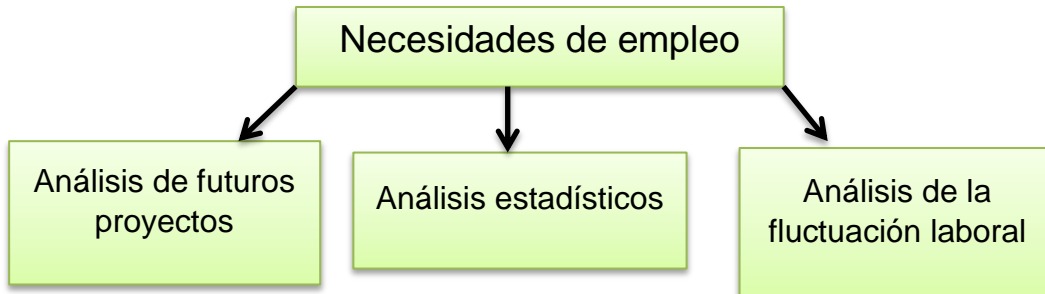


Figura 2.3: Representación esquemática de los factores que influyen en demanda potencial.

1. Análisis de futuros proyectos

Esta variable está relacionada fundamentalmente con rediseños organizativos proyectados, creación de nuevas empresas, proyectos de ampliación, expansión de capacidades y la futura creación de nuevos puestos, áreas, unidades organizativas, talleres. Antes de comenzar a reclutar teniendo en cuenta estos aspectos es vital conocer una serie de informaciones sobre el nuevo proyecto que se llevará a cabo: la nueva entidad, el nuevo departamento, la nueva unidad organizativa o cualquiera que sea la estructura.

Las interrogantes que deberán ser respondidas en esta tarea son: ¿Cuál es la misión?, ¿Cuáles son las características específicas del lugar?, ¿Cuáles son los productos y servicios que ofertará? También es interesante conocer aspectos sobre las condiciones de trabajo y otros elementos que caracterizarán a la nueva estructura. Cuando se crea una nueva unidad organizativa es necesario realizar la planeación del capital humano que se debe incorporar a la nueva estructura, esencialmente hay que responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los puestos necesarios para el funcionamiento de la nueva unidad?, y ¿Cuántas personas se necesitan para cada puesto?

2. Análisis de la fluctuación laboral

El análisis de la fluctuación laboral constituye el eje fundamental de la presente tarea, ya que permitirá conocer las causas que lo originan. Para una mejor comprensión se deben tener en cuenta las variables:

Necesidades organizacionales: las necesidades organizacionales de empleo están relacionadas fundamentalmente con la necesidad que tienen las organizaciones de reponer a su capital humano de las bajas sufridas en plantilla de cargos ocupacionales. La determinación de las necesidades de empleo organizacionales a través del análisis de las plantillas de cargos ocupacionales dependerá esencialmente de los aspectos siguientes:

- Promociones previstas
- Posibles movimientos internos
- Licencias previsibles
- Envejecimiento de la fuerza de trabajo.

Necesidades personales: están relacionadas directamente con el nivel de satisfacción que poseen los trabajadores en sus respectivas empresas. Este nivel de satisfacción dependerá esencialmente de la necesidad que precisen los trabajadores teniendo en cuenta los aspectos relacionados con el clima laboral como se relaciona a continuación:

- Liderazgo
- Satisfacción laboral
- Participación
- Comunicación e información
- Relaciones interpersonales.

3. Análisis estadísticos

Otra vía para el análisis de las necesidades de empleo, es el análisis de tendencias (estadísticas) en períodos anteriores. En este aspecto se analizarán cuáles fueron los cargos más solicitados en el período que se desee estudiar (mes, trimestre, año, etc.), así como la cantidad de plazas solicitadas. Teniendo en cuenta los cargos más solicitados y su tendencia, la entidad debe encaminar esfuerzos a garantizar una cantidad prudente de estos cargos para la reserva laboral con el objetivo de contar con la cantidad de candidatos suficientes que permita suplir las necesidades de los cargos más demandados. Se recomienda utilizar técnicas revisión de documentos y para analizar y presentar datos como gráficos de Pareto, Sectores, Poligonal, de Barras, Histogramas de frecuencia y herramientas estadísticas e informáticas.

Paso 5: Requerimientos de los puestos a evaluar

Partiendo de los factores anteriormente mencionados, y una vez determinada la cantidad de personal se analizan los requerimientos del puesto y competencias que debe tener la persona para ocupar el cargo. En caso de que la empresa no tenga elaborados los perfiles de competencias para todas las categorías ocupacionales se deben determinar. Se recomienda emplear el paso 4 del procedimiento de Alemañy Duerto (2017).

Paso 6: Reclutamiento y preselección de candidatos

La eficacia de un proceso de selección e integración al empleo se debe fundamentalmente, a la calidad y cantidad de los aspirantes que se ha podido atraer. Reclutar grandes cantidades de aspirantes garantiza donde escoger “al mejor entre tantos” y contribuye a la selectividad del proceso. Con el reclutamiento se busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos de trabajo a cubrir dentro de la organización.

Tarea 11: Identificación de fuentes de reclutamiento

Antes de comenzar con la fase de reclutamiento y elegir el personal adecuado se deberán identificar las fuentes de reclutamiento donde se buscarán candidatos para suplir las necesidades de empleo existentes. Se establece como lo idóneo por regla general el reclutamiento mixto (internas y externas). Se propone la utilización de entrevistas y revisión de documentos para la realización de esta tarea.

Tarea 12: Divulgación de plazas

La divulgación de las plazas está estrechamente relacionada con la fase de análisis de las necesidades de empleo y con la identificación de las fuentes de reclutamiento. Se utilizarán medios de reclutamiento como: la prensa escrita, la radio, la televisión, página Web, mural, pancartas, reuniones, pizarras informativas, otras vías como los emails, volantes y relaciones entre personas. Esta divulgación será lo más informativa y orientadora posible, precisando fundamentalmente lo referente a la denominación y cantidad de plazas a ofertar, requisitos bien especificados, documentos a presentar, fecha, día y hora tope de culminación de esta entrega. En esta etapa se persigue atraer la mayor cantidad de candidatos posibles para crear

una reserva laboral capaz de suplir con las necesidades de empleo que demandará la organización.

Tarea 13: Recepción de los candidatos

Luego de atraer a potenciales candidatos para suplir las plazas vacantes que se soliciten, se procede con la primera etapa de selección o más bien preselección de candidatos. En la misma se analizará si los candidatos cumplen los requisitos fundamentales para ingresar a la reserva de empleo o base de datos. Para ello el responsable de reclutamiento deberá tener un contacto inicial con los aspirantes para verificar las especificaciones esenciales para ocupar el o los cargos (familia de cargos) por el que está optando.

En este primer contacto se verificarán los requisitos que están relacionados fundamentalmente con la recepción de la documentación a entregar, su validez y su legitimidad entre otros aspectos. Los documentos básicos a presentar son: evaluación del desempeño del último período, avales, certificados, títulos y otros de interés según el caso. Además de analizar la documentación necesaria y su validez el reclutador deberá tener en cuenta otros aspectos como el porte y aspecto de los candidatos, imagen y otros de corte social.

Tarea 14: Entrevista inicial

En esta etapa el reclutador o responsable de llevar a cabo la entrevista inicial deberá seguir el protocolo para la realización de la misma como se muestra en el anexo 9. Es una entrevista de corta duración (a lo sumo quince minutos) que se efectúa con cada candidato. El objetivo es descartar rápidamente aquellas candidaturas poco interesantes (internas o externas) que a simple vista no llenan los requisitos necesarios para el puesto, desde el punto de vista de imagen personal, expresión oral, requisitos de conocimientos exigidos para ocupar el cargo u otros elementos eliminatorios que permitan disminuir inversiones de tiempo y gastos en el proceso de selección. También pudiera servir para reorientar a algunos candidatos que no reúnen el requisito de una solicitud inicial para otras posibilidades de ubicación en otras plazas para las cuales pudiera resultar idóneo de acuerdo a sus características. La entrevista inicial está dividida de la siguiente forma:

1. Orientación: En este paso el entrevistador le dará al candidato una breve explicación de cómo funciona el proceso, sus principales etapas, aspectos a tener en cuenta, requisitos necesarios en cada uno de ellos. Además se deberá realizar un bosquejo del objetivo y misión de la entidad a que desea ingresar.
2. Recopilación de datos personales: En este paso se procederá con la recogida de la información referida a los datos personales del entrevistado como el nombre y apellidos, edad, sexo, número de carné de identidad, dirección particular, etc.
3. Recopilación de información relacionada con la historia laboral: En este paso el entrevistador podrá recopilar información acerca de la vida laboral del candidato, sus intereses, motivaciones, preferencias, entre otros aspectos de similar naturaleza.
4. Recopilación de otros datos de interés: El entrevistador no solo podrá compilar datos personales y laborales, además de esto verificará otros aspectos como el aspecto físico y presentación personal, la gesticulación y la comunicación verbal.

Los candidatos que parezcan interesantes y reafirmen su interés por unirse a la empresa concluida la entrevista preliminar, se les solicitará en este momento la planilla de solicitud de empleo, dos fotos tipo carné, síntesis biográfica, currículum Vitae (Para Técnicos de nivel superior o pretendientes a ocupar cargos de dirección), título del último nivel cursado (6to, 9no, 12mo, Técnico Medio o Técnico de nivel superior o certificación de notas del último grado cursado), chequeo médico Pre – Empleo actualizado, carta del CDR sobre su actitud y conducta social, carta del último centro de trabajo o el actual, en caso que todavía mantenga el vínculo, modelo del Comité Militar sobre ubicación en la defensa y antecedentes penales para los puestos de trabajo definidos. (Agentes de Seguridad y Protección).

Una buena entrevista de selección debe recorrer las áreas más importantes de la vida del candidato. El objetivo es tratar de “observar” los valores del candidato, sus reacciones, su estilo de conducta, informaciones, todas estas extremadamente valiosas para saber si será una buena elección para la empresa y que los tests psicológicos usualmente no brindan. Esta entrevista se recomienda realizarla de forma oral, de esta forma se comprueba habilidades verbales y comunicativas del candidato.

Tarea 15: Determinar y aplicar las pruebas de selección

Luego de realizar la entrevista inicial y separar del proceso, temporalmente, a aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos básicos se procede con la aplicación de las pruebas de selección (tests psicológicos, entre otros). Entre los principios metodológicos a emplear en el proceso, se plantea el empleo de los tests psicológicos con un carácter valorativo-situacional, a través de los cuales se pueda obtener información representativa sobre un candidato y posteriormente la integre en el análisis general que se realice. Estos tests se pueden clasificar diferentes grupos (tests de inteligencia, de actitudes, de personalidad y pruebas técnicas); ver anexo 10.

De manera general esta tarea se llevará a través de la forma siguiente:

1. Determinar las pruebas o técnicas de selección. El que se encarga de la actividad de selección, preferentemente psicólogos capacitados para la actividad, seleccionará las técnicas que aplicará en la evaluación de competencias teniendo en cuenta los criterios siguientes: Que las pruebas evalúen las competencias laborales que demanda el cargo a ocupar y que las pruebas utilizadas se correspondan con el nivel escolar y el cargo para el cual se evalúa el candidato. Cada uno de los tests definidos anteriormente responde y evalúa una competencia o un grupo de ellas, definidas en la segunda etapa, ya sea genéricas o de un cargo en específico (según se requiera).
2. Aplicación de las pruebas: Luego de seleccionadas las técnicas que serán usadas se procede a la aplicación de las mismas; para lograr el éxito se recomienda realizar una estricta planificación donde se especificará la fecha, hora y lugar de aplicación de cada una de las pruebas de selección, las cuales se le informarán a los candidatos con antelación.

Tarea 16: Análisis de los resultados de las pruebas aplicadas

Es imposible realizar la valoración de las posibilidades de un candidato para desempeñar una actividad a partir del empleo de métodos aislados; por eso se deben combinar los métodos y técnicas definidos anteriormente, de forma tal que permitan reflejar de la manera más exacta posible las características y cualidades del candidato.

En esta etapa se integrarán los resultados de los diferentes tests aplicados y se valorará y/o clasificará al candidato según la evaluación obtenida. El proceso de análisis de los resultados es una etapa de suma importancia, ya que de su nivel de integración y eficacia dependerá la calidad de los candidatos que ingresarán posteriormente a la reserva laboral. Se pueden aplicar la revisión de documentos y técnicas de análisis y presentación de datos.

Tarea 17: Verificación e investigación de referencias y antecedentes

Después de haber preseleccionado a los mejores candidatos y antes de realizar la entrevista final, es oportuno aclarar ciertos detalles que puedan haber quedado dudosos durante la fase de reclutamiento y selección inicial; escuchando opiniones de diferentes factores (centro de trabajo anterior, diferentes organizaciones políticas y de masa, etc.); garantizando de esta forma la selectividad del proceso. Para ello se deben aplicar las técnicas de revisión de documentos y entrevistas.

La solicitud de documentos que informan sobre el candidato debe cubrir tres áreas:

- Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, con el objetivo de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo
- Conocer lo más detalladamente posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc. Estas comprobaciones o verificaciones son realizadas por el Técnico en Gestión de Recursos Humanos al cual le sea asignada dicha tarea
- Que el candidato obtenga comprobaciones satisfactorias y entonces pase a la bolsa de selección para ser sometido, según las necesidades a las técnicas del proceso de selección propiamente dicho

- Que las comprobaciones no sean satisfactorias y se invalide la posibilidad que el candidato continúe el proceso de selección.

Paso 7: Selección e Integración al empleo

Una vez que se hayan investigado los antecedentes y se tengan los resultados de las pruebas aplicadas, el comité de experto ya está en condiciones de reunirse y tomar decisiones sobre quienes serán los seleccionados y posteriormente integrados al empleo. Para ello se deben cumplir las tareas siguientes:

Tarea 18: Entrevista final

Para realizar una correcta selección de los mejores candidatos disponibles se lleva a cabo este paso donde se entrevistará una vez más a los candidatos preseleccionados en la etapa anterior. El personal encargado de llevar a cabo esta actividad presentará y orientará al equipo de especialistas (comité de expertos) que participarán en la entrevista final, incluidos los que representan al cliente, dando a conocer los elementos fijados en la solicitud de fuerza de trabajo, los resultados de las técnicas aplicadas y de los antecedentes de los candidatos presentados, o cualquier otro elemento que algún miembro del equipo solicite.

En esta entrevista se corroborarán los aspectos evaluados anteriormente, interiorizará en las cualidades de mayor interés según el cargo que proceda. La forma en que se realizará la entrevista se definirá según convenga, podrán ser elaboradas o no elaboradas. El comité de expertos definirá la guía de la entrevista de selección en caso de ser elaborada, en esta las preguntas a responder se corresponderán con las especificaciones que demanda cada cargo a ocupar.

Tarea 19: Evaluación y toma de decisiones

Llegado este momento el comité de expertos se reunirá nuevamente para integrar y valorar todas las propuestas presentadas por el equipo de selección o el especialista encargado de esta función y se decidirá finalmente quién o quiénes ocuparán las plazas vacantes. Es importante que cada propuesta esté bien fundamentada para garantizar la calidad del trabajo de esta comisión.

Una vez concluida la entrevista final se les informará a los candidatos los resultados obtenidos en el proceso. Estos se podrán informar luego de la entrevista final o a

través de contactos en el domicilio del candidato. Los candidatos no seleccionados se mantendrán en la reserva en espera de nuevas oportunidades de empleo.

Tarea 20: Integración al empleo

Esta es una etapa muy importante, que determina en gran medida los resultados del desempeño del recién llegado a la organización, puesto que en la medida que este logre insertarse dentro del colectivo, y del conocimiento que tenga de la empresa y de las metas que debe alcanzar depende el éxito que obtenga. A través de esta tarea se debe producir la integración del candidato seleccionado, en su dimensión humana y productiva, al colectivo laboral, así como su participación en todos los asuntos que afectan su relación con la entidad, tanto individual como colectivamente.

Esta tarea queda desglosada de la manera siguiente:

1. Contratación. La organización debe garantizar y formalizar la relación laboral con el candidato utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos establecidos en el cuerpo legal vigente. Para ello el personal encargado de esta actividad tendrá en cuenta el registro, actualización y conservación del expediente laboral del candidato, o sea, el nuevo trabajador y orientar al nuevo trabajador en cuanto a sus principales derechos y deberes estipulados (Código de Trabajo).
2. Presentación o suministro: Luego de contratado el candidato seleccionado se entregará la boleta o carta de presentación. Para desarrollar este proceso se pueden llevar a cabo una serie de actividades. Primeramente darle la bienvenida y hacer la presentación colectivamente en el área de trabajo al nuevo integrante, en conjunto con el representante de la entidad a la que se incorpora. Instruir al recién llegado sobre la misión que tiene la empresa y de la unidad específica donde va a desempeñarse. Darle a conocer los objetivos de trabajo, explicándole las prioridades, los resultados esperados, los recursos disponibles, los métodos de evaluación del desempeño, etc. Verificar la elaboración del plan de formación y desarrollo que debe contener acciones para el desarrollo profesional. Darle a conocer (en conjunto con el representante de la entidad en se incorpora) todos los elementos recogidos en el perfil de su cargo de manera que aprenda la misión de su cargo, las funciones, las responsabilidades básicas, los patrones de comportamiento requeridos para el

desempeño eficaz, las relaciones que tendrá que establecer y las condiciones de trabajo en las que desarrollará sus funciones.

3. Período a Prueba

Es el período que se establece para que la entidad compruebe si realmente el trabajador posee los conocimientos, la aptitud y las habilidades necesarias para el desempeño de la actividad, así como valorar la disciplina laboral, discrecionalidad y honestidad que se requiere en el desempeño de sus funciones y su adaptación a la ideología y cultura de la organización y por su parte el candidato determina si esta ocupación responde a sus intereses. En este período se establece un contrato determinado con el nuevo trabajador.

Durante este período (120 días) cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral, pero vencido este período, si las partes no manifiestan su voluntad en contrario, se mantiene la relación laboral acordada.

Paso 8: Evaluación, seguimiento y supervisión del personal

El proceso de SI al empleo no finaliza con la contratación e integración del candidato al empleo, ya que luego de esto es necesario analizar la satisfacción y adaptación del personal contratado con el nuevo empleo. Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, de aptitudes, de formación, de actitudes y disposición hacia el trabajo y la atención y supervisión de los trabajadores integrados al empleo.

Para ello se llevarán a cabo las tareas siguientes:

Tarea 21: Análisis adaptación y/o satisfacción del personal contratado

Con el objetivo de comprobar el nivel de adaptación del trabajador al empleo es preciso monitorear el comportamiento del mismo durante el período de prueba. En este período se determinará esencialmente el nivel de satisfacción (adaptación) del nuevo trabajador con el nuevo empleo. Para ello se recomienda el uso de la encuesta de satisfacción laboral desarrollada por Alvarez Santos (2014). Anexo 11

Tarea 22: Determinación del nivel de competencia laboral

Durante los primeros meses de trabajo, se deberá tener una especial atención sobre el nuevo trabajador contratado. Se llevará a cabo un seguimiento de las acciones que este realiza. Para ello se utiliza la encuesta para determinar el nivel de

competencias laborales que percibe el jefe inmediato superior en los trabajadores contratados (ver anexo 12). Esto garantiza poder realizarle una evaluación del desempeño del trabajador.

En esta parte se decide sobre la definitiva contratación o no del trabajador. En caso de que no se adapte al nuevo empleo o que el cliente no perciba las previsiones realizadas (competencias laborales), el candidato tendrá la posibilidad de permanecer en la base de datos de la reserva laboral y optar por otros cargos de menor complejidad según su perfil. Los que no demostraron la idoneidad requerida para el desempeño exitoso del cargo que aspira a ocupar, no se le realizarán la contratación definitiva.

Tarea 23: Atención y supervisión de los trabajadores integrados al empleo

En esta etapa se establecerán mecanismos para la atención y supervisión de los trabajadores integrados al empleo. En esta parte se llevará a cabo diversas actividades como se muestra a continuación:

1. Actualización pre-empleo: Se coordinará la presentación de los trabajadores al chequeo médico pre-empleo y cursos e instrucciones generales y específica de seguridad industrial.
2. Entrega de los medios de protección: Se entregarán los medios de protección individual que requiera cada trabajador según su puesto o cargo a ocupar.
3. Supervisión del cumplimiento de las obligaciones de las partes.

Se velará por el cumplimiento de los requisitos pactados en los contratos de los servicios solicitados:

- El reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo de la empresa cliente
- Exista una utilización adecuada de la fuerza de trabajo según lo establecido en la Ley 116 del Código del Trabajo
- Atención y tramitación de las quejas e inquietudes presentadas por las partes (clientes y trabajadores integrados al empleo)
- Se cumpla con el uso de los medios de protección necesarios en el área de trabajo

- Los trabajadores sean evaluados mensualmente a través del Coeficiente de Participación Laboral
- Se haga la evaluación del desempeño de cada trabajador
- Tratamiento a las manifestaciones de indisciplina laboral
- Evaluación de la continuidad del servicio y trámites de baja de los trabajadores
- Conciliación para la reposición o no del trabajador dado de baja
- Como resultado de este proceso se decide la contratación definitiva o no del trabajador teniendo en cuenta los resultados obtenidos anteriormente.

Después de analizar la satisfacción y adaptación del personal contratado con el nuevo empleo, se puede tomar la decisión de si el mismo es idóneo para desempeñarse en el puesto. Posteriormente se procederá a determinar las necesidades de capacitación del nuevo trabajador de acuerdo a los requerimientos de los puestos y las carencias intelectuales de cada trabajador.

Fase II: Ejecución y control

Esta fase tiene como objetivo desarrollar la etapa 2 para el cumplimiento adecuado del proceso de SI. En esta fase se concreta la aplicación del procedimiento. Para ello se debe actualizar, evaluar y aprobar los documentos necesarios que legalizan la aplicación, previo acuerdo con los directivos de la empresa. Además se proponen y controla el proceso de SI a través de un grupo de indicadores. Cuenta con dos etapas y cuatro pasos (figura 2.4)

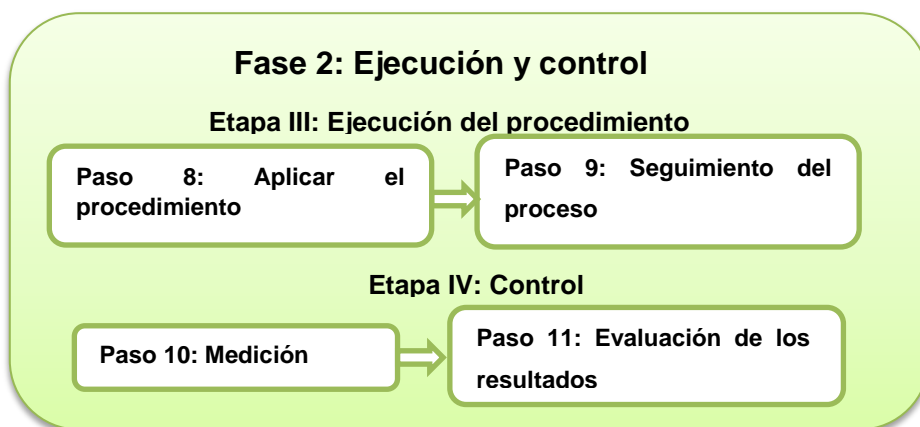


Figura 2.4: Fase II del procedimiento.

Etapa III: Ejecución del procedimiento

Con esta etapa se busca implementar la etapa II en la entidad. El mismo permite escoger a la(s) persona(s) más idónea(s) para las vacantes existentes.

Paso 9: Aplicar el procedimiento

En este paso el comité de experto a medida que surjan plazas vacantes irá aplicando la etapa II. Este paso es importante y decisivo para el correcto desarrollo del proceso de selección, por lo que si se preparó el comité de experto en el tema y domina el procedimiento, cada vez que se aplique se hará con mayor fluidez y en menos tiempo. Es necesario aclarar que en cada paso o tarea se deben aplicar las técnicas propuestas, lo cual garantiza la calidad del proceso de selección.

Paso 10: Seguimiento del proceso

Con este paso se busca ir controlando a medida que se va realizando el paso anterior, que el mismo no tenga errores que influyan en la decisión final de seleccionar y después contratar a la persona equivocada. Para ello se puede escoger a una persona del comité de experto que sea el encargado de velar porque se realice correctamente el procedimiento a través de la observación directa, revisión de documentos e incluso entrevistando a los candidatos.

Etapa IV: Control

Esta etapa busca medir los resultados obtenidos en la fase de ejecución del procedimiento. Para ello se propone aplicar un grupo de indicadores y luego evaluar los mismos, lo cual permite valorar cómo se realizó el desarrollo del proceso de SI.

Paso 11: Medición

En este paso se recalculan los indicadores de la tabla 2.2. Los resultados obtenidos en la tarea 7, servirán de referencia para comparados con los que se obtengan en este paso.

Paso 12: Evaluación de los resultados

Este paso le da valor al anterior, por lo que se puede realizar simultáneamente con el mismo. Mientras se calcula cada indicador en el nivel correspondiente se da según el criterio de medida la evaluación correspondiente y se registra la información que pueda ser de ayuda para interpretar con mayor facilidad el resultado obtenido.

Fase III: Mejora

Esta fase está compuesta por dos etapas y tres pasos (figura 2.5). Tiene como objetivo analizar los resultados y proponer un grupo de medidas a partir del cálculo de los indicadores anteriores. Esta fase a pesar de ser el último elemento que conforma el ciclo de gestión, es vital para lograr la mejora continua de los procesos.

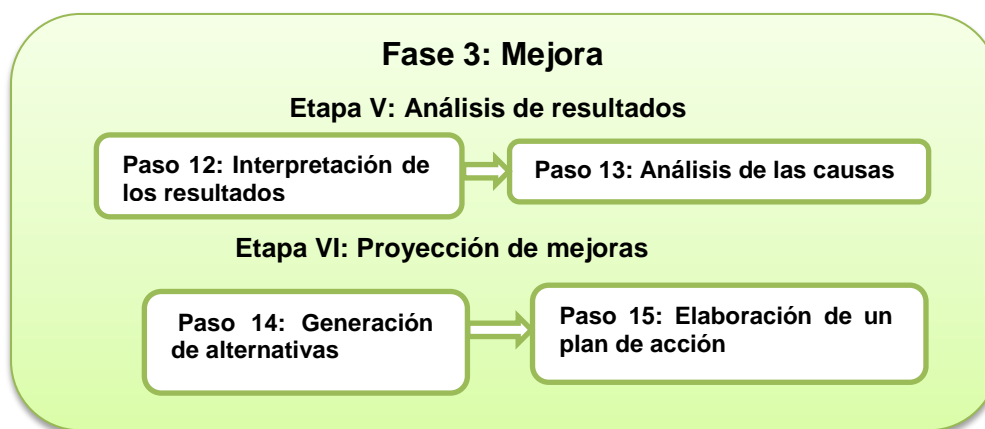


Figura 2.5: Fase III del procedimiento.

Etapa V: Análisis de resultados

Esta etapa tiene como objetivo analizar las causas que generan las deficiencias detectadas en el paso anterior con el cálculo de los indicadores.

Paso 13: Interpretación de los resultados

En este paso se realizará la interpretación de los resultados obtenidos en los indicadores deficientes. Mientras más se profundice en esta interpretación, será más fácil realizar el paso posterior.

Paso 14: Análisis de las causas

En este paso se deben analizar las causas raíces que generan los deficiencias en el proceso de SI. Se recomienda que se analice para la empresa de forma general y en caso necesario por UEB de manera que salgan a la luz, las causas más específicas que generan los problemas. Para ello se puede utilizar el diagrama causa-efecto o algún método de expertos.

Etapa VI: Proyección de mejoras

Esta etapa tiene como finalidad plantear un grupo de alternativas que den solución a las deficiencias detectadas en la etapa anterior, teniendo en cuenta las causas que las generaron.

Paso 15: Generación de alternativas

En este paso el comité de experto en conjunto con el investigador se debe reunir para proponer medidas que den solución a las mismas. Para ello se deben tener en cuenta las causas raíces que generaron la desviación. Para ello se puede aplicar inicialmente la tormenta de ideas y luego algún método de experto para determinar el orden de prioridad de las mismas.

Paso 16: Elaboración de un plan de acción

Luego de tener la prioridad de las mejoras propuestas, se debe elaborar un plan de acción que garantice la puesta en práctica de las medidas. Es importante que el plan de acción recoja las acciones, responsables, tiempo de ejecución y de control y recursos necesarios. El formato que debe tener la el plan de acción aparece a continuación:

Tabla 2.3: Formato para realizar el plan de acción

Solución	Acciones	Ejecuta	Responsable	Fecha	Recursos

2.2. Aplicación parcial del procedimiento en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17

En este epígrafe se exponen los principales resultados obtenidos con la aplicación parcial del procedimiento para la gestión de selección e integración en la entidad objeto de estudio. Para ello se realiza un análisis de cada una de sus fases, etapas, pasos y tareas lo cual se puede observar a continuación:

Fase 1: Preparación y diseño

Etapa I. Preparación inicial

Durante la realización de esta etapa se efectuaron varios encuentros con los principales directivos de la entidad y con las distintas áreas, en especial con la de recursos humanos con el fin de comunicarles que se iniciaba la realización del procedimiento.

Paso 1: Preparación del equipo de trabajo

Tarea 1: Revisión o creación de los comités de expertos

A través la revisión documental, se pudo observar que en la Oficina Central se tiene constituido un comité de expertos compuesto por siete integrantes atendiendo a lo

establecido en la Ley 116 del 2013: Código de trabajo. Dicho comité se encuentra formado por licenciados con experiencia basta y conocimientos suficientes en las áreas a evaluar, y se encargará de contribuir en las decisiones referidas al proceso de selección del trabajador. Se cuenta con la limitante de que en la empresa no se cuenta con ningún psicólogo, siendo un factor importante la parte emocional de los trabajadores que se van a contratar.

Tarea 2. Planificación del trabajo

En base a la metodología seleccionada y el nivel de aplicación que se va a desarrollar, se elaboró el cronograma siguiente:

Tabla 2.4: Cronograma de actividades para la aplicación del procedimiento

Tarea	Fecha	Hora	Lugar	Ejecuta	Responsable
Capacitación del equipo de trabajo	17/2/18-2/3/18	8:30am	Oficina de Recursos humanos	Investigador	Director de Recursos humanos
Cálculo de los indicadores	5/3/18-12/3/18	8:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos e investigador	Director de Recursos humanos
Generar alternativas	13/3/18-26/3/18	8:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos e investigador	Director de Recursos humanos
Análisis de las necesidades de empleo	Periódicamente	8:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos	Director de Recursos humanos
Requerimientos de los puestos a evaluar	Periódicamente	8:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos	Director de Recursos humanos
Reclutamiento y selección inicial	Periódicamente	8:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos	Director de Recursos humanos
Selección e Integración al Empleo	Periódicamente	8:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos	Director de Recursos humanos
Evaluación, seguimiento y supervisión del personal	Periódicamente	8:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos	Director de Recursos humanos
Cálculo de los indicadores	Periódicamente	8:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos	Director de Recursos humanos
Generar alternativas	Periódicamente	8:30am	Oficina de Recursos	Comités de expertos	Director de Recursos

			humanos		humanos
Elaborar el plan de acción	Periódicamente	8:30am	Oficina de Recursos humanos	Comités de expertos	Director de Recursos humanos

Tarea 3: Preparación e involucramiento de los comités de expertos

En esta tarea se realizó la preparación del personal anteriormente planificada, lo que contribuyó a determinar el nivel de conocimientos que posee cada integrantes del comité de expertos y en los casos necesarios la adquisición de los conocimientos que se requieren para desarrollar el proceso de selección e integración. Lo anterior reafirmó el involucramiento del comité de expertos con el desarrollo del proceso.

Paso 2. Caracterización de la organización

Tarea 4. Características generales de la organización

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No.17 (ECOI-17), subordinada a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) de Construcción y Montaje, se encuentra ubicada en el corazón de la ciudad de Holguín en la calle Cervantes No. 148 entre Arias y Aguilera. La empresa se enmarca en brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento constructivo, también a la producción y comercialización de hormigones asfálticos. La infraestructura de la empresa está compuesta por una Oficina Central y cuatro Unidades Empresariales de Base (UEB): Asfalto, Movimiento de Tierra de Viales, Hidrología y Defensa y la de Aseguramiento y Mantenimiento. Se tiene implantado un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9001:2015 para todas las actividades que en ella se ejecutan.

La Oficina Central constituye la sede principal de la empresa y es la encargada de llevar el control y supervisión, de la organización, como un todo. Para dar a conocer el negocio al que se dedica en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, tiene planteado como misión: Construcción, reparación y mantenimiento de obras de ingeniería para superar las expectativas del cliente en los servicios de viales, hidráulica e hidrología con trabajadores altamente capacitados y

motivados, aplicando sistemas de dirección, técnicas y medios novedosos que se perfeccionan constantemente con un sistema de gestión de la calidad implantado. Como elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se llevan a cabo en la empresa, ayudando a que el propósito estratégico se cumpla, se tiene elaborado como visión: Ser una organización altamente competitiva que proporcione servicios de construcción de obras de ingeniería con calidad y sostenibilidad, contando con trabajadores motivados y comprometidos con la satisfacción del cliente.

El capital humano con el que cuenta la empresa, según la plantilla de trabajo actual es de 681 trabajadores, de los cuales 558 son hombres y 123 son mujeres por lo que existe relación con la actividad que en esta se realiza. Según la categoría ocupacional cuenta con 370 operarios, 103 servicios, 193 técnicos, 1 administrativo y 14 directivos.

En cuanto al nivel de escolaridad de los trabajadores, existen 120 universitarios, 132 graduados de técnico medio, 19 de obreros calificados, 71 de preuniversitario, 292 de secundaria básica, 11 de primaria y 36 no terminaron esta enseñanza. Por lo que se puede plantear que el personal posee un bajo nivel de escolaridad.

La empresa cuenta con un total de 60 trabajadores menores de 25 años, comprendido en los rangos de edades de 26 a 35 años 68 trabajadores, de 36 a 45 años 155, de 46 a 56 años 245 trabajadores y más de 56 años 153. Como se describe anteriormente la entidad presenta una tendencia a preservar la fuerza de trabajo en aquellas actividades que requieren de mayor esfuerzo físicos a personas mayores de 46 años. Por lo que si se considera que el sector de la construcción requiere de un personal con una elevada capacidad de trabajo físico esto constituye un riesgo para la organización. En esto incide la permanencia de los trabajadores en la organización y la poca fluctuación de la fuerza en los últimos años.

Tarea 5. Características de la cultura de los directivos y competencias

Para conocer las características de la cultura organizacional se aplicó el cuestionario propuesto por Nieves Julbe (2010) que se encuentra en el anexo 7. Primero fue necesario determinar la cantidad de trabajadores a encuestar. Se utilizó un muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas mediante la fórmula siguiente:

$$n = \frac{4pqN}{d^2(N-1) + 4pq}$$

Donde

n: cantidad de trabajadores a encuestar

p: 90 % (probabilidad de éxito)

q: 10 % (probabilidad de fracaso)

1- α = 0,95 (confiabilidad)

d= 0,05 (error permisible)

N= 679 trabajadores en plantilla (población)

$$n = \frac{4 \times 0,90 \times 0,10 \times 679}{(0,05)^2 (679 - 1) + 4 \times 0,90 \times 0,10} \quad n = 118$$

Luego de utilizar la fórmula se obtuvo como resultado, que se deben encuestar a 118 trabajadores para conocer la cultura organizacional con un 95 % de confiabilidad. Después de aplicadas las encuestas se obtuvo que la cultura de los directivos de forma general tiene un desarrollo medio. Generalmente se emplean estilos de dirección democráticos. En cuanto al trabajo en equipo, no se aplica para realizar las actividades cotidianas, solo cuando van a recibir alguna visita o auditoría. En la entidad se realizan actividades de control para la evaluación del desempeño individual y de acuerdo con los errores que los subordinados cometen se toman medidas disciplinarias.

Al analizar las competencias de los directivos estas promediaron en la categoría de medio. Influye en este resultado el criterio de los encuestados, varios directivos no poseen las habilidades necesarias para dirigir el capital humano bajo su cargo. En esto interviene la capacitación, ya que todos los cuadros y dirigentes no han pasado cursos de administración, ni tienen la preparación profesional indispensable. En este elemento se debe destacar que los trabajadores reconocen el trabajo de los mismos, así como sus valores éticos en el desempeño de sus cargos. En ocasiones se encuentra una plaza de cuadro vacante y es cubierta por un trabajador que ostenta un cargo de inferior categoría, porque no cuentan con el tiempo necesario para aplicar el procedimiento de SI.

Paso 3: Diagnóstico del proceso de selección e integración

Tarea 6: Caracterización de los documentos del proceso

La empresa para llevar a cabo el proceso de SI cuenta con un procedimiento y los elementos generales que se abordan en el Código de trabajo. Dicho procedimiento está basado en la familia de normas 3000, y después de que las mismas fueron derogadas no se ha revisado, ni fue reelaborado. El mismo está estructurado por las siguientes etapas: preparación o planeación, reclutamiento, selección, contratación, incorporación al empleo, seguimiento y evaluación de los resultados. De manera general se da una explicación de cada una de ellas, pero no se especifican las técnicas que se deben emplear en las mismas. El procedimiento carece de una etapa que contemple un grupo de indicadores que le permitan al transcurrir el período analizado, medir como se comportó el proceso o compararlos con los resultados obtenidos en años anteriores. Tiene como elementos positivos que para su realización parten de poseer en cada UEB su Comité de experto que será el encargado de tomar las decisiones relacionadas con dicho proceso y se puede constatar en la redacción del mismo la cooperación que tiene que existir entre las distintas UEB y la Oficina Central. También se tienen en cuenta la utilización de las competencias y el principio de idoneidad demostrada.

La ECOI-17 se encuentra en el caso III, ya que posee un procedimiento para la selección e integración pero el mismo tiene deficiencias.

Tarea 7: Análisis de indicadores

En estos pasos se calcularon los indicadores propuestos y su interpretación:

- Tasa de selección:

La tasa de selección obtuvo como resultado un valor de 1,18, considerándose este valor como deficiente según el criterio de medida

- Razón de selección:

En el período de tiempo analizado se seleccionaron al 80% de los candidatos que se presentaron, considerándose este valor como deficiente

- Pérdidas por trabajadores de nuevo ingreso que causaron baja en el período:

Al calcular este indicador se obtuvo como resultado que durante el año 2017 se adquirió unas pérdidas de \$3400,00. Para evaluar este indicador es necesario compararlo con el año anterior y no se cuenta con registros de esta información

- Relación de trabajadores que culminaron el período de prueba del total de incorporados a la empresa en el período:

Alcanzó un valor de un 98,98%, lo que indica que se comportó favorablemente

- Índice de calidad de selección:

Este indicador dio como resultado 0,66 como promedio para un total de 89 candidatos contratados en el período analizado. Calificó como regular

- Índice de satisfacción de los directivos con el proceso de selección:

Este indicador alcanzó un resultado de 78,57% valor inferior al criterio de medida. Por tanto la calificación es de mala

- Índice de eficiencia del uso de medios para convocatorias:

Se obtuvo como resultado que se emplearon el 36,5% de los medios de divulgación definidos por la empresa para divulgar las plazas. Según el criterio de medida dicho valor es un resultado regular.

Tarea 8: Análisis de las causas

Para analizar las causas se aplicó un diagrama causa-efecto con ayuda del grupo de expertos. Se toma como efecto principal las deficiencias en el proceso de selección e integración de los trabajadores y como elementos causales todas las dificultades del proceso de selección e integración. El diagrama se muestra en la figura siguiente:

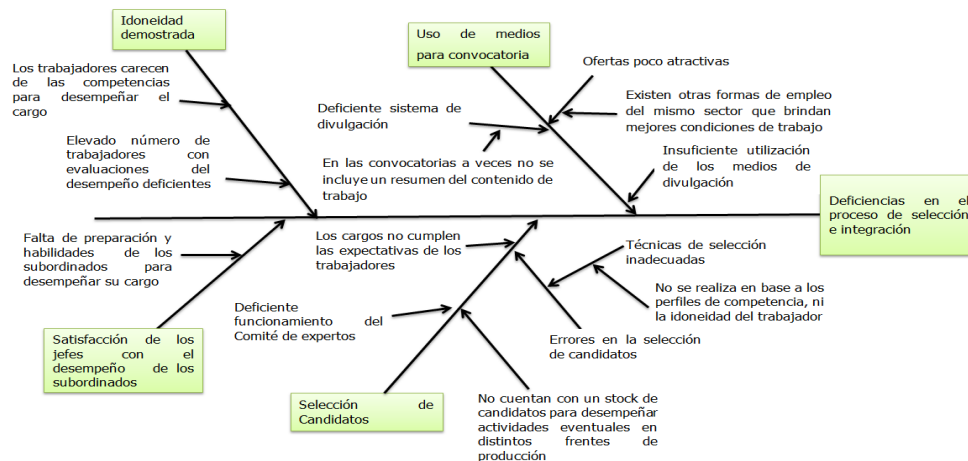


Figura 2.6: Diagrama causa- efecto.

Para la generación de alternativas se realizó una tormenta de ideas en conjunto con el Comité de experto para proponer un grupo de soluciones que mejoren el proceso de selección e integración en la ECOI-17. Teniendo en cuenta el grado de prioridad de las alternativas se listan a continuación:

1. Aplicar el procedimiento propuesto para lograr perfeccionar el proceso de SI.
2. Ampliar el horizonte de aplicación de las distintas formas de divulgación de plazas (radio, televisión, prensa, páginas web, etc.).
3. Orientar el proceso de selección del personal hacia las competencias requeridas por la organización, para desempeñar cada cargo.
4. Realizar un diagnóstico de las necesidades de conocimiento por cada cargo en función del perfil de competencia, para incorporarlo al plan de capacitación.

Se considera que el período asignado para la realización de la tesis es limitado, por lo que no surgió la necesidad de contratar a ningún trabajador, lo que trajo como consecuencia que no se pudo continuar con la realización del procedimiento. Por tanto se utilizó ese tiempo para instruir al personal de capital humano en especial al encargado del proceso de SI y directivos de las distintas áreas profundizándose en cada parte del procedimiento, las posibles técnicas a utilizar en cada tarea, las acciones que debían tomar en cada caso, así como las ventajas que traería para la empresa, realizar el mismo correctamente.

CONCLUSIONES

1. El marco teórico práctico referencial de la investigación corroboró la importancia del proceso de selección e integración para el correcto desempeño de la gestión del capital humano, como recurso indispensable en las organizaciones para el logro de sus objetivos.
2. En el análisis de la literatura se evidencia la poca utilización de metodologías que contribuyan a gestionar el proceso de selección e integración en entidades del sector estatal de la construcción. Ocasionado por la poca importancia que se le da a este proceso en el contexto actual de las organizaciones cubanas.
3. Se diseñó un procedimiento para Gestionar el proceso de selección e integración en entidades del sector estatal de la construcción. El procedimiento tomó de base las insuficiencias detectadas en las literaturas analizadas y cuenta con tres fases y seis etapas. El mismo sigue la lógica del ciclo de gestión y presenta un enfoque de procesos y mejora continua.
4. El procedimiento diseñado se aplicó parcialmente en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería # 17 de Holguín. Solo se pudo aplicar la primera fase que consta de tres pasos, la que permitió medir indicadores para evaluar el comportamiento de las variables que interactúan en este proceso. Se analizaron las causas que provocan las desviaciones y se propusieron alternativas.

RECOMENDACIONES

1. Culminar con la aplicación del procedimiento para garantizar la mejora continua en el proceso de selección e integración de los trabajadores en esta entidad.
2. Dar cumplimiento a las soluciones propuestas con el objetivo de atenuar las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado.
3. Profundizar en el estudio del campo de acción de la investigación en aras de garantizar una mejora continua al sistema de Gestión de Capital Humano.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilera Milán, T. (2016). *Diseño del perfil de los cargos docentes para la Escuela Provincial de Capacitación de la Agricultura “José Velázquez Leyva”*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
2. Alemañy Duerto, S. E. (2017). *Desarrollo de un procedimiento para la gestión por competencias. Caso de estudio Unidad Empresarial de Base de Asfalto de Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
3. Alfonso, O. R. d. I. T. (2006). *PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL A PARTIR DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA DE GAS MANUFACTURADO*. (TESIS DE MAESTRIA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS), INSTITUTO SUPERIOR POLITECNICO JOSE ANTONIO ECHEVARRIA, Ciudad de la Habana.
4. Alvarez Santos, L. (2014). *Tecnología para la mejora de la satisfacción laboral. Aplicación en hospitales de la provincia Holguín*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
5. Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque - Perú.
6. Anglés Peña, M. d. L. (2013). *PROCEDIMIENTO PARA EL AUTOCONTROL DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO. APLICACIÓN PARCIAL HOTEL PERNIK*. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos), Universidad de Holguín, Holguín.
7. Beer, M. (1989). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España.
8. Casagrán Socarrás, T. (2005). *Metodología de un sistema de reclutamiento y selección de personal para el CEADEN*. (Trabajo en opción del título de Máster), ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
9. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011).
10. Cuesta Santos, A. (2000). *GESTION DE COMPETENCIAS*. La Habana.

11. Cuesta Santos, A. (2005). *TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (2da. Edición Revisada y Ampliada ed.). La Habana.
12. Cuesta Santos, A. (2010). *TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (F. V. y. Academia Ed. Tercera edición corregida y ampliada ed.): Cuba.
13. Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos* (t. e. N. d. 1999 Ed. Mc Graw Hill ed.). Argentina.
14. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (M. Graw-Hill Ed. 5 ta edición ed.).
15. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos humanos* (L. S. Arévalo Ed.).
16. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* J. M. Chacón (Ed.)
17. De la Torre Alfonso, O. R. (2006). *Procedimiento de selección de personal a partir de las competencias laborales en la empresa de Gas Manufacturado*. (Tesis de maestría en gestión de recursos humanos), Instituto Superior Politecnico Jose Antonio Echevarria, Ciudad de la Habana.
18. De Miguel Guzmán, M. (2006). *TECNOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS. APLICACIÓN EN ENTIDADES HOTELERAS DEL DESTINO HOLGUÍN*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN "OSCAR LUCERO MOYA", Holguín, Cuba.
19. Decreto No. 326. (2014).
20. Delgado Pérez, E. (2002). *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial*. (TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE MASTER EN DIRECCIÓN), UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN "OSCAR LUCERO MOYA" Holguín.
21. Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (E. F. Alvarado, Trans. L. G. C. Plascencia Ed. 6 ta ed.).
22. Dessler, G., & Varela, R. *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano* (5 ta edición ed.).

23. Fernández Estrada, Y. (2013). *Implantación de la gestión por competencias laborales en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Guardalavaca* (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
24. Gallardo Quevedo, E. (2016). *Diseño de las competencias laborales en el área de Ventas de la Sucursal Comercial Caracol de Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
25. Garcia Dousat, Y. (2009). *Procedimiento para la Gestión de Selección e Integración al Empleo en la Empresa Empleadora del Níquel*. (Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.
26. García Fenton, V. (2011). *Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
27. Harper, & Lynch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos* (Ed., Mc Graw Hill ed.).
28. INCORPORACIÓN DE LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES II. (2009). 20.
29. Mayo, & Cordero. (2011). El capital humano, diseño de un sistema de gestión. *En observatorio de la Economía Latinoamericana N 146,2011*.
30. Mejía, L. R. G., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (A. Cañizal Ed. 5ta ed.). España Madrid.
31. Mondragón, A. P. A., Mata, E. G., & Gutiérrez, É. J. C. (2007). Modelos de gestión de Recursos Humanos.
32. Morales Cartaya, A. (2006). *CONTRIBUCIÓN PARA UN MODELO CUBANO DE GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS*. (Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de la Habana, Cuba.
33. Negrón González, A. M., Fleitas Triana, M. S., Vela Oro, F., & González Pérez del Villar, A. M. (2014). Proceso de selección del personal docente en la Facultad de

- Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” de La Habana, Cuba. 19.
34. Nieves Julbe, A. F. (2010). *PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AMBIENTE DE CONTROL A TRAVÉS DE PROCESOS CLAVES DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN OSCAR LUCERO MOYA, Holguín, Cuba.
 35. Nuñez Cruz, C. R. (2016). *Procedimiento para la implementación de la norma idoneidad demostrada. Aplicación parcial en el Hospital General Provincial “Vladimir Ilich Lenin”, Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
 36. Pérez Torres, A. (2016). *PLANEACIÓN CUANTITATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL HOLGUÍN*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
 37. Constitución de la República de Cuba (2003).
 38. Popular, A. N. d. P. (2013). Ley 116 Código de Trabajo.
 39. Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (S. A. Díaz de Santos Ed. 5 ta ed.).
 40. Pupo Leyva, A. (2017). *Aplicación de un procedimiento para la gestión por competencias. Caso de estudio Unidad Empresarial de Base de Asfalto de Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
 41. Pupo Sedano, J. L. (2011). *Procedimiento para la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias en Almacenes Universales S.A. Aplicación en la Sucursal Holguín*. (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos), UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “Oscar Lucero Moya”, Holguín, Cuba.
 42. Rivera, P. A. D., Rodríguez, R. M. N., Machuca, M. O., Cortés, S. R., Guzmán, A. K. V., & Marquez, S. Y. (2006). *Análisis de la correcta selección y capacitación del personal para la disminución de costos en el traslado y almacenaje de*

- mercancías para Logística Internacional de Mercancías S.A de C.V.* (Opción Curricular Grupo), Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, Mexico.
43. Robbins, S. P. *Comportamiento organizacional teoría y practica* (SÉPTIMA EDICIÓN ed.). San Diego
44. Sánchez González, Y. (2009). *PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN ENTIDADES DEL MINTUR. APLICACIÓN EN EL HOTEL PERNIK.* (Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial), UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “OSCAR LUCERO MOYA”, Holguín, Cuba.
45. Sánchez Rodríguez, A. (2007). *TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO INTEGRADO DE COMPETENCIAS LABORALES EN ENTIDADES CONSULTORAS. APLICACIÓN EN LA PROVINCIA HOLGUÍN.* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN “OSCAR LUCERO MOYA, Holguín.
46. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Daniel R. Gilbert, J. *Administración* (L. G. C. PLASCENCIA Ed. 6 ta edición ed.). México.
47. Travieso Damas, F. (2007). *De fuerza laboral a capital humano.* (Ponencia presentada en el Seminario Científico organizado por GECYT), Cuba.
48. Velasco Dorrego, D. (2017). *Perfeccionamiento del proceso selección e integración del capital humano en la Universidad de Holguín.* (TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
49. Vergara Quincoses, A. (2006). *Procedimiento para la Elaboración de Perfiles de Competencias de los puestos claves, en la Empresa de Perforación y Extracción de Majagua.* (TESIS DE MAESTRIA EN GESTION DE RECURSOS), Instituto Superior Pedagógico José Antonio Echeverría, Habana.
50. Zayas Agüero, P. LOS FUNDAMENTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL. 144.

51. Zayas Agüero, P. (2002). *Concepción técnico-metodológica sobre la selección de persona*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas), Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.

ANEXOS

Anexo 1: Conceptos de Gestión de Capital Humano

Año	Autor	Conceptos
1989	Beer	Comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización
1992	Harper y Lynch	La actividad que realiza la empresa para: obtener, formar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr su objetivo; diseñar e implementar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible; Crear una cultura de empresa que integre todas las personas que componen la comunidad de intereses y relaciones, con una meta y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendental a su dedicación al trabajo
1999	Chiavenato	El conjunto de actividades que se realizan para garantizar la selección del empleo de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad, y mantenerlos en la organización
2005	Cuesta Santos	El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno
2010	Cuesta Santos	El proceso de gestión de los recursos humanos ha comprendido fundamentalmente "... tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial o capital humano"

Anexo 1: Conceptos de Gestión de Capital Humano (Continuación)

Año	Autor	Conceptos
2011	Mayo y Cordero	Se considera como una estrategia empresarial que destaca la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores
2012	Baute Miyares	La gestión de los recursos humanos no es más que un conjunto de actividades encaminadas a fomentar los objetivos de la organización, influyendo principalmente en las personas como componente fundamental en el cumplimiento de las estrategias empresariales, en el logro de un conjunto de habilidades, condiciones de trabajo y aptitudes de las mismas

Anexo 2: Lineamientos relacionados con la GCH

No.	Lineamiento
6	Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno. El control externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos, haciéndolo más racional
12	Continuar avanzando en la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores y sus jefes en el sistema de entidades de carácter empresarial, estén en correspondencia con los resultados que se obtengan
22	Incrementar gradualmente el poder adquisitivo de los ingresos provenientes del trabajo, manteniendo los equilibrios macroeconómicos fundamentales y el nivel de prioridad que requiere la recapitalización de la economía
63	Continuar prestando la máxima atención a la selección y al control de los cuadros, funcionarios y empresarios que intervienen en las relaciones económicas externas, de manera especial, a la conducta ética acorde con los principios de la Revolución y la preparación técnica, en aspectos económicos, financieros, y jurídicos, entre otros
104	Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales
118	Formar con calidad y rigor el personal docente que se precisa en cada provincia y municipio para dar respuesta a las necesidades de los centros educativos de los diferentes niveles de enseñanza
130	Garantizar la formación, desarrollo y estabilidad de los especialistas médicos para dar respuesta a las necesidades del país, incluido el desarrollo de la atención de pacientes extranjeros en Cuba, y a las que se generen por los compromisos internacionales

Anexo 2: Lineamientos relacionados con la GCH (Continuación)

140	Favorecer la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, como forma de contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus necesidades
118	Ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan
130	Desarrollar una política integral que estimule la incorporación, permanencia y estabilidad de la fuerza laboral en el campo, en especial de jóvenes y mujeres, así como la recuperación y desarrollo de las comunidades agrícolas, para que simultáneamente con la introducción de las nuevas tecnologías en la agricultura, garanticen el incremento de la producción agropecuaria
227	Elevar la eficiencia en las construcciones empleando sistemas de pago por resultados y calidad, más efectivos, aumentando el rendimiento del equipamiento tecnológico y no tecnológico, introduciendo nuevas tecnologías en la construcción y adoptando nuevas formas organizativas, tanto estatales como no estatales
254	Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento. Informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones

Anexo 3: Concepciones del proceso de selección e integración

Año	Autor	Conceptos de selección e integración
1999	Idalberto Chiavenato	Puede definirse la selección de personal sencillamente 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 eficacia y el desempeño del personal
2000	Idalberto Chiavenato	Escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficacia y desarrollo del personal, así como la eficacia de la organización.
2002	Pedro Zayas Agüero	El proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las mismas, tanto en función del momento actual como prospectivamente según se requiera
2006	Otmaro Ruiz de la Torre Alfonso	La selección es un proceso sumamente clave, que no acaba el día en que los seleccionados se incorporan a la Empresa y que se inicia desde el momento en se define la necesidad de ocupar una plaza en la organización. Es el proceso gracias al cual un nuevo empleado se pone en contacto con la escala de valores, las normas y pautas de actuación que la organización exige de sus miembros

Anexo 3: Concepciones del proceso de selección e integración (Continuación)

2006	<p>Patricia Adriana Delgadillo Rivera. Ruben Marcelo Nava Rodríguez. Maricruz Olvera Machuca. Susana Rivas Cortés. Ada Karla Villena Guzmán. Silvia Yañez Marquez.</p>	<p>La selección del personal es la elección del individuo adecuado. En un sentido más amplio escoger de entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización</p>
2006	<p>Alfredo Morales Cartaya</p>	<p>Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración</p>
2008	<p>Luis Gómez Mejías David Balkin Robert Cardy (Gestión de RH)</p>	<p>La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados</p>

Anexo 3: Concepciones del proceso de selección e integración (Continuación)

2009	Yordanis Garcia Dousat	La selección e integración al empleo es un proceso con carácter dirigido que tiene como objetivo captar, seleccionar e integrar al empleo a aquellos candidatos que tienen mayores posibilidades de lograr altos niveles de desempeño lo que está casualmente relacionado con su adecuada integración con las características presentes y futuras del entorno laboral, a través de las CL
2010	Armando Cuesta Santos	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 de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica.

Anexo 4: Análisis de los procedimientos

Fuente: Elaboración propia

Autores	Enfoque de procesos	Aporte metodológico	Tiene cuenta en las competencias	Tiene en cuenta el análisis de puestos	Tiene en cuenta el seguimiento como parte del proceso	Técnicas empleadas
Zayas Agüero, (2002)	No	SI	SI	No	No	Alto
Puchol, (2003)	No	SI	No	No	SI	Medio
Casagrán Socarrás, (2005)	No	SI	SI	SI	SI	Baja
De la Torre Alfonso, (2006)	No	SI	SI	SI	No	Medio
Morales Cartaya, (2006)	No	SI	SI	SI	No	Bajo
Rivera et al., (2006)	No	SI	No	SI	No	Baja
García Dousat, (2009)	No	SI	SI	SI	SI	Alta
Cuesta Santos, (2010)	No	SI	SI	SI	SI	Medio
Nieves Julbes, (2010)	No	SI	SI	SI	SI	Medio
Ley 116 del 2013	No	No	SI	No	No	Bajo
Velasco Dorrego, (2017)	SI	SI	No	No	No	Alto

Anexo 5: Intervalos para definir NIGS

Fuente Anglés Peña (2013)

Intervalos (%)	NIGS	Criterios
NIGS <70	$\text{NIGS} = \frac{\sum \text{EIs}}{5} \times \text{TIS}$	No tiene implantado el SGCH
$70 \leq \text{NIGS} < 80$		Incipiente implantación del SGCH
$80 \leq \text{NIGS} < 85$		Implantado pero con deficiencias
$85 \leq \text{NIGS} < 95$		Implantado con resultados favorables
$95 \leq \text{NIGS} = 100$		Implantado con resultados favorables y satisfacción de los clientes internos



Anexo 6: Encuesta para medir la satisfacción laboral

Fuente: Delgado Pérez (2002)

Nr	ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE SATISFACCION				
		MM	M	R	B	E
1	Satisfacción con el trabajo que realiza (lo variado, interesante y atrayente que es).					
2	Satisfacción con la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo.					
3	Satisfacción con la información que le ofrece su jefe					
4	Satisfacción por pertenecer a su grupo, brigada, departamento (lo atractivo que es, el clima, la cohesión existente).					
5	Satisfacción con su participación en las decisiones, en la solución de los problemas etc.					
6	Satisfacción con los ingresos que recibe.					
7	Satisfacción con la estimulación material					
8	Satisfacción con la estimulación moral que recibe.					
9	Satisfacción con la correspondencia entre la estimulación moral y material (justicia, coherencia).					
10	Satisfacción con las condiciones de trabajo.					
11	Satisfacción con la seguridad personal en su puesto de trabajo.					
12	Satisfacción con el horario y el régimen de trabajo y descanso					
13	Satisfacción con los servicios de salud que recibe en la empresa (médicos y paramédicos).					
14	Satisfacción con los servicios de alimentación (almuerzo y meriendas)					
15	Como considera usted la retención de la fuerza de trabajo en el centro.					
16	Satisfacción con los servicios de transportes.					
17	Satisfacción con las opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas y propiciadas por el centro de trabajo					
18	Satisfacción con las facilidades, apoyo que se da para resolver problemas materiales de carácter material.					
19	Satisfacción con las posibilidades de superación personal.					
20	Satisfacción de cómo se trata en su centro las reclamaciones quejas y conflictos.					
21	Valore integralmente su satisfacción laboral en la empresa.					

Si desea hacer alguna apreciación personal que crea pueda ser útil a este trabajo localícenos y de seguro nos serán interesantes sus observaciones, aquí puede decir sus criterios.

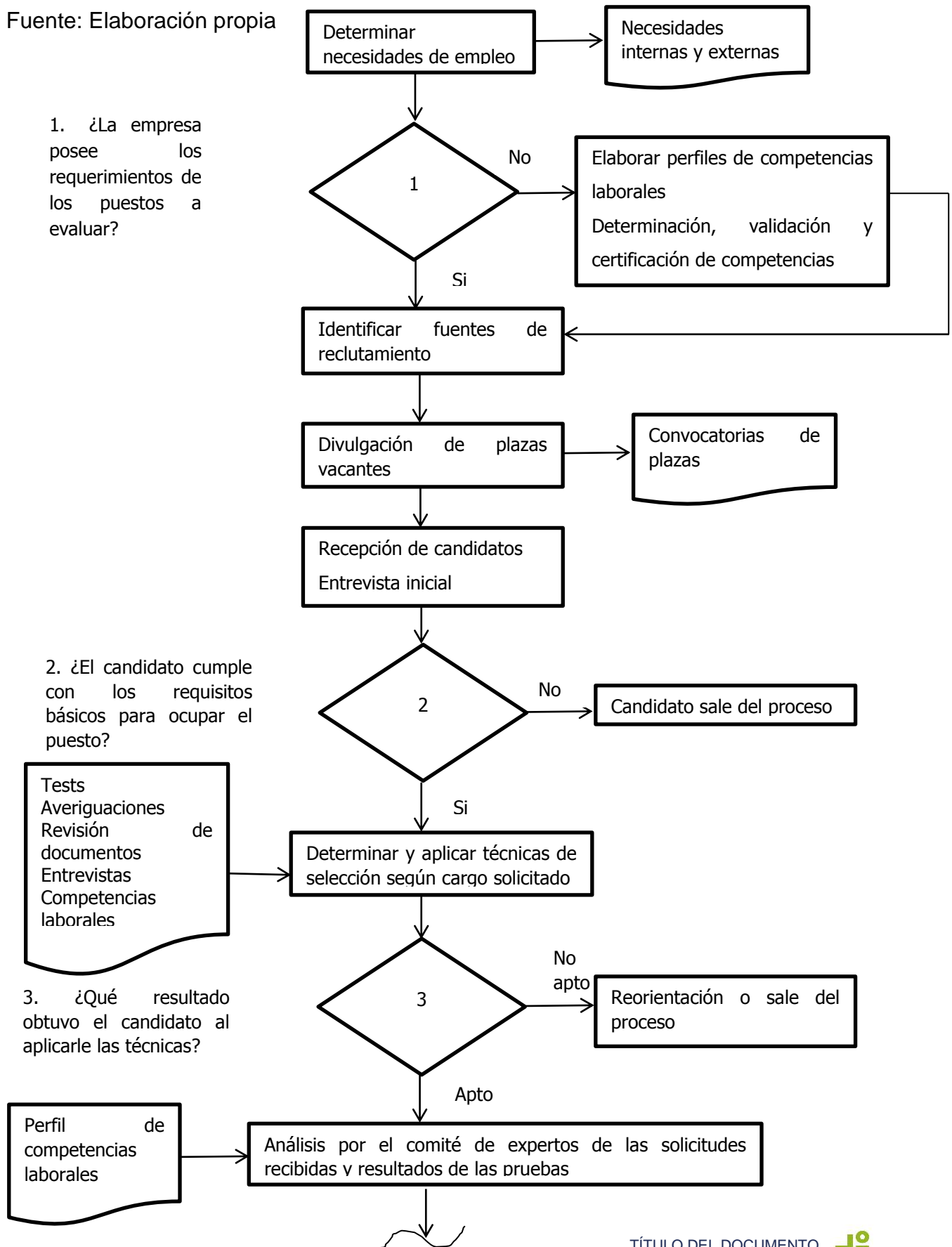
Anexo 7. Instrumento para evaluar la cultura y competencias de los directivos

Fuente: Adoptado de fuente consultada Nieves Julbe (2010)

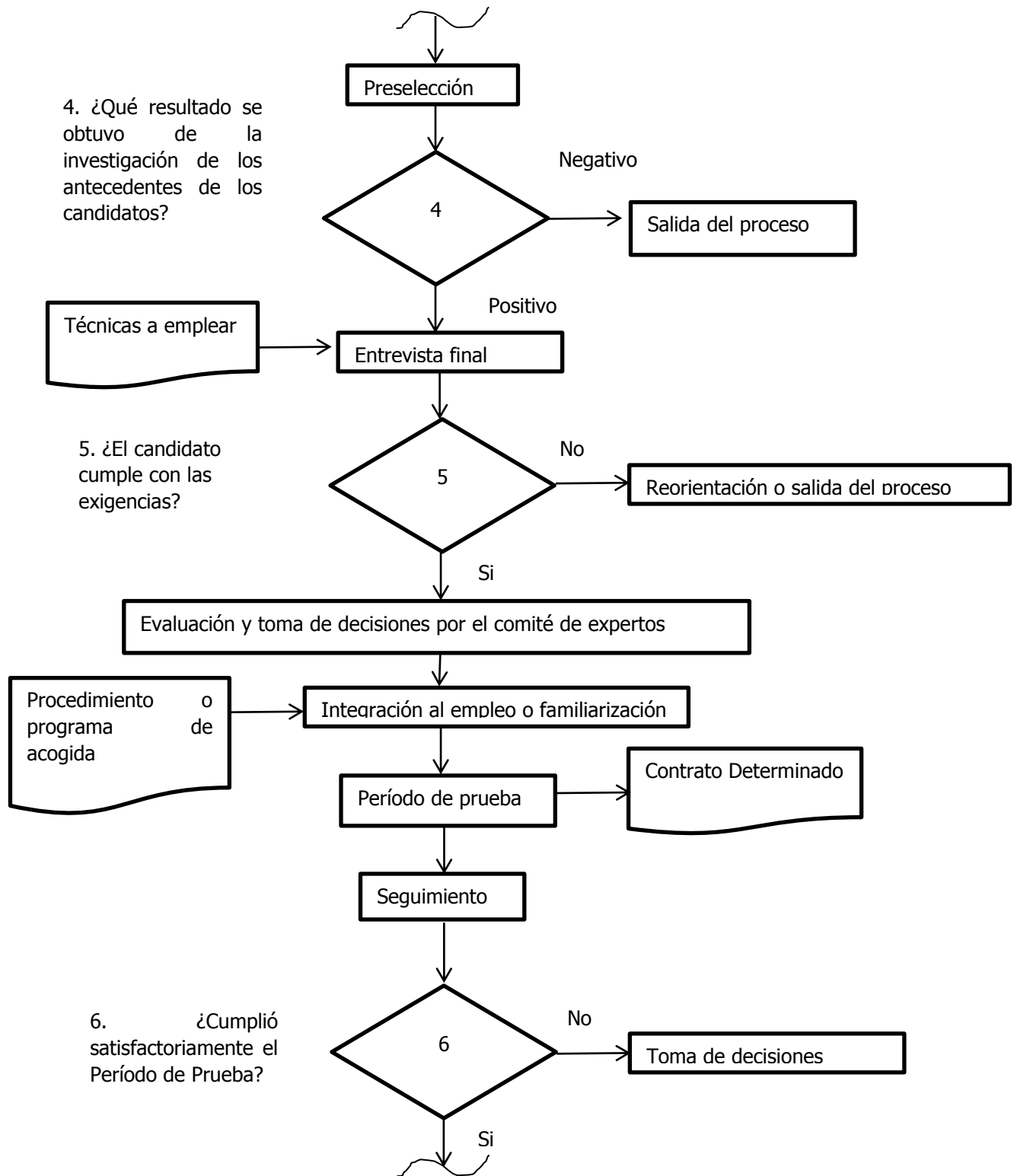
	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
Cultura directivos	1.¿Cómo considera usted la relación jefe-subordinado?				
	2.Sus superiores tienen confianza en usted				
	3.Usted tienen confianza en sus subordinados				
	4.¿Cómo considera la comunicación ascendente-descendente, horizontal y vertical?				
	5.Su estilo para dirigir es autocrático o democrático				
	6.Realiza la función de control con frecuencia				
	7.Utiliza la función de control para castigar a sus subordinados				
	8.Considera que en su área hay trabajo en equipo				
Competencias laborales	1.Considera que posee todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y del personal que dirige				
	2. Considera que posee la experiencia requerida para el cargo				
	3. Posee y su equipo de trabajo reconoce que tiene todos los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo				
	4.La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por las personas que forman su equipo de trabajo debido a su conducción				
	5. Cómo califica el resultado de su trabajo cuando usted es el proveedor interno de otra área o departamento				

Anexo 8: Flujograma del proceso de selección e integración

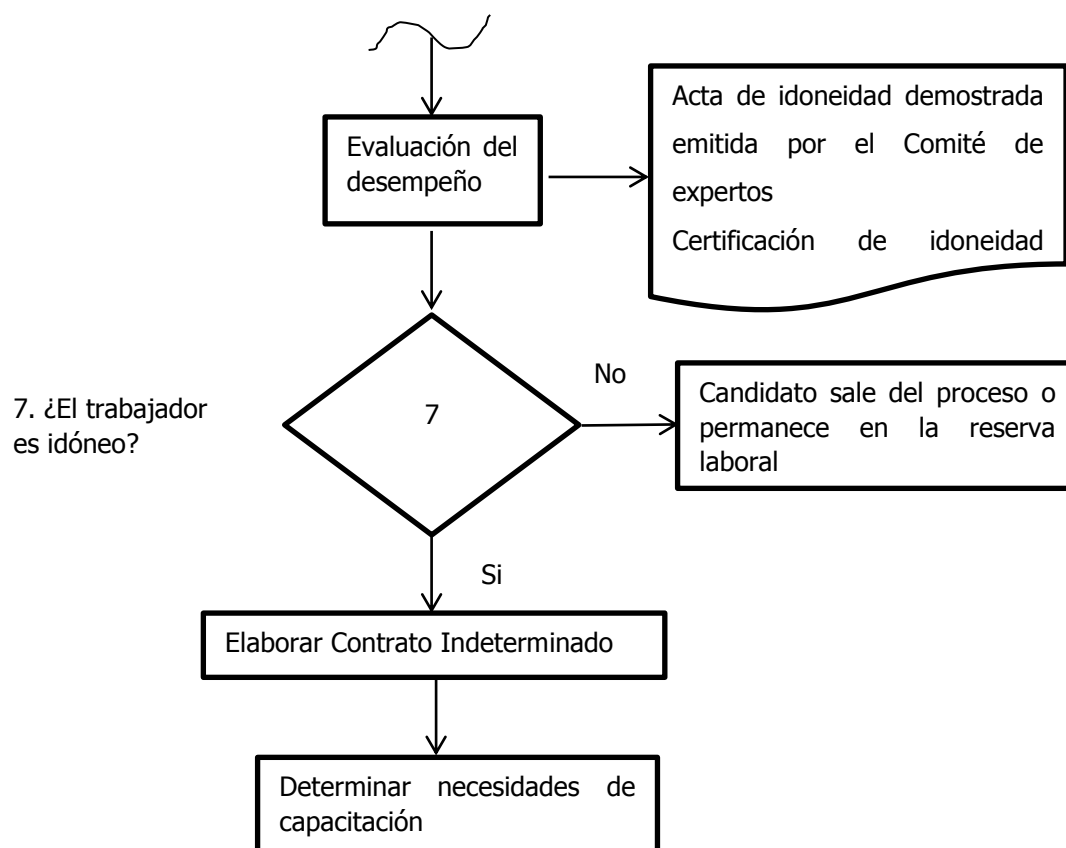
Fuente: Elaboración propia



Anexo 8: Flujoograma del proceso de selección e integración (Continuación)



Anexo 8: Flujograma del proceso de selección e integración (Continuación)



Anexo 9: Guía de la entrevista inicial

Fuente: Tomado de Garcia Dousat (2009)

Buenos días compañero/a:

Nosotros somos parte del equipo de Reclutamiento y Selección y como se le informó anteriormente estamos realizando una entrevista para caracterizarlo e incluirlo en nuestra reserva de fuerza de trabajo. Le vamos a solicitar algunos de sus datos personales para facilitar nuestra gestión:

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Cuál es su nivel escolar?
4. ¿En qué especialidad es graduado?

HISTORIA LABORAL

1. Hábleme de su experiencia laboral general, ¿cuántos años tiene de experiencia?
2. ¿Dónde ha trabajado?, ¿En cuáles puestos?, ¿En qué año? Describa su experiencia en cada ocupación.
3. ¿Por qué ha cambiado de puesto?
4. ¿Qué otro oficio conoce UD.?
5. De todo lo que ha hecho hasta ahora: ¿qué es lo que más le gusta y por qué?
6. ¿Cuáles serían los cargos que le gustaría desempeñar? ¿Qué orden de prioridad le atribuye?
7. De todo lo que ha hecho: ¿qué experiencia le serviría para desempeñar el o los puestos de interés?
8. ¿Cuál es la ocupación que más méritos le generó?
9. ¿Qué conocimientos específicos y generales le ayudaron a tener éxito en esa ocupación?
10. ¿Ha sido sancionado en el trabajo?
11. ¿Ha participado en eventos científicos, Forum, etc. ¿Cuáles han sido los resultados? Podría mostrarme los documentos que acreditan esa experiencia (certificado, diploma, licencia, otros).

OTROS DATOS DE INTERÉS



Anexo 9: Guía de la entrevista inicial (Continuación)

Observaciones:

1. Aspecto físico y presentación personal (está correctamente vestido, está en correspondencia con las gestiones que realiza o con las que resulte de su interés, etc.).
2. Comunicación no verbal: contacto visual (si evita el contacto con los ojos, si mira intensamente, etc.), gesticulación facial, expresiones faciales (confianza, ansiedad, tristeza, disgusto, felicidad, satisfacción, sorpresa, temor, otros), tono de la voz, postura, etc.
3. Comunicación verbal: fluidez verbal (habilidades sociales) riqueza de vocabulario, uso del lenguaje. Grado de empatía (dominio).
4. Espacio personal (se aleja mucho del entrevistador, se acerca demasiado, mantiene una distancia adecuada, etc.).

Personalidad: Empuje, agresividad, creatividad, responsabilidad, dinamismo, disciplina, visión, inteligencia, otros.

Anexo 10: Clasificación y conceptualización de los tests

Fuente: Tomado de Garcia Dousat (2009)

Test de Inteligencia

Son pruebas que miden el llamado "factor G" o Inteligencia General y para ello se utiliza principalmente el razonamiento abstracto, que hoy en día se considera el predictor más fiable del potencial de aprendizaje de una persona.

Test de Capacidades o Actitudes

Son los que evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. Se puede incluir en este apartado los test de rendimiento que evalúan principalmente la rapidez y la precisión en la ejecución de tareas, así como la fatiga. Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, entre otros.

Test de Personalidad.

Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. A diferencia de los test de inteligencia y de aptitudes, no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere con base en preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera (tienen medida de sinceridad). Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc

Anexo 10: Clasificación y conceptualización de los tests (Continuación)

Pruebas técnicas

Estas pruebas son las encargadas de evaluar las aptitudes para realizar exitosamente una actividad concreta, relacionada directamente con los requerimientos del cargo a ocupar: pruebas de conducción, de inglés, de computación, de electromecánica, según corresponda. Estas pruebas se realizaron teniendo en cuenta las especificaciones técnicas de cada cargo.

Anexo 11: Encuesta para medir la satisfacción laboral

Fuente: Tomado de Alvares Santos (2014)

Estimad@ trabajador@: Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: Nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.

No	Preguntas	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
1	¿La realización de su trabajo requiere de la utilización de conocimientos, habilidades y experiencias?				
2	¿En los servicios que ofrece la organización se observa el resultado de su trabajo?				
3	¿Su trabajo repercute en otras personas dentro o fuera de la organización?				
4	¿En la organización le permiten planificar sus tareas, sus métodos y utilizar su creatividad?				
5	¿En la organización le brindan la información necesaria para valorar los resultados de su trabajo?				
6	¿Su equipo de trabajo se mantiene unido para alcanzar las metas acordadas?				
7	¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo?				
8	¿Existen buenas relaciones humanas entre los trabajadores de la organización?				
9	¿Tiene participación en la definición y cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo?				
10	¿Existe buena comunicación entre los distintos niveles (directivos y trabajadores) de la organización?				
11	¿El desempeño de los directivos de la organización es favorable?				
12	¿Está satisfecho con el trabajo de su (s) jefe (s) inmediato (s)?				
13	¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades?				
14	¿Está satisfecho con la estimulación moral que recibe?				
15	¿Está acorde el resultado de su trabajo con los estímulos que recibe?				
16	¿Conoce el sistema de estimulación de su organización?				
17	¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo?				
18	¿En su ambiente de trabajo los riesgos a la salud se encuentran debidamente controlados?				

Anexo 11: Encuesta para medir la satisfacción laboral (Continuación)

Fuente: Tomado de Alvares Santos (2014)

19	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, resulta agradable?				
20	¿En su ambiente de trabajo las condiciones higiénicas le son favorables?				
21	¿La organización le garantiza con oportunidad los medios necesarios (computadoras, materiales de oficina, medios de comunicación, etc.) para el desarrollo de su trabajo?				
22	¿Los medios de trabajo (mesa, silla, computadoras, etc.) le permiten realizar sus tareas cómodamente?				
23	¿Se cumple en la organización el horario de trabajo y descanso establecido?				
24	¿La atención al trabajador que se le brinda se ajusta a las características de su trabajo y a sus necesidades?				
25	¿Recibe el apoyo de la organización para solucionar sus problemas personales?				
26	¿Se le proporcionan las condiciones de superación profesional en la organización?				
27	¿La organización le ofrece la posibilidad de ser promovido en su ocupación?				
28	¿La organización le propicia una garantía estable de empleo?				
29	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?				
30	¿Se encuentra comprometido con su organización?				
<p>Datos generales</p> <p>1. Sexo: masculino __ femenino __</p> <p>2. Edad: Menores de 35 años __ De 36 a 45 __ De 46 a 59 __ Más de 60 años __</p> <p>3. Nivel escolar: primaria __ secundaria __ preuniversitario __ universitario __</p> <p>4. Categoría ocupacional: cuadro __ técnico __ servicio __ operario __ administrativo __</p> <p>5. Años de experiencia en la organización: Hasta 5 __ De 6 a 10 __ De 11 a 20 __ Más de 20 __</p> <p>Gracias por su cooperación</p>					

Anexo 12: Cuestionario para seguimiento en directivos

Fuente: Garcia Dousat (2009)

Nombre y apellidos (del candidato evaluado): _____

Fecha: _____

Empresa: _____ Área de trabajo: _____

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
1. Competencia 1					
2. Competencia 2					
3...					
4...					
5...					
6...					
7...					
8...					
9. Competencia...n+1...					

Observaciones: _____

1 2 3 4 5

Nivel de satisfacción con su desempeño laboral actual

Le gustaría contratarlo para trabajar con usted Si _____ No _____

Nombre y apellidos del jefe que evalúa: _____

_____ Firma: _____

Cargo que ocupa: _____

PD: Las competencias 1. 2. 3,...n, se refieren a las competencias la familia de cargo a que pertenece el evaluado