



Universidad de Holguín
" Oscar Lucero Moya "
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

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

Autor: Ing. Yordanis Garcia Dousat

Tutor: Dr. C. Alexander Sánchez Rodríguez

Consultante Principal: Dr. C. Pedro M. Zayas Agüero

Holguín, 2009

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

Agradecimientos

“Si hay un secreto en el éxito reside en la capacidad para saber agradecer a aquellos que de una forma u otra han contribuido a ello”.

Llegue entonces mis agradecimientos a:

***mi madre**, que me ha educado y guiado por este camino*

***mi esposa**, sin ella nada sería posible*

***Alexander Sánchez** por su asesoramiento y tutela oportunos*

***Clara Marrero** por sus recomendaciones y ayuda incondicionales*

*todos **los profesores** de la UHO que han contribuido en mi formación*

profesional

*A **todos aquellos** que me han apoyado en esta larga carrera “La Vida”.*

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 hermosa **abuela**, se lo debo*

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar y aplicar parcialmente un procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo eficaz en la Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENi); esta es la encargada de prestar servicios de selección e integración (suministro) a las entidades pertenecientes al Grupo Empresarial Cubaníquel.

El procedimiento desarrollado se caracteriza por su adecuación a las particularidades de una agencia empleadora e integra la información que brindan las competencias laborales en cada una de sus fases y etapas. Se distingue por incorporar herramientas que viabilizan su uso, entre las que se encuentra un sistema de indicadores creados sobre la base de un Cuadro de Mando Integral que permite el control de su gestión.

Los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación parcial del procedimiento están relacionados con el logro de la adecuación hombre-cargo; lo que se ve reflejado en la percepción de los niveles requeridos de competencias en los trabajadores contratados.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 Evolución y desarrollo de la “selección de personal”. Papel y funciones....	6
1.2 Principales conceptos de la “selección de personal”.....	7
1.2.1 Clasificación de los tipos de selección.....	9
1.2.2 Principios de “selección de personal”	10
1.3 El proceso de selección de capital humano.....	11
1.3.1 El reclutamiento.....	12
1.3.2 La selección.....	13
1.3.3 La integración al empleo.....	14
1.3.4 Seguimiento.....	15
1.4 Tendencias del proceso de capital humano.....	16
1.4.1 Modelos de selección de capital humano.....	16
1.4.2 El enfoque de gestión por competencias.....	18
1.4.3 Cuadro de mando integral en la gestión de selección de capital humano	19
1.5 La selección e integración de capital humano en Cuba.....	20
1.5.1 Evolución y desarrollo de agencias empleadoras.....	21
1.5.2 Legislación vigente. Avances y Limitaciones.....	22
1.6 Diagnóstico del estado actual del proceso de selección en la EMPLeni	23
1.7 Conclusiones parciales.....	24
CAPÍTULO II Procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo de capital humano.....	26
2.1 Planteamiento del procedimiento. Fases que lo conforman.....	26
FASE I: Preparación inicial.....	27
FASE II: Determinación de las competencias.....	27
FASE III: Análisis de las necesidades de empleo.....	31
FASE IV: Reclutamiento y selección inicial.....	35
FASE V: Selección e integración al empleo.....	40
FASE VI: Evaluación, seguimiento y supervisión del personal contratado..	43
Propuesta de CMI para control de gestión de GSICH.....	45
2.2 Conclusiones parciales.....	47
CAPÍTULO III: Aplicación del propuesto para la gestión de selección e integración al empleo de capital humano en la EMPLeni.....	49
3.1 Caracterización de organización objeto de estudio.....	49

3.2 Principales resultados de la aplicación del procedimiento propuesto.....	50
FASE I: Preparación inicial.....	50
FASE II: Determinación de las competencias.....	51
FASE III: Análisis de las necesidades de empleo.....	54
FASE IV: Reclutamiento y selección inicial.....	56
FASE V: Selección e integración al empleo.....	59
FASE VI: Evaluación, seguimiento y supervisión del personal contratado.	61
3.3 Beneficios obtenidos a partir de la aplicación parcial del procedimiento desarrollado en el objeto de estudio práctico.....	66
3.4 Conclusiones parciales.....	67
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	73

INTRODUCCIÓN

El entorno cambiante que se acrecienta en los últimos años en las diferentes esferas, tecnológica, económica, política y social, ha conllevado a trabajar en el perfeccionamiento de la gestión empresarial, siendo necesario trazar estrategias con el propósito de crear y perfeccionar métodos y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional. Se ha evidenciado que el factor humano le confiere la ventaja competitiva a las organizaciones, razón por la cual cobra auge en la actualidad el proceso de **selección e integración al empleo**.

Adquirir trabajadores verdaderamente competentes constituye hoy una necesidad de primer orden para las organizaciones, porque son estos los principales protagonistas del ascenso de las empresas al éxito. Proveer a las organizaciones del personal necesario para la realización de las actividades y al mismo tiempo encontrar alternativas para desarrollar y adecuar a los cargos el capital humano con que se cuenta, es uno de los principales retos que demanda la nueva gestión del capital humano (GCH en lo adelante).

Seleccionar el mejor hombre para desempeñarse en el cargo X, Y o Z teniendo en cuenta las competencias es uno de los cambios más importantes que ha experimentado la GCH. Esta nueva perspectiva es denominada **gestión por competencias** y se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GCH, y en especial dentro de los procesos de selección que se asuman, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta Santos, 2005).

El Estado y gobierno cubanos, con el objetivo de encaminar a las empresas al logro de su gestión integral y resultados de eficacia y eficiencia han establecido regulaciones que rigen esta nueva etapa de desarrollo de las organizaciones, en las cuales está incluido el proceso de selección e integración al empleo.

El sector de la industria minera, a pesar de las limitaciones políticas-económicas establecidas por el gobierno de los Estados Unidos, constituye unos de los pilares del desarrollo económico cubano. Por ello es necesario que los sistemas de gestión de sus empresas, evolucionen de esquemas tradicionales hacia los sistemas gerenciales más modernos; sin embargo su implantación implica transformaciones profundas, tanto en el

pensamiento como en las acciones y por tanto en las tecnologías que deben utilizarse (Marrero Fornaris, 2002), estas últimas deben integrar las nuevas corrientes de la GCH, como el enfoque de competencias y permitir los cambios necesarios para dar respuesta a las exigencias de las empresas y su entorno (Sánchez Rodríguez, 2003).

En el Grupo Empresarial Cuba Níquel, es necesario que se asuman procesos de selección eficaces; que ofrezcan las máximas garantías posibles a las organizaciones en sus desempeños. El papel de la **Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENi)** en el logro de este objetivo es preponderante, ella es la entidad encargada de prestar servicios integrales de reclutamiento, selección y suministros de fuerza de trabajo a Asociaciones Económicas Internacionales y Empresas Cubanas Estatales pertenecientes a este Grupo Empresarial; por lo que se hace indispensable la aplicación de efectivos procedimientos de selección e integración al empleo, teniendo en cuenta el principio que si se selecciona inicialmente al candidato indebido, ningún programa de adiestramiento ni sistema de formación podrá compensar adecuadamente, o equilibrar, el error original cometido al contratar a tal persona; por ello es necesario su revisión crítica y su perfeccionamiento.

Después de un largo período de aplicación de los procedimientos actuales de selección e integración al empleo en este sector, se han evidenciado deficiencias que ponen en riesgo su eficacia como son:

- No existe una correspondencia entre demanda y oferta de trabajo.
- Deficiente elaboración de los perfiles de competencias laborales.
- No existe correspondencia entre las competencias reales que se requiere y las que se evalúan.
- Deficientes herramientas para evaluar los conocimientos técnicos.
- Los test psicológicos que se utilizan en el proceso de selección son insuficientes.
- No existen suficientes indicadores que permitan analizar la eficacia y eficiencia del proceso de selección.

Dado lo anteriormente expuesto se define como **problema científico** el siguiente: ¿Cómo desarrollar un procedimiento eficaz para la gestión de selección e integración al empleo con base en competencias laborales en la Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENi), que garantice la adecuación del hombre al cargo a través de la contratación de trabajadores con las competencias requeridas?

El **objeto de la investigación** lo constituye el Sistema de Gestión del Capital Humano y el **campo de acción** es el proceso de selección e integración al empleo con base en competencias laborales en la Empresa Empleadora del Níquel.

Por tanto la presente investigación tiene como **objetivo general**: desarrollar y aplicar parcialmente un procedimiento para la gestión de la selección e integración al empleo con base en competencias laborales en la Empresa Empleadora del Níquel que garantice la adecuación del hombre al cargo a través de la contratación de trabajadores con las competencias requeridas

Para darle cumplimiento al objetivo general planteado se definen los objetivos **específicos siguientes**:

1. Elaborar el marco teórico - referencial de la investigación a partir de la evolución y desarrollo de la selección e integración al empleo, sus conceptos y definiciones y las tendencias actuales sobre la gestión por competencias como nuevo enfoque de la GCH, haciendo énfasis en su importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio.
2. Diagnosticar el estado actual del proceso de selección e integración al empleo y la aplicación del enfoque de gestión por competencias en la EMPLeni.
3. Elaborar un procedimiento para la gestión del proceso de selección e integración al empleo con base en competencias.
4. Diseñar un sistema de indicadores sobre la base de un Cuadro de Mando Integral.
5. Llevar a cabo la aplicación parcial del procedimiento en la entidad objeto de estudio y la validación de la hipótesis de investigación.

Para contribuir a la solución del problema científico planteado anteriormente se formula la siguiente **hipótesis de investigación**:

La aplicación parcial de un procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo con base en competencias en la Empresa Empleadora del Níquel debe garantizar una mejor adecuación hombre-cargo a través de la contratación de trabajadores con los niveles de competencias requeridos.

Esta hipótesis quedará demostrada si se evidencia que:

1. El procedimiento desarrollado se caracteriza por poseer elementos necesarios que hacen viable su aplicación en la organización objeto de estudio a partir de su tendencia a un enfoque personalizado, el empleo de una concepción multimétodo y multitécnica, análisis de los perfiles de competencias como base

objetiva y la valoración del hombre en su integridad, además de su flexibilidad y capacidad de adaptación a otras agencias empleadoras de otros grupos empresariales.

2. El procedimiento desarrollado permite y garantiza:

- Determinar las necesidades de empleo de los clientes tanto internos como externos.
- Contar con perfiles genéricos de competencias que sirvan de base al proceso de selección e integración al empleo.
- Determinar y validar los perfiles de competencias de los cargos de manera que incluyan informaciones precisas y útiles para la actividad de selección e integración al empleo y las restantes actividades de la GCH.
- Identificar, diferenciar y agrupar por diferentes grupos de cargos (según diferentes clasificaciones) las técnicas a aplicar que permitan medir objetivamente la adecuación de los candidatos a los cargos.
- La evaluación del comportamiento del proceso de selección e integración al empleo a través de un sistema de indicadores creados sobre la base de un cuadro de mando integral.

3. Como consecuencia de la aplicación parcial del procedimiento se perciba una mejor adecuación del hombre al cargo a través de la contratación de trabajadores con los niveles requeridos de competencias.

El **aporte de esta investigación** se centra en la propuesta de un **procedimiento**, creado sobre la base de una amplia revisión bibliográfica de las tendencias fundamentales en el estudio de la problemática planteada anteriormente: el **proceso de selección e integración al empleo**, caracterizada en su concepción por:

- La **vinculación** de varios **principios** relacionados con la selección e integración al empleo que permiten su óptimo funcionamiento y ayudan a garantizar el cumplimiento de la hipótesis de investigación planteada.
- **Integrar** de manera coherente el proceso de selección e interacción al empleo con el **enfoque de competencias** a partir de llevar a cabo este proceso teniendo en cuenta la información que brindan los perfiles de competencias laborales como herramienta básica para la toma de decisiones.

- La posibilidad de determinar un **perfil genérico** de habilidades y cualidades personales que sirva de apoyo al proceso de selección e integración al empleo.
- La posibilidad de **identificar** según la clasificación de los cargos, los métodos y **técnicas de selección** a aplicar.
- La incorporación del **Cuadro de Mando Integral** como herramienta de control de gestión y el diseño de este, ajustándolo con los requerimientos de la gestión de selección e integración al empleo.

En la presente investigación se utilizaron los **métodos teóricos y empíricos** siguientes:

Métodos Teóricos: Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, para desarrollar el análisis del objeto de estudio; inducción - deducción para diagnosticar el proceso de selección e integración al empleo en el área objeto de estudio y para el diseño y aplicación del procedimiento propuesto; sistémico - estructural para abordar el carácter sistémico de la organización, la GCH, selección de personal, y la gestión por competencias, analizando los procesos involucrados en ellos y para la elaboración del procedimiento; histórico – lógico para el análisis del devenir histórico de la evolución y desarrollo del proceso de selección y basados en el propio enfoque de competencias.

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros. Su aplicación sistémica permite el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

Para la presentación de esta tesis de maestría se estructuró un informe que queda de la forma siguiente: una introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver con la investigación; un capítulo I, en el que se expone el marco teórico-referencial de la investigación; un capítulo II, donde se describe el procedimiento desarrollado; un capítulo III, donde se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto con el fin de validar la hipótesis de investigación; las conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y; un conjunto de anexos como complemento de los resultados expuestos.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION

Con el objetivo de analizar los elementos teóricos y prácticos fundamentales en los que se basa la investigación, referidos a las tendencias actuales sobre el proceso de selección e integración al empleo del capital humano, se estructuró este capítulo de manera que permitiera el análisis del “estado del arte y de la práctica” sobre la temática. Este capítulo se construyó partiendo del análisis de la evolución, desarrollo, principales conceptos y principios del proceso de selección. Por otra parte se analizó el desarrollo del enfoque de gestión por competencias, así como las metodologías para la determinación de las competencias y otros aspectos relevantes que tendrán una incidencia directa sobre la selección e integración al empleo del capital humano. El hilo conductor seguido como estrategia para la elaboración del marco teórico referencial se muestra en la **figura 1.1**.

1.1 Evolución y desarrollo de la “selección de personal”. Papel y funciones

Resulta necesario al abordar un objeto de estudio, conocer su surgimiento a través de la historia, para ubicar las particularidades que inciden en el estado actual del mismo y determinar su nivel de desarrollo.

El proceso de selección es llevado a cabo por el hombre desde épocas remotas. Los romanos, desarrollaban esta actividad para seleccionar a los guerreros que iban a formar parte de las prestigiosas legiones. Una de las pruebas consistía en cruzar nadando un turbulento río. Los que lograban alcanzar la otra orilla quedaban seleccionados, los que se ahogaban... no. Afortunadamente este proceso ha ido evolucionando con el paso del tiempo.

Como resultado de una revisión bibliográfica se concluye que, vinculado a la selección del personal y su evolución, existen múltiples enfoques y disciplinas. Al valorar las distintas formaciones económico-sociales y el desarrollo científico técnico en la historia, se pueden distinguir períodos que intervienen en el surgimiento y desarrollo de la selección de personal (Zayas Agüero, 2002). En función del objeto de estudio atendiendo a los aspectos históricos, epistemológicos, teóricos y metodológicos, se identificaron las etapas¹ siguientes, ver **tabla 1.1**.

¹ Tomado de Zayas Agüero, Pedro . Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas, Universidad de la Habana, 2002.

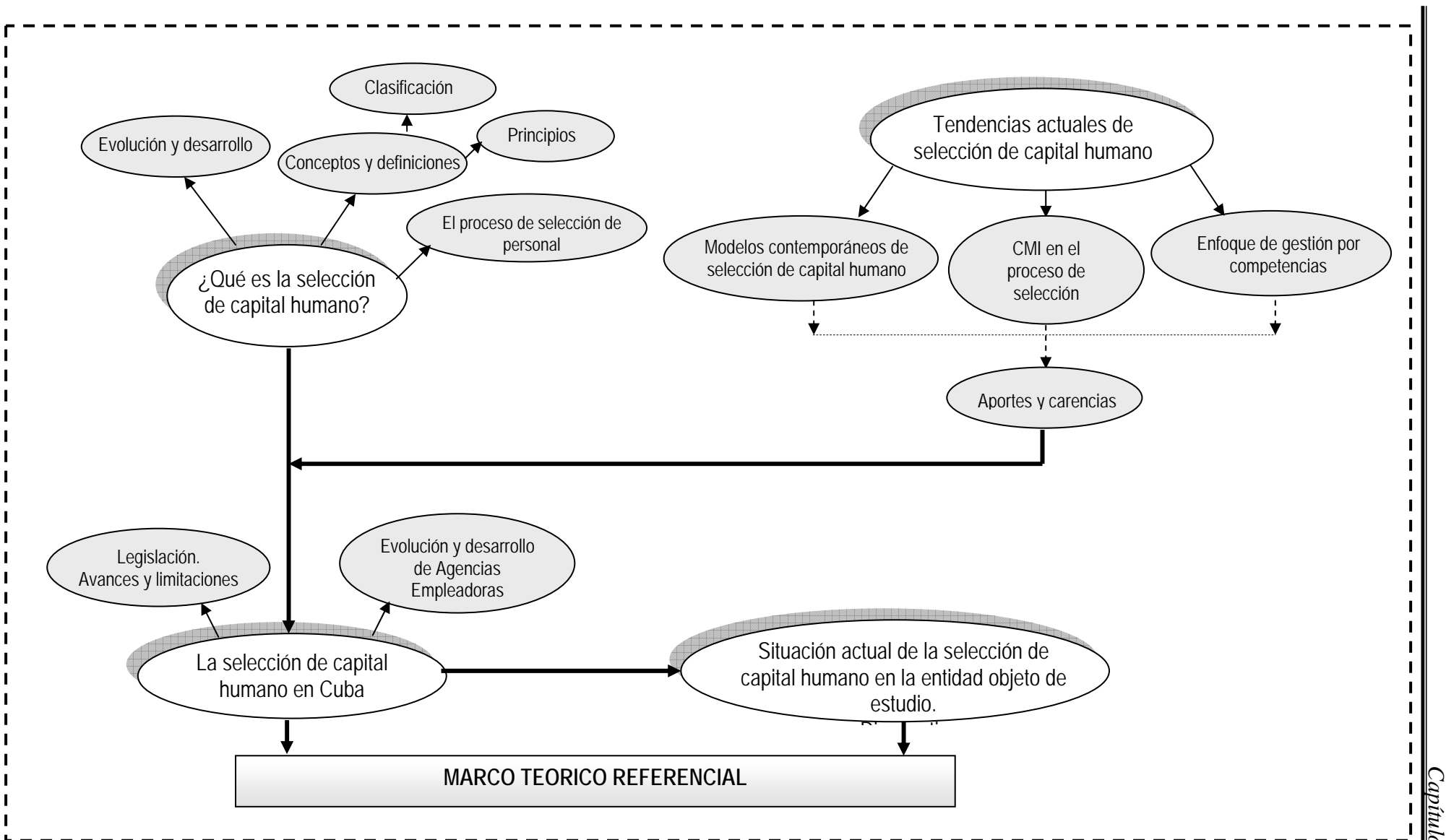


Figura 1.1: Estrategia seguida para la elaboración del marco teórico referencial de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.1 Etapas de desarrollo y evolución del proceso de selección

Fuente: Resumido de Zayas Agüero (2002).

1° Etapa: Precientífica (Abarca los período de la comunidad primitiva, el esclavismo y el feudalismo)
En esta etapa surgen los primeros indicios de selección de personal carente de carácter científico. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo. No se institucionaliza ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece con un marcado carácter espontáneo natural en sus inicios y luego social (Zayas Agüero 2002).
2° Etapa: Surgimiento de la Psicología y la Administración como ciencias interrelacionadas (Abarca el período de la Revolución Industrial, luego de la 1° Guerra Mundial)
Con el aparición de la escuela clásica de la organización científica del trabajo fundada por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) surge los primeros indicios del empleo de la selección de personal con un carácter sistemático. Frederick Taylor (1903) en su libro <i>Shop Management</i> planteó como primer principio: "Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador)." Posteriormente, en 1911, formula, el principio de: "Seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor." (Chiavenato, I., 1986).
3° Etapa: Despliegue de la Psicología como ciencia. Los tests psicológicos (Abarca el período de la 2° Guerra Mundial hasta aproximadamente el 1960)
Este período tiene lugar con el consecuente desborde metodológico por el uso indiscriminado de los test psicológicos, donde Francis Galton (1822-1911) fue el iniciador de estudios relacionados con las diferencias individuales y creó técnicas para realizar mediciones, destacándose otros creadores como: William Stern, K. Pearson, K. G. Bennett, H. Seashore y A. Wessman; entre otros (Zayas 2002). Esta etapa abarca un largo período que grabó el desarrollo actual de este objeto, caracterizado por el pragmatismo, empirismo e instrumentalismo expresado en el surgimiento desarrollo y uso indiscriminado de los tests psicológicos, subordinando las concepciones teóricas al empleo de métodos cuantitativos sobre la base del análisis factorial.
4° Etapa: Auge de los movimientos sociales y análisis crítico en la Psicología (Abarca la etapa de surgimiento de nuevos movimientos psicológicos 1960-1970)
La complejidad y crisis de la situación social en este período, introdujeron un nuevo panorama en el desarrollo de los procesos de selección, caracterizados por los cambios sociales producidos en este período y el desarrollo de la psicología positivista, que determina un tanto el complejo estado actual de este objeto. Esta etapa abarca un largo período que grabó el desarrollo actual de este objeto, en el que se pueden identificar diferentes niveles de desarrollo, pero que presenta como columna vertebral el enfoque positivista de las ciencias que adquirió su mayor auge en este período, caracterizado por el pragmatismo, empirismo e instrumentalismo expresado en el surgimiento desarrollo y uso indiscriminado de los tests psicológicos. (Zayas 2002).
5° Etapa: Gestión de Recursos Humanos. Gestión de competencias. Situación actual (Abarca desde finales del 1970 hasta la actualidad)
El término recursos humanos, según Puchol, L. (1994) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 en Washington; pero los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr altos niveles de competitividad han incidido en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano. Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja competitiva básica de una organización y se introducen nuevos términos: capital humano y competencias laborales; derivándose de ello la necesidad de gestionar al capital humano por competencias. Este enfoque cobra auge y está en pleno desarrollo donde la tendencia actual es la gestión integral del capital humano concibiendo al hombre y sus competencias como centro y punto de partida.

1.2 Principales conceptos de “selección del personal”

Historiadores, en especial en el ámbito de la psicología, reconocen los aportes y el tratamiento dado por ilustres filósofos como es el caso de Platón y Sócrates a la problemática de la selección de personal; " Platón por ejemplo plantea que los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad..." Heibreder, E.; Iovchuck, M. et al¹ plantea "En la doctrina sobre la división del trabajo en categorías dentro del estado perfecto, Platón se guía por su clasificación de las partes del alma. La parte racional debe corresponder a la categoría de los gobernantes filósofos; la parte afectiva, a la categoría de los guerreros, educados dentro de la disciplina necesaria para defender el estado de los levantamientos populares internos y de las agresiones externas; a la parte de los apetitos corresponde la categoría de los artesanos, entrenados para el cumplimiento perfecto de su oficio". Estas definiciones muestran la relación hombre-trabajo desde épocas remotas expresados sobre la base las diferencias y categorías individuales para la asignación de funciones, (Zayas Agüero, 2002).

Existen diversas definiciones de los procesos de selección, como se muestran a continuación.

Puchol (1995) define a la **función de empleo**², la cual tiene como objetivo proporcionar a la organización en todo momento el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo.

Puede definirse además 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 (Chiavenato, I. 1999).

La selección persigue solucionar dos problemas básicos:

- la adecuación del hombre al cargo, y
- la eficiencia del hombre en el cargo

El mismo autor plantea además que la selección es un proceso de comparación mediante el cual se define, de una determinada cantidad de candidatos solicitantes de

¹ Citado por Zayas Agüero (2002).

² La función de empleo: Entre sus tareas más frecuentes se pueden encontrar: la planificación de plantillas, la descripción de puestos de trabajo, los estudios del mercado laboral, la búsqueda de fuentes de reclutamiento, la realización de procesos de selección, acogida e inserción del personal recién llegados, los estudios de optimización de plantillas. Tomado de Sánchez Rodríguez, 2003. tesis presentada en opción al título de Master en Dirección de Empresas.

un cargo, el más apropiado para desempeñar las funciones del cargo solicitado.

García Noya, María³ (2001); define la selección del personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir un puesto dentro de la organización.

Cuesta Santos (2005), por ejemplo plantea que “la selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GCH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características específicas presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.”

Plantea la ONN (NC: 3000: 2007), que la selección e integración al empleo no es más que la 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.

Zayas Agüero (2002) define la selección como 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.

Con lo anterior se puede contactar que cada autor pretende desde su perspectiva significar que la selección es un proceso y que este a su vez implica la acción de escoger, seleccionar, y (o) comparar candidatos.

De lo analizado resulta interesante la definición que brinda la ONN al ver la selección como un proceso más general en el que se incluyen al reclutamiento, selección, preparación y (o) formación, evaluación en periodo de prueba e integración al empleo. Además es importante señalar el concepto expuesto por Zayas Agüero (2002) que se plantea como punto de partida y eje fundamental (de manera explícita en la definición) la determinación de las competencias laborales.

Resumiendo los principales elementos abordados en cada uno de los conceptos anteriores, el autor plantea que: la **selección e integración al empleo** es un **proceso**

³ María García Noya, Enrique Hierro Díez, José Javier Jiménez Bozal. 2001^a La Selección de Personal. Sistema Integrado. 2da Ed. Escuela Superior de Gestión Comercial y marketing. <http://www.paradigmolibros.com/libros/8/847356167.html> - 20k.

con **carácter dirigido** que tiene como objetivo **captar, seleccionar e integrar** al empleo a aquellos candidatos con mayores posibilidades de lograr **altos niveles de desempeño**; lo que está causalmente relacionado con su adecuada **integración** con las características presentes y futuras del **entorno laboral**, a través de las **competencias laborales**.

1.2.1 Clasificación de los tipos de selección

En este tópico se llevará a cabo el análisis de aspectos distintivos que contribuirá en el aporte de la presente investigación. Según las características del proceso de selección (características de las personas, cargos, etc.) a realizar así serán la organización y proyección del mismo, los métodos, técnicas e instrumentos a emplear.

La gestión de la selección se puede clasificar según el tipo de capital humano necesario en la organización (Zayas Agüero, 2002):

- **Operativa:** es aquella que está orientada a resolver una necesidad inmediata, en la que resulta imprescindible para el desarrollo de un trabajo específico un personal con un alto nivel de ejecución actual.
- **Táctica:** es aquella en la que se conjugan cierto nivel de ejecución actual y las posibilidades de desarrollo a corto y mediano plazo, y la necesidad de una captación estratégica en la que se conjuguen, si es posible, cierto nivel de conocimientos y ejecución actual.
- **Estratégica:** es la que relaciona un alto nivel de ejecución actual y futura, con posibilidades de desarrollo a mediano y largo plazo y la necesidad de una captación estratégica.

Bray y Moses, en Sikula, A. (1994) formulan la existencia de dos criterios generales de selección y valoración: el concepto de riesgos sucesivos, donde plantean que para que los solicitantes sean contratados deben pasar con éxito todas las pruebas a las que se presentan.

Cronbach, L., L Glesser, G. (1965), Wickert, R. (1962), Owens, W. y Jewel, D. (1969) señalan la existencia de tres modelos en la selección de personal atendiendo al número de tratamientos por personas y número de personas por tratamiento en la toma de decisiones en el proceso de selección de personal: la colocación, la clasificación y la selección.

La selección por clasificación interna es aquella que se realiza dentro de la organización con la finalidad de determinar las potencialidades de los trabajadores, y puede estar

asociada a la función normal de evaluación por medio de la cual se valoren las características y posibilidades de desarrollo de los trabajadores, o a algún cambio inmediato para el cual es necesario reestructurar la fuerza de trabajo existente. El proceso de clasificación del personal dentro de la organización debe planificarse y organizarse en función de las características de la empresa.

Es interesante, además, al analizar los procesos de selección, definir qué se pretende en los mismos y en qué forma se desarrollarán. Bahn citado por Sikula, A. (1994) plantea: “El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización”. Por otra parte Sánchez, J. (1993) afirma que “más que ver la selección como un proceso eliminatorio de personas no aptas hay que entenderla como la búsqueda de aquel candidato que tiene más posibilidades de realizar un trabajo con éxito.

Los procesos de selección se pueden clasificar además según el riesgo estadístico que se esté dispuesto a correr, en procesos que admitan los errores de tipo I ó II. O sea, qué riesgo se prefiere correr, aceptar un candidato debiendo ser rechazado o rechazarlo debiendo ser aceptado (Zayas Agüero, 2002).

Como resultado del análisis se concluye que aunque la utilización de estos criterios por lo general, se realiza de forma combinada, es indispensable la selección de algunos de ellos en dependencia de sus características y de su objeto social, en este caso los planteado por Zayas Agüero.

1.2.2 Principios de la selección del personal

Entre los principales requerimientos que debe cumplir una teoría está el carácter sistémico, evidenciado en su nivel de integración e interacción de los elementos componentes, cuya cualidad resultante es la generalización expresada en la teoría; la consistencia lógica interna la cual se refleja en la ausencia de contradicciones en su formulación y en el eslabonamiento lógico y la congruencia entre los elementos que la integran (Zayas Agüero, 2002); por es la necesidad de la formulación de principios.

El proceso de selección al igual que otros existentes se rigen por principios⁴ que guían y fundamentan su esencia u objetivo. Existen una serie de principios generales y específicos del proceso de selección de capital humano los cuales se muestran en las **tablas 1.2 y 1.3** respectivamente.

⁴ Tomado de Zayas Agüero, Pedro. Principios del proceso de selección de personal. Principios generales y específicos del proceso de selección de personal.

Tabla 1.2: Principios generales que rigen el proceso de selección

Fuente: Resumido de Zayas Agüero (2002).

PRINCIPIOS GENERALES
Carácter científico
Carácter eminentemente científico, con independencia de los elementos de carácter empírico que pueda presentar en alguna de sus fases.
Enfoque sistémico
Este proceso debe ser abordado con un carácter sistémico, en el cual se interrelacionan un conjunto de etapas, métodos y tareas que condicionan los resultados del mismo.
Carácter dirigido
Su funcionamiento y desarrollo dependen de la planificación, organización, ejecución y control del mismo, lo que tiene una incidencia directa en la eficiencia y calidad de dicho proceso.
Dependencia de la organización de los procesos de selección y los métodos y técnicas a emplear, del tipo de fuerza a seleccionar
En esta dirección resulta significativa la clasificación de los procesos de selección sobre el tipo de fuerza de trabajo a seleccionar, sobre la base del nivel del cargo, su complejidad, importancia en la organización y el grado de desarrollo actual o prospectivo del empleo de dicha fuerza.
Relación entre el proceso de selección de personal y la cultura organizacional
La esencia de este principio radica en que el carácter objetivo del proceso de selección no se refiere exclusivamente a las características de un cargo concreto, sino que el mismo se encuentra en un determinado entorno organizacional, o sea, la cultura de la organización, e inciden en los requerimientos de un cargo.
Análisis de los perfiles de competencias como base objetiva de los procesos de selección de personal
El punto de partida de este proceso los constituyen las particularidades de la actividad, reflejadas en el análisis y descripción de los cargos u ocupaciones, lo que permite definir las principales características, exigencias y requerimientos de los mismos.
Carácter eminentemente formativo y desarrollador
La selección es la fase inicial del proceso de provisión de capital humano a una organización, y esta debe complementarse con un adecuado trabajo de formación y desarrollo. Por ello se debe destacar que la finalidad de la misma es formar y desarrollar al ser humano y no debe poseer un carácter socialmente discriminatorio.
Carácter ético
La dimensión ética es un aspecto que está presente y condiciona todo el desarrollo del proceso y su imagen social. Toda actividad profesional conlleva la expresión de un conjunto de normas y valores que caracterizan el modo de actuación de la misma.
Empleo de profesionales en el desarrollo de la actividad
La valoración del ser humano es una actividad social y científicamente compleja; por eso el proceso de selección, tan necesaria dentro de la esfera de la gestión del capital humano, tiene que ser desarrollada por especialistas de la actividad, y deben trabajar en equipo psicólogos, médicos e ingenieros industriales.
Carácter generalizado
El proceso de selección es una actividad clave del sistema de gestión del capital humano que incide en toda la estructura de la organización. En ocasiones, quieren limitar el proceso de selección a las categorías de obreros y personal de servicio, pero no a la categoría de directivos o viceversa desconociendo que abarca todas las esferas, cargos u ocupaciones dentro de la organización.
Carácter racional
Los procesos de selección de personal tienen un costo y es una inversión; por ello debe existir un balance entre los gastos y los beneficios que se obtendrán a partir del desarrollo de dicho proceso y deben organizarse y planificarse como tal.

Tabla 1.3: Principios específicos que rigen el proceso de selección

Fuente: Resumido de Zayas Agüero (2002).

PRINCIPIOS ESPECÍFICOS
Estudio de la interrelación hombre-trabajo en su desarrollo
El proceso de selección de personal tiene como objeto de estudio la interrelación hombre-trabajo, dos elementos complejos y dinámicos. Se trata de aprehender y valorar fenómenos en su desarrollo, caracterizando los mismos en sus elementos de estabilidad y cambio.
Valoración del hombre en su integridad
El hombre no es un ser fragmentado, y en su actuación en las diferentes esferas de la vida se integran formaciones y cualidades que posibilitan el desarrollo exitoso de una actividad, es así que debemos valorar al sujeto como un todo, integrado en sus dimensiones cognitiva, afectiva, física y social.
Compensación de las cualidades y competencias
El éxito en el desarrollo de una actividad no depende de una relación rígida entre la actividad y las cualidades personales. Es por ello que debe estudiarse integralmente a los candidatos y permitirá realizar una construcción más real de las potencialidades de los mismos.
Empleo de una concepción multimétodo, multitécnica
Es imposible realizar la valoración de un sujeto a partir del empleo de métodos aislados; por eso se deben integrar los métodos y técnicas a emplear en un sistema, de forma tal que permita reflejar de la manera más exacta posible las características esenciales del sujeto.
Predominio del análisis de los resultados de la actividad, la valoración cualitativa, el método clínico, la historia de vida y la entrevista en el conocimiento del sujeto
Se hace énfasis en resaltar la importancia de la valoración e integración cualitativa de los resultados, y darle un papel preponderante al método clínico, mediante el cual se entremezclen e integren las particularidades de cada sujeto; conceder un papel decisivo a las entrevistas y a la verificación de antecedentes.
Empleo de los tests psicológicos con un carácter valorativo-Situacional
No deben absolutizarse los resultados, ni adoptar decisiones a partir de los resultados aislados alcanzados con la aplicación de los tests psicológicos, sino valorar comprobar y cruzarlos con el empleo de métodos, tales como el método clínico, la construcción de la historia de vida del sujeto y la entrevista.
Papel del investigador como elemento integrador en el proceso de construcción del conocimiento sobre los candidatos
El modelo positivista de las ciencias aboga por una supuesta objetividad en la cual se haga abstracción del papel del investigador en el proceso de obtención del conocimiento, rigiendo un patrón metodológico instrumentalista donde el método determina al objeto.
Análisis integrado de la validez de los métodos, técnicas e instrumentos y el resultado final del proceso
Aunque se destaca el papel de los métodos teóricos, de la interpretación y el análisis cualitativo así como de la síntesis integradora, no se obvia la necesidad de ordenar, clasificar y buscar regularidades donde tenga un papel fundamental la estadística; y analizar y se conjugar la validación total del proceso y la interpretación que se realiza de la información obtenida sobre los candidatos.
Tendencia al enfoque personalizado
El proceso de selección tiene un carácter personalizado, en correspondencia con el tipo de selección, el cargo y el tipo de fuerza que se requiere. Lo ideal es realizar un proceso totalmente personalizado.
Carácter activo del sujeto y participación del mismo en la construcción del conocimiento sobre los candidatos
Aunque existen técnicas que no pueden ser falseadas en positivo, en otras generalmente existe una tendencia a mostrar una imagen mejor que la real, por lo que es necesario lograr la participación, involucrar y comprometer a los candidatos en la construcción de la información que dará el conocimiento objetivo para adoptar la decisión de selección.

Principales problemas asociados a la inobservancia de los principios de selección

Se debe enfatizar en el papel de los principios como elemento rector en el desarrollo de esta actividad, pues su eficiencia y eficacia está vinculado directamente al establecimiento y cumplimiento de estos, y el no tenerlos en cuenta distorsiona los resultados del proceso de selección, ya que estos constituyen la fundamentación teórica y base del sistema (Zayas Agüero, 2002). Es por ello que la inobservancia de estos principios conlleva a la ocurrencia de problemas que deben ser evitados en este tipo de actividad (Zayas Agüero, 2002):

- Ineficacia, ineficiencia, baja calidad de la fuerza seleccionada, falta de confiabilidad, validez y credibilidad.
- Asistematicidad, desorganización.
- Selección distorsionada.
- Incompatibilidad trabajador-organización.
- Problemas de validez y confiabilidad.
- Conocimiento inexacto, limitado, incompleto y fragmentado del sujeto.
- Problemas éticos.
- Falta de objetividad.
- Contradicciones en los resultados alcanzados
- Introgénias percibidas, daño humano.
- Desbalance de la calidad de la fuerza de trabajo en la organización.
- Gastos innecesarios en el proceso de selección.

1.3 El proceso de selección e integración al empleo

El proceso de selección e integración en una agencia empleadora difiere, en alguna medida, del desarrollado en una organización como función de staff o actividad clave de la GCH. El reclutamiento, la selección y la integración deben considerarse como cuatro fases de un mismo proceso: la introducción de capital humano en una organización. La tarea de reclutamiento es la encargada de atraer y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos con requisitos mínimos para ocupar los cargo que está vacante demandados por la organizaciones; la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, el de mayor posibilidades de adecuarse al cargo o plaza vacante posea; mientras que la integración es la encargada de suministrar los

trabajadores contratados a las entidades que lo solicitan, donde se le realizará un seguimiento y monitoreo de su desempeño.

1.3.1 El Reclutamiento

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado: exige información y persuasión. Su función es descubrir las fuentes de capital humano teniendo en cuenta los requisitos exigidos por las organizaciones para atraer candidatos en número suficiente y de esta manera contar con una reserva laboral capaz de suplir las necesidades de empleo que demandan las entidades. En el proceso de reclutamiento existen dos tipos de fuentes. Estas pueden ser internas y externas.

Fuentes Internas: Se refiere al capital humano que se encuentra dentro del grupo empresarial o sector.

Las principales fuentes internas son:

- a) Promoción Interna.
- b) Traslados de trabajadores dentro del mismo grupo.

Fuentes Externas: Son aquellas en las que se recurre a atraer personas que están laborando en otros lugares diferentes al grupo empresarial. La selección externa cumple un objetivo dual. Las fuentes de reclutamiento externo son:

- a) Instituciones educacionales
- b) Head Hunters
- c) Archivo de candidatos
- d) Viajes de reclutamiento
- e) Dilección Municipal de Trabajo (DMT)

El reclutamiento externo, por su parte, presenta como ventajas que:

- Inyección de nuevo capital humano al sector que ocasiona siempre una importación de ideas nuevas.
- Renovación o recirculación del capital humano de las organizaciones del grupo empresarial o sector, estos con nuevas experiencias.
- Los candidatos externos dan dinamismo.
- Por lo general atrae personal ya preparado y con cierto nivel de preparación, lo que constituye una inversión menos que realizar.

También se presentan algunas desventajas ligadas fundamentalmente con los costos asociados al proceso de selección y la demora que se puede ocasionar en la búsqueda de candidatos, fundamentalmente en los trámites de la DMT como órgano empleador.

1.3.2 La selección

La selección es un proceso de comparación; por una parte, se tiene el análisis y las especificaciones del cargo a ocupar, y por otra parte, candidatos profundamente diferentes entre sí, disputándose el empleo. La selección es además un proceso de decisión, aquel o aquellos candidatos que logren reunir esas cualidades serán los idóneos para ocupar el cargo.

La selección contempla todas las esferas que integran al hombre, no como una sumatoria sino en sus síntesis e interrelaciones intra e interesferas y en su implicación en un medio determinado. Cuando se dice que el hombre es el centro de la gestión del capital humano se hace referencia a los seres humanos concretos en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social. A continuación se hace un breve análisis de estas esferas. (Zayas Agüero, 2002):

Esfera social: La vida constituye el principal criterio de la verdad y el principal reflejo de la actividad del hombre, ... **“El hombre piensa como vive y no vive como piensa”...**, su estilo de vida, su posición en la vida, es por ello que se debe prestar especial atención a la valoración de la conducta social del candidato, su grado de incorporación y participación en las distintas esferas de la vida social.

Esfera física: El hombre nace con una configuración física, implicada en un medio social, de cuya interacción resulta el ulterior desarrollo del mismo. Es por ello, que se puede identificar una esfera de desarrollo físico que comporta determinadas características, las que son portadoras de diferencias individuales, muchas de las cuales pueden erigirse en exigencias o condiciones para el desarrollo de una actividad determinada.

Esfera cognitiva: Los aspectos de la esfera cognitiva, constituyen un punto fundamental para el estudio de la actividad humana, integra la inteligencia, habilidades, aptitudes, conocimientos y se incorporan otros indicadores como pueden ser los años de experiencia, el nivel de escolaridad y la calificación técnica, es considerada como dimensión ejecutora en la regulación y autorregulación de la personalidad.

Esfera afectiva: La motivación, el interés, las aspiraciones, las características personales, el equilibrio emocional, constituyen aspectos fundamentales del comportamiento humano. Estos elementos de carácter cognitivo o afectivo, se valoran a partir de determinadas síntesis integradoras en función del desempeño, pero no es ocioso conocer el nivel en que se manifiestan estas unidades que pueden adquirir un

carácter significativo dentro de una síntesis.

Principales métodos y técnicas empleados en el proceso de selección

Entre los principios metodológicos que rigen el proceso de selección, se ha planteado el empleo interrelacionado de métodos, técnicas e instrumentos en el desarrollo de esta actividad. A continuación, se presentan un grupo de pruebas a emplear en el proceso de selección, (Cuesta Santos, 2005):

- a) *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.
- b) *Dinámica de grupos*. Se trata de la discusión libre sobre un tema por varios candidatos (entre 5 y 8) en presencia de observadores. Después, atendiendo a los parámetros utilizados para desarrollar las observaciones, los evaluadores se pronuncian respecto a la selección.
- c) *Assessment Center*. Esencialmente esta técnica se centra en la simulación y se aplica fundamentalmente a directivos y en los procesos de *headhunting*.
- d) *Pruebas profesionales*. Consisten en ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica sobre las competencias laborales –y especialmente comprendidas por ellas las aptitudes y actitudes en el desempeño
- e) *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.
- f) *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 más importante para caracterizar a los candidatos.

1.3.3 La integración al empleo

Su objetivo fundamental consiste en proporcionar el nuevo trabajador a la entidad que lo solicita; y propiciar, de conjunto (organización en la que se integró al trabajador y la agencia empleadora), la adaptación e integración del candidato al cargo y a la organización, así como estimular la tradición familiar y el desarrollo del sentido de pertenencia, la cultura y transmisión de la experiencia.

La integración al empleo se refiere al proceso de socialización organizacional, o sea, al

proceso por el cual el recién llegado aprende el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización y por el grupo al cual ingresa. Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional (Chiavenato I, 1993) son:

- La misión y los objetivos básicos de la organización.
- Los medios preferidos a través de los cuales se alcanzarán los objetivos.
- Las responsabilidades básicas de cada miembro en el papel que se le adjudica en la organización.
- Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel.

Es de suma importancia esta etapa del proceso de selección, es aquí donde queda plasmada la primera impresión que se lleva el futuro empleado de ese nuevo cargo. Esa impresión la agradece mucho el ser humano. La gratitud humana es uno de los sentimientos más nobles y tiene profundo vínculo con el compromiso o lealtad hacia quien la ocasiona, y eso debe ser bien ganado por la empresa u organización competitiva que exige esta contemporaneidad, (Cuesta Santos, 2005).

1.3.4 Seguimiento

El proceso de selección e integración al empleo de capital humano no finaliza tras la contratación e integración del candidato, es preciso realizar un seguimiento comprobatorio o periodo de prueba, según sea el caso. En esta etapa se comprobarán básicamente las cuestiones siguientes:

- La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de la organización a que fue suministrado.
- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a las competencias laborales y su disposición hacia el trabajo evaluadas periódicamente.
- Si el cliente percibe el nivel de competencias deseado en los trabajadores.

Lo analizado demuestra que el proceso de selección e integración al empleo de manera tradicional está conformado por las etapas descritas pero teniendo en cuenta las características y peculiaridades de una agencia empleadora, por lo que fue necesario realizar adecuaciones de forma que permitan su factibilidad y contribuya al logro de los resultados, o sea, garantizar el suministro oportuno y buen desempeño de fuerza de trabajo a las organizaciones.

1.4 Tendencias del proceso de selección e integración al empleo

El proceso de selección e integración al empleo capital humano y la manera de gestionarlo ha evolucionado de manera progresiva a través de las diferentes formaciones económico-sociales y el desarrollo de las ciencias, como se demostró en el epígrafe 1.1 del presente capítulo.

Estos nuevos enfoques y tendencias han propiciado nuevas herramientas y formas de gestión que hacen posible responder a las demandas de las organizaciones, donde se concibe el capital humano como el que le confiere la ventaja competitiva básica.

Para una mejor comprensión se llevó a cabo una revisión bibliográfica de modelos de selección de capital humano propuestos por estudiosos del tema y el enfoque por competencias dentro de los procesos de selección.

1.4.1 Modelos de selección de capital humano

Entre los principales iniciadores del estudio del proceso de selección, se tienen a: Stanton, E. (1989); Sánchez, J. (1993); Puchol, L. (1994); Sikula, A. (1994) Louart, P. (1994); Cowling, A. y James, P. (1997); los cuales de manera general conciben al proceso de selección como un sistema integrado por varias etapas y que persiguen un objetivo: encontrar el más apto para llevar a cabo una tarea.

Otros, más cercanos a la actualidad introducen en sus concepción aspectos que hacen cada vez más eficaces los procesos de selección.

Valera Izquierdo (2001)¹; por ejemplo, plantea un modelo que establece tres etapas: el reclutamiento, preselección y selección de capital humano (para una agencia empleadora). Es un proceso que tiene como objetivo esencial, garantizar el suministro y la incorporación de fuerza de trabajo a las instalaciones, logrando la elección de candidatos idóneos.

Chiavenato, I. (2002), plantea un modelo en el que los principales procesos de la moderna gestión del capital humano se fundamentan en su inicio por la admisión de personas, relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas y este proceso está influenciado por las condiciones externas e internas de la organización.

Zayas, Agüero. (2002) aborda que el proceso de selección de capital humano está integrado por un conjunto de etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de

¹ Noel Valera Izquierdo, 2001. El Reclutamiento y Selección de Personal en el Sector Hotelero. <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH01e1/c6419c57.dir/doc.pdf>.

los objetivos del mismo, donde necesariamente se comienza con preparación (informaciones necesarias) y culmina con la etapa de post-decisión.

Bachenheimer, H². (2003) plantea un modelo para la administración del principal activo de la organización donde aborda a la selección de capital humano como proceso que comienza con la identificación y atracción de candidatos potenciales, seguido de la selección, orientación y ubicación; y depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, la planeación y la oferta y calidad del mercado de trabajo.

En el Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano (2007) se plantea un proceso de selección e integración al empleo del capital humano que está integrado por varias etapas relacionadas fundamentalmente con la detección de las necesidades de empleo, el reclutamiento, la selección, la integración y el seguimiento de los trabajadores, en cual el centro lo constituye las competencias laborales.

Se puede concluir que los modelos valorados coinciden de una u otra forma en sus planteamientos, en cómo se debe estructurar y concebir un proceso de selección que permita la adecuación del hombre al cargo.

De los modelos analizados resulta necesario destacar lo planteado por Valera Izquierdo (2001), dado sus características de agencia empleadora a pesar de no significar la etapa de integración y seguimiento; mientras que el modelo planteado por Zayas Agüero (2002) es más estructurado desde el punto de vista metodológico. En el caso del Modelo Cubano de GICH ya aparecen incorporados la integración y seguimiento de los trabajadores contratados.

Todos los modelos contienen elementos que los diferencian y otros en los que coinciden, en cuanto a su estructuración y concepción; pero a los efectos de esta investigación se considera que lo más conveniente sería adoptar un procedimiento en el que se combinen elementos de cada modelo, en dependencia de las particularidades de la entidad objeto de estudio y su objeto social, el cual garantice la selección e integración al empleo de capital humano desde la perspectiva de una agencia empleadora.

² Herman Bacheneimer, 2003. Selección de personal. Tomado y adaptado de: Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. 2003. Robert L. Mathis. John H. Jackson. International Thompson Editores. México.
http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf.

1.4.2 El enfoque de gestión por competencias

La gestión por competencias es una herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal protagonista en la creación de ventajas competitivas de la organización. Este enfoque apoya al proceso de selección e integración al empleo, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad.

Como expresara Zayas Agüero y afirmaran otros autores, el papel que juegan las competencias laborales dentro de la nueva GCH, y en el proceso de selección e integración al empleo es decisivo, las mismas se han convertido en una necesidad objetiva de las organizaciones de hoy día.

El término competencias laborales surge como una necesidad de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar.

Ducci, M (1997) define a las competencias como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

Se define a las competencias, además, como “configuraciones en las que se produce la integración de los resultados, los objetivos y las características de la actividad en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones” (Zayas Agüero, 2002).

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la gestión por competencias (Sánchez Rodríguez, 2007).

Las NC 3000: 2007 la definen como “un conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Sánchez Rodríguez (2007) teniendo en cuenta las diferentes corrientes (conductista, funcional y constructivista,) definió que la competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.

Muchos han sido los autores que han propuesto metodologías para la determinación de competencias laborales (Jiménez, 1997; Ducci, M., 1997; Delgado Martínez, 2000; Cuesta Santos, 2001; MTSS, 2001; Gramigna, 2000; Gallego, 2002; Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2007; etc.) las cuales han ido evolucionando a la par de la GCH. Los aspectos analizados alrededor de las principales tendencias existentes apuntan hacia las competencias como la expresión más fiel de la interrelación hombre-trabajo pues en ella se integran en un todo las particularidades del trabajo, con las características de las personas, (Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2003).

Cada autor, de manera general, coincide con que las competencias laborales son una alternativa para lograr mejorar la productividad del trabajo y los resultados de la organización; donde es primordial el papel del hombre y consecuentemente el proceso de selección que se adopte. A los efectos de esta investigación se considera que lo más conveniente sería asumir una definición que se caracterice por un enfoque más integral donde se mezclen los elementos de las tres corrientes que resultan ventajas y que facilitan la implementación práctica del enfoque de competencias para la gestión eficaz del capital humano.

Como resultado del análisis realizado se asume el procedimiento planteado por Sánchez Rodríguez (2007) para la determinación e identificación de competencias laborales. La misma presenta como base conceptual y metodológica, los supuestos fundamentales de las tres corrientes: funcionalista, conductista (enfoque holístico de esta corriente) y constructivista.

1.4.3 Cuadro de mando integral en la gestión de selección e integración al empleo

El cuadro de mando es un valioso instrumento para medir el desempeño corporativo y además ofrece una visión completa de la organización (en este caso, de la gestión de selección de capital humano); siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El cuadro de mando integral (en lo adelante CMI) es una herramienta de control de gestión muy difundida a nivel internacional, la cual está avalada por sus probados resultados en prestigiosas entidades. El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto estratégico, como la evaluación del desempeño tanto empresarial como de algún proceso en específico, basándose en cuatro perspectivas básicas (múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño deseado). Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton, 1992. En el caso del objeto de estudio de la presente investigación se ha evidenciado, en su evolución (Chiavenato, I. (1993); Valera Izquierdo (2001); Zayas Agüero (2002), Sánchez Rodríguez (2003); etc.), la tendencia al uso de sistemas de indicadores, según el método tradicional. Estos indicadores, al menos, en la bibliografía consultada, no se elaboran sobre la base de un CMI; por lo que en la presente investigación se propone elaborarlo teniendo en cuenta las perspectivas de un CMI.

En función de los objetivos establecidos en el proceso de selección y los subprocesos fundamentales que en esta se ejecutan, así como sus principales clientes y su impacto económico, se propone el establecimiento de un CMI sobre la base de las perspectivas siguientes:

- La de **clientes** que refleja el impacto que produce el proceso de selección e integración al empleo vigente en las organizaciones a las cuales presta servicios.
- La de **procesos**, que evalúa los principales subprocesos que conforman a la selección e integración al empleo.
- La de **crecimiento y aprendizaje** que mide el impacto del proceso de selección e integración al empleo vigente en los trabajadores (internos y externos) involucrados en el proceso.
- La **económica** que contempla los gastos/beneficios del proceso de selección e integración al empleo, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas.

1.5 La selección e integración al empleo del capital humano en Cuba

El proceso de selección en Cuba no ha sido ajeno al desarrollo que se ha venido aludiendo, aunque, Rodríguez, A. (1990) refiere que esta rama tuvo un desarrollo tardío. Agrega el propio autor citado, que al principio del triunfo de la revolución cubana se

realizaron procesos de selección mediante la aplicación de pruebas psicológicas, fundamentalmente. En el periodo (1980-1990) se puede destacar la labor de estudios realizados por de Prado, R, y Vázquez, M., Martínez, M. Y Moros, H., en la determinación de las exigencias laborales por su valor en la selección de capital humano en Cuba (Zayas Agüero, 2002). Otros autores como Valera Izquierdo (2001), Sánchez Rodríguez (2003), etc. han desarrollado estudios más contemporáneos acerca el proceso de selección caracterizando en estos las nuevas tendencias que demanda la GCH. Más adelante el propio Ministerio de Trabajo y Seguridad Social proporciona un salto significativo en el contexto del objeto de estudio. El nuevo Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano y las Normas Cubanas como tecnología de apoyo a este, constituyen un importante punto de partida para el desarrollo de la selección e integración al empleo del capital humano.

El proceso de selección e integración del capital humano en Cuba ha evolucionado pero aún quedan aspectos susceptibles de mejora, por ello es necesario su perfeccionamiento a partir de las investigaciones realizadas por los autores e instituciones anteriormente mencionadas.

1.5.1 Evolución y desarrollo de agencias empleadoras

Con relación a la actividad de selección se plantea la existencia de diferentes oficinas o agencias en diversos lugares del país donde se brindaban servicios de creación de bolsa de empleo, selección, suministro, etc. a entidades estatales y de capital mixto. No obstante a ello las agencias empleadores en Cuba han tenido un desarrollo discreto, pero solo después del derrumbe del campo socialista y como respuesta a las necesidades de garantizar altos nivel de desempeño en las organizaciones cubanas se evidenció un marcado auge en el surgimiento y desarrollo de los procesos de selección e integración al empleo de las agencias empleadoras en diferentes organismos de la economía nacional, ejemplo de ellos se tienen:

- Las escuelas del sistema de FORMATUR que se rigen para su ingreso por la Resolución 24/2000 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS. Dicha Resolución norma las fuentes de ingreso al turismo, los requisitos de escolaridad, edad y otros.
- Agencia empleadora de CUBALSE que tiene como función garantizar la captación, evaluación y selección de capital humano para todo tipo de empleo.
- Bolsa de empleo Cubisima.com, la cual ha sido diseñada con el objetivo de crear un

servicio cubano de empleo en Internet totalmente gratuito, que optimice los procesos de selección de las empresas y de búsqueda de trabajo por parte de los candidatos.

- El Ministerio del Interior que recientemente creó un órgano encargado de reclutar, captar, seleccionar y preparar jóvenes capaces de defender y velar por el orden y la integridad de la Revolución.
- En la industria del Níquel se crea la Empresa Empleadora del Níquel con el objetivo de reclutar, selección e integrar capital humano demandado por las empresas pertenecientes a dicho sector.

La problemática actual acerca del objeto de estudio no radica en la carencia de agencias empleadoras en el país, sino, en que no existen suficientes estudios que evidencien su mejoramiento continuo. La presente investigación, se espera, cree las bases para ello.

1.5.2 Legislación vigente. Avances y limitaciones

El estado cubano con el objetivo de fomentar la gestión de la selección e integración al empleo establece regulaciones que rigen su funcionamiento, a continuación se tienen las principales legislaciones vigentes que regulan esta actividad:

- Ley 49/1984 Código del trabajo.
- Resolución 3/1996 MTSS. Reglamento Sobre el Régimen Laboral en la Inversión Extranjera.
- Resolución 8/2005 MTSS. Reglamento General Sobre Relaciones Laborales.
- Resolución 28/2006 MTSS: Calificadores de perfil amplio e idoneidad demostrada.
- Decreto 281: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
- NC (3000. 3001. 3002) del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, 2007.

Avances o ventajas que propician las regulaciones:

- Se establecen las principales fuentes de empleo.
- Se establecen principios de selección: en función de la calificación, condiciones físicas (sexo, edad), etc.
- Se regulan acciones de nepotismo.
- Se establecen los periodos de pruebas.
- Se establecen los criterios de escalafón para la selección interna.

Limitaciones o desventajas que propician las regulaciones:

- Presentan postulados muy generales.

- No están claramente definidas las funciones de las agencias empleadoras.
- No se precisan las disposiciones específicas para el tratamiento a los contratos en Asociaciones Económicas Internacionales.
- No se profundiza lo suficiente en lo relativo a las competencias laborales.
- No especifican la forma de proceder o gestionar la selección e integración al empleo desde el punto de vista de una agencia empleadora.

Se ha evidenciado en el análisis anterior que la problemática cubana alrededor de este objeto de estudio es un reflejo de la situación existente. Las legislaciones vigentes por lo general describen *qué* hacer o tener en cuenta y no siempre describen el *cómo* proceder para lograrlos, al menos en lo relativo a la temática abordada. Uno de los principales aspectos radica, al menos en las legislaciones consultadas, en las insuficientes especificaciones del cómo proceder en las agencias empleadoras lo cual ha provocado dificultades e incomprensiones.

Los procedimientos de selección e integración al empleo deben ser diseñados según el contexto económico, político, social y las características del objeto, aspecto relevante a tratar en esta investigación.

1.6 Diagnóstico del estado actual del proceso de selección e integración al empleo en la EMPLeni

En la Empresa Empleadora del Níquel el proceso de selección e integración al empleo que se ha desarrollado desde la antigua Unidad Básica Empleadora del Níquel (UBENi) no satisface las expectativas del entorno; dado por los cambios tecnológicos, los aumentos de las capacidades instaladas de las empresas productoras del valioso metal, esencialmente, y sujeto al momento histórico que vive la sociedad cubana. Lo cual conlleva al desarrollo y la aplicación de procedimientos contemporáneos y eficaces.

Con el objetivo de profundizar en las causas que inciden en esta problemática se realizó un diagnóstico del proceso de selección e integración al empleo en la EMPLeni y se concluyó que no cumple con algunos de los principios, como es el caso de:

- Análisis de los perfiles de competencias como base objetiva de los procesos de selección e integración al empleo.
- Empleo de los tests psicológicos con un carácter valorativo-situacional.
- Carácter multitécnico y multivariado de los procesos de selección e integración al empleo.

En diagnósticos anteriormente realizados, se evidencian algunas deficiencias que impiden la eficacia del proceso de selección e integración al empleo:

- No existe un estudio (planificación) realizado sobre la demanda de la fuerza de trabajo en el año por empresas.
- Existen deficiencias en la elaboración de los perfiles de competencias, no existe correspondencia entre las competencias reales que se requiere y las que se evalúan.
- Dificultad para evaluar los conocimientos técnicos. Se carece de herramientas para evaluarlos.
- No existen suficientes técnicas para realizar la evaluación de los candidatos.
- No se evalúa la parte técnica en todos los cargos (al menos una gran parte de ellos).
- No se realiza la debida continuidad, o sea, la socialización o integración de los candidatos incorporados en las empresas clientes-externos.
- No existe una correcta retroalimentación que garantice la mejora continua del proceso de selección. No se dispone de suficientes indicadores para su verificación.
- No se cuenta con un perfil genérico de competencias que sirva de apoyo al proceso.

Teniendo en cuenta todo lo analizado, se considera que el procedimiento para selección e integración al empleo existente en la EMPLeni no es eficaz, no garantiza una adecuación del hombre al cargo en los trabajadores contratados; lo cual constituye con certeza un problema científico aún no resuelto; aspecto fundamental para estas organizaciones en su lucha creciente por la excelencia.

1.7 Conclusiones parciales

A partir de la bibliografía consultada, se pueden extraer un conjunto de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

1. Teniendo en cuenta los elementos abordados en cada uno de los conceptos analizados, se puede generalizar que: 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 con mayores posibilidades de lograr satisfactorios niveles de desempeño; lo que está causalmente relacionado con su adecuada integración con las características presentes y futuras del entorno laboral, a través de las competencias laborales.
2. El desarrollo de tendencias de la GCH le impone retos a la gestión de selección e

integración al empleo, relacionados con la introducción del enfoque de gestión por competencias, que constituye una alternativa para lograr mejorar la productividad del trabajo. Sin embargo la mayoría de los enfoques estudiados carece de una concepción integral que permita la integración del enfoque por competencias a este subsistema.

3. El uso del CMI como herramienta de control de gestión de selección e integración al empleo sirve de apoyo al sistema de control y evaluación. En ninguno de los modelos estudiados se han desarrollado instrumentos metodológicos para la determinación e implementación de sistemas de indicadores creados sobre la base de estas perspectivas para un proceso de selección e integración al empleo.
4. En Cuba con se ha evidenciado un marcado interés por lograr altos niveles de eficiencia. Prestigiosos autores han ido perfeccionando métodos y técnicas para ello, el gobierno y estado, han propiciado una serie de regulaciones con el objetivo de fomentar las políticas que rigen este proceso, sin embargo, aún quedan brechas para el perfeccionamiento del estado del objeto de estudio.
5. En la EMPLeni se han dado pasos de avance con vistas al perfeccionamiento del proceso de selección e integración el empleo, pero el entorno cambiante en que se encuentra inmersa la economía y el ámbito empresarial hacen necesario perfeccionar las herramientas metodológicas de manera que permitan gestionar este proceso acorde a las características que demanda la situación actual.

CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO EN LA EMPRESA EMPLEADORA DEL NÍQUEL

En el presente capítulo se expone un procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo creado desde la perspectiva de una agencia empleadora (Empresa Empleadora del Níquel). 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. A partir de este procedimiento, elaborado sobre la base de los elementos abordados en el capítulo anterior y su análisis crítico, se pretende solucionar el problema científico planteado.

En la presente investigación se adopta un enfoque de competencias, como centro conceptual y esencial en el procedimiento, acorde a la NC 3001: 2007, lo cual subraya que la selección e integración al empleo se torna más efectiva cuando se hace sobre la base de la información que ofrecen las competencias.

El **objetivo de este procedimiento**, es disponer de una herramienta que sirva de guía para llevar a cabo eficazmente el proceso de selección e integración al empleo y que garantice la adecuación del hombre al cargo a través de la contratación de trabajadores con los niveles de competencias requeridos.

2.1 Planteamiento del procedimiento. Fases que lo conforman

Para solucionar el problema de la investigación se propone desarrollar un procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo del capital humano. Después de consultados y analizados diferentes procedimientos (Valera Izquierdo, 2001; Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2003, NC 3000: 2007, etc.), se elaboró este procedimiento (ver flujograma en el **anexo 1**), el cual constituye una guía para los especialistas encargados de esta actividad en la organización e incluso en otras entidades o agencias empleadoras; consta de las fases siguientes:

- I. Preparación inicial
- II. Determinación de las competencias labores
- III. Análisis de las necesidades de empleo
- IV. Reclutamiento y selección inicial
- V. Selección e integración al empleo de los candidatos seleccionados
- VI. Seguimiento y supervisión del personal contratado y evaluación del proceso

FASE I: PREPARACIÓN INICIAL

Esta fase está dirigida a garantizar el éxito de las restantes fases y etapas que conforman el proceso de selección e integración al empleo, logrando la preparación de todo el personal involucrado en la actividad, tanto como de la propia agencia como de las organizaciones clientes. Esta fase queda desglosada en las etapas siguientes:

I-1: Determinar filosofía de dirección: En esta etapa se desarrollarán actividades con el fin de involucrar a todo el personal que se dedicará a la actividad de selección e integración al empleo. Se determinará el estilo de dirección que prevalezca en las organizaciones y se elaborarán planes de acción para su mejoramiento. Es necesario que impere un estilo participativo y que la dirección tenga en cuenta los nuevos enfoques que demanda el ámbito empresarial.

I-2: Determinar las necesidades de entrenamiento: es importante determinar el nivel de conocimiento que tienen las personas involucradas en el proceso (de ambas partes, o sea, de las organizaciones clientes y de la propia organización) sobre las nuevas tendencias de la selección e integración al empleo, las principales técnicas para su ejecución y la gestión por competencias, para elaborar los programas de entrenamiento de manera que permitan un mejor desempeño del proceso.

FASE II: DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Antes de reclutar, seleccionar e integrar el capital humano al empleo, se deberán tener bien definidos los rasgos, conocimientos, capacidades cognoscitivas y conductuales, aptitudes; en fin todos los requerimientos humanos valorados en la relación hombre - trabajo que permitirán finalmente que el nuevo ocupante del cargo logre su adecuación y se traduzca en la eficiencia y eficacia de la organización. Para ello se seguirá el procedimiento desarrollado por Sánchez Rodríguez (2007), el cual queda desglosado en las etapas siguientes:

II-1. Determinación de las competencias esenciales: son las competencias necesarias en las organizaciones para conseguir sus objetivos estratégicos. Respalda los valores de las mismas.

Donde se llevarán a cabo principalmente los pasos siguientes:

Paso 1: Definición del propósito fundamental a partir del objetivo fundamental o razón de ser de las principales organizaciones del grupo empresarial. Esto será posible

realizando una síntesis integral a las organizaciones teniendo en cuenta la misión, visión y valores esenciales, objetivos estratégicos; a través del método de expertos.

Paso 2: Identificación de las competencias esenciales. Estas son las competencias necesarias que debe poseer todo el personal para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización (Delgado Martínez, 2000).

Se utiliza el método Delphi (Cuesta Santos, 2005) como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.1: Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E)

COMPETENCIAS (C)	EXPERTOS (E)						
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇
<i>Ejemplo:</i> Capacidad para identificar problemas	X	-	X	X	X	X	-

X: Competencias relacionada por el experto.

-: Competencias no relacionadas por el experto

Este procedimiento se realiza a cada uno de los expertos del comité de competencias para posteriormente determinar el nivel de concordancia a través de la expresión 2.1.

Procesándose los resultados y como muestra la tabla 2.2.

$$Cc = \left[1 - \frac{Vn}{Vt} \right] * 100 \quad (2.1)$$

Donde:

CC: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

VN: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

VT: Cantidad total de expertos.

Tabla 2.2: Matriz de competencias esenciales (AES) depuradas con nivel de concordancia

COMPETENCIAS (AES)	EXPERTOS							CC %
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	

Si resulta $C \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las AES que obtengan valores $C < 60\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Obteniéndose como resultado el listado de competencias esenciales de la organización.

II-2. Determinación de las competencias de procesos principales: se refieren a los comportamientos precisos de las principales áreas funcionales o de resultados claves de las organizaciones (el estudio de estas competencias en agencias empleadoras son

de suma importancia). Se analizan los elementos estratégicos y se definen sus funciones estratégicas, relacionándose con los aspectos técnicos de la misma.

En esta etapa se procederá con la realización de los pasos siguientes:

Paso 1: Identificación de los procesos claves que constituyen partes esenciales del propósito fundamental. Para ello cada uno de los miembros escribió sus ideas sobre los principales procesos que se derivan del propósito fundamental de las organizaciones¹ y luego se debe analizar si existe consenso entre ellos para listar los principales procesos consensuados.

Paso 2: Definición de las competencias de los procesos principales. Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias. Los facilitadores y este comité, a partir de toda la información obtenida, depuran y agrupan los principales procesos.

II-3. Determinación de las competencias de las principales familias de cargos: son las competencias que pertenecen a aquellos cargos de similar naturaleza, o sea, es la compilación de las competencias de aquellos cargos que poseen características similares y que para ocuparlos se requieren cualidades, habilidades, experiencias, etc. semejantes. Para ello se llevarán a cabo los pasos siguientes:

Paso 1: Identificación de las principales familias de cargos teniendo en cuenta su operatividad y nivel de demanda. Se tomará como referencia para la agrupación, los cargos más solicitados históricamente y se aplicará el método de expertos fundamentalmente.

Paso 2: Definición de las competencias de las principales familias de cargos. Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias, el cual a partir de la información recopilada depurará, agrupará y describirá las competencias aplicando el método de expertos.

En etapa se lleva a cabo un aporte fundamental de la presente investigación. A partir de la información recopilada y para facilitar el proceso de selección e integración al empleo, se propone la elaboración de un **Perfil Genérico de Habilidades y Cualidades Personales** donde se incluyen todas las posibles competencias relacionadas con los principales procesos y familias de cargos identificados y que se requieren para ingresar en las entidades clientes.

¹ Estas organizaciones se corresponden con los principales clientes que solicitan servicios de selección e integración de capital humano; en este caso serían la Empresa Ernesto Che Guevara y la Empresa Pedro Soto Alba Moa Nickel S.A.

Para la confección del perfil genérico se utilizó el método Delphi, se tomó como referencia el perfil genérico de competencias elaborado por Sánchez Rodríguez (2008) en su tesis doctoral; se seleccionó un grupo de expertos que emitirían su criterio en torno al tema tratado. En la selección se tuvieron en cuenta diversos aspectos como:

- El dominio teórico de las temáticas abordadas tanto en materia de GCH como el enfoque de Gestión por Competencias y en Psicología Laboral.
- La experiencia profesional referente a la temática investigada.
- La realización de funciones y tareas relativas a la selección e integración al empleo en agencias empleadoras.

Estos aspectos se evalúan a través de la encuesta desarrollada por, Moreno Pino (2003)².

La selección de los expertos se realizó teniendo en cuenta los criterios siguientes (propuesto por el autor):

- $0.8 \leq K_{comp} \leq 1$ -----Expertos altos (seleccionar)
- $0.5 \leq K_{comp} < 0.8$ -----Expertos medios (seleccionar)
- Inferior a 0.5-----Expertos bajos (no seleccionar)

Donde:

K_{comp} es el coeficiente de competencias de los expertos.

La encuesta fue aplicada a 14 expertos: miembros del consejo de dirección la propia entidad y trabajadores de experiencia en la materia tratada; de ellos solo 11 cumplieron las exigencias y fueron seleccionados; los resultados se muestran en el **anexo 2**.

De ellos fueron:

- 8 expertos altos
 - 3 expertos medios
 - 3 expertos bajos
- } Seleccionados

Finalmente el grupo fue conformado por (11 expertos) la directora general que es graduada de ingeniería metalúrgica y se encuentra inmersa en tesis de doctoral relacionada con la GCH; la directora técnica y la directora de la UEB de Selección y Suministro ambas graduadas de ingeniería industrial y con amplia experiencia en materia de GCH; dos especialistas principales, uno del grupo de selección y otro del grupo de psicología laboral, ambos graduados de psicología y uno de ellos máster en

² Encuesta desarrollada por la autora citada para determinar el coeficiente de competencia de los expertos para decidir su elección.

psicología del trabajo; dos especialistas de recursos humanos, de las empresas Ernesto Che Guevara y Pedro Soto Alba, ingenieros industriales experimentados y que atienden la actividad de selección como contraparte en estas organizaciones; los restantes son licenciados en psicología y con amplia experiencia en la actividad de selección e integración al empleo.

Seguidamente se solicitó a los expertos que identificaran; y en caso de no existir, listar, las competencias relacionadas con cada proceso y familia de cargos identificados. Se eliminaron las competencias discordantes o semejantes y se procedió a la identificación de las competencias que a consideración de los expertos deberían formar parte del perfil genérico de habilidades, actitudes y cualidades personales; las cuales serán la base para el procedimiento desarrollado desde la perspectiva de una agencia empleadora (ver **anexo 3**).

II-4. Validación de las competencias: esta fase permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas, este proceso permite establecer las competencias de entrada o que deben tener las personas al ingresar a las entidades y las potenciales que son factibles a desarrollar. Es fundamental la validación del perfil de competencias a través del criterio de expertos y la conformación de un manual donde se agrupen todas las competencias definidas en un documento oficial, que sirva de herramienta para el desarrollo de la actividad de selección e integración al empleo.

FASE III: ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE EMPLEO

La EMPLeni tiene como objeto social proveer de capital humano a las organizaciones que pertenecen al Grupo Empresarial Cuba Níquel, actividad de vital importancia para el logro de sus objetivos globales. Por eso su planificación juega un papel muy importante.

III-1 Análisis de las necesidades internas

Dentro del procedimiento para la planeación estratégica del capital humano, que en esta investigación se eligió la realizada por De Miguel Guzmán (2006), se deberá prestar especial atención a la fase de determinación del capital humano y dentro de esta 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. La determinación de la plantilla de cargos necesaria permitirá

determinar la demanda o necesidades de empleo (internas) de la organización. Esta fase queda como sigue:

Paso 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 dados 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.

Paso 2: Determinación de la plantilla a corto plazo: Se propone para el cálculo de la plantilla a corto plazo las expresiones (2.2) y (2.3) expuestas por Cuesta Santos (2005) para la planeación del capital humano:

$$POP - (POE - PPPOE) = Deficit \quad (2.2)$$

$$PA - POE = Excedencia \quad (2.3)$$

Donde:

- Déficit: cantidad de trabajadores que se necesita incorporar.
- Excedencia: cantidad de trabajadores que se necesita extraer.
- P.O.E. (Plantilla objetiva existente): aquella existente que se considera idónea en cualidades o competencias dentro de la plantilla actual.
- P.P.P.O.E. (pérdidas previsibles de la P.O.E): pérdidas de la plantilla idónea debido a: jubilaciones, rotaciones externas e internas previstas, entre otras.
- P.A. (Plantilla actual): total de trabajadores en la plantilla.
- P.O.P. (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.

III-2 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, el cual constituye una de las aristas fundamentales del proceso desarrollado en la presente investigación desde el punto de vista de la satisfacción del cliente y la eficacia del proceso. Esta etapa se diseña con el objetivo de proveer a las entidades del 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 2.1**.

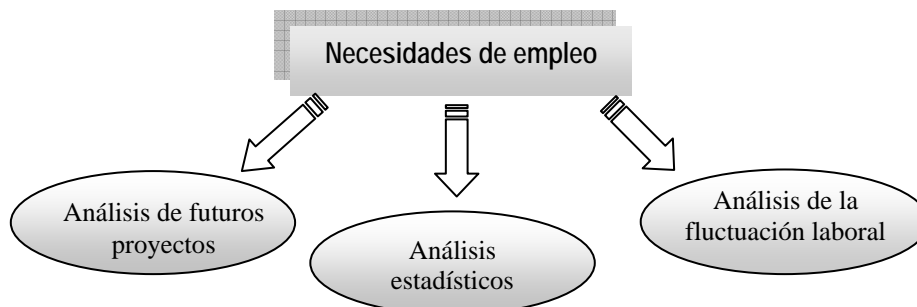


Figura 2.1: Representación esquemática de los factores que influyen en demanda potencial

III-2.1 Análisis de futuros proyectos

Las necesidades de empleo relacionadas con los futuros proyectos que se podrían desarrollar en algunas de las entidades pertenecientes al Grupo Empresarial Cuba Níquel, ya sean, productoras o de servicios, constituye una de las variables con más dificultad para su planificación. La EMPLeni como única entidad encargada de suministrar capital humano a las entidades del sector, debe seguir de cerca los planes de ampliación y obtener información que permita planificar y reclutar al capital humano necesario para suplir las necesidades que se demandarán durante y después de los proyectos de expansión o ampliación de capacidades.

Esta variable está relacionada fundamentalmente con los aspectos siguientes:

- Futura creación de nuevos puestos, áreas, unidades organizativas, talleres, etc.
- Rediseños organizativos proyectados.
- Creación de nuevas empresas.
- Proyectos de ampliación, expansión de capacidades.

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. Son varias las interrogantes que deberán ser respondidas en esta etapa: ¿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?

III-2.2 Análisis de la fluctuación laboral

El análisis de la fluctuación laboral constituye el eje fundamental de la presente fase, la misma presenta dos variantes o vías para su análisis, para una mejor comprensión de las causas que originan la fluctuación se definió cuales son los elementos que inciden en ello. De manera general las causas que generan la fluctuación laboral se pueden agrupar en dos grupos como se muestra en la **figura 2.2**.

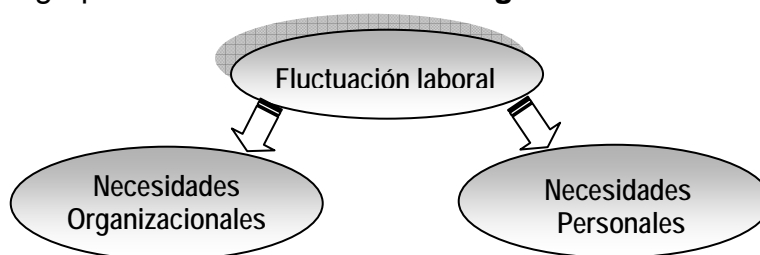


Figura 2.2: Principales causas que originan la fluctuación laboral

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. Este aspecto depende esencialmente de la capacidad que posean las entidades de planear eficazmente su capital humano a través de la Planeación Estratégica del Capital Humano asumida en esa organización y del nivel de utilización que se le dé al SAGREH³. 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

³ Sistema de Automatizado de Administración y Gestión de los Recursos Humanos, software utilizado por las entidades perteneciente al Grupo Empresarial Cuba Níquel para la gestión de datos e indicadores relacionados con el capital humano.

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 {
 - Confianza:
 - Supervisión y Control
 - Relación Jefe-Subordinado
 - Estilo

- Satisfacción laboral {
 - Contenido de las tareas
 - Condiciones de trabajo
 - Estimulación
 - Perspectivas
 - Atención al Hombre
 - Desarrollo de competencias

- Participación
- Comunicación e información
- Relaciones interpersonales

De esta manera se podrán conocer cuáles son los procesos y/o áreas más vulnerables teniendo en cuenta el comportamiento de la satisfacción de los trabajadores con el clima laboral de la organización. Para el análisis de estos aspectos se utiliza la encuesta para la determinación del comportamiento del clima laboral utilizado por Sánchez Rodríguez, (2007) en su tesis doctoral.

III.2.3 Análisis estadísticos

Otra vía para el análisis de las necesidades de empleo, es el análisis de tendencias (estadísticas) en periodos anteriores. En este aspecto se analizarán cuáles fueron los cargos más solicitados en el periodo 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.

FASE IV: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INICIAL

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.

IV-1 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). De manera general las fuentes de reclutamiento que se identifican en este proceso de selección son:

Internas:

- Trabajadores disponibles del Grupo Empresarial Cuba Níquel.
- Revisión de la base de datos (SAGREH) que tienen creadas las entidades, del grupo empresarial donde aparecen todos los datos personales y otros aspectos de interés
- Promoción Interna
- Otras

Externas:

- Bolsa de empleo de la Dirección Municipal del Trabajo
- Instituciones educaciones
- Otras

IV-2 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: anuncios en las emisoras de radio y TV local, página Web de la EMPLeni, carteles, pizarras informativas y otras vías como los e-mails y relaciones entre personas. 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 demandarán las organizaciones.

IV-3 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 caso de no pertenecer a la industria del níquel este primer contacto será en la Dirección Municipal del Trabajo.

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 periodo
- Avals
- Certificados
- Títulos
- 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.

IV-4 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 4**. La entrevista inicial está dividida en cuatro pasos:

Paso 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.

Paso 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.

Paso 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.

Paso 4: Recopilación de otros datos de interés: el entrevistador no solo podrá compilar datos personales y laborales, además de esto verificará otros aspectos como:

- Aspecto físico y presentación personal

- Gesticulación⁴
- Comunicación verbal

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.

IV-5 Escogencia y aplicación de 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 5**.

Dentro de cada grupo de tests antes expuesto se desglosa una amplia gama de tests diseñados por estudiosos de la psicología organizacional; para ello, se muestra en el **anexo 6** un inventario de tests. Estos estratos se realizan con el objetivo de identificar cuáles son los tests a aplicar por cada elemento y a la vez relacionados con los conocimientos, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, asociados a un desempeño superior del trabajador.

De manera general esta etapa se llevará a través de los pasos siguientes:

Paso 1: Escogencia de 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:

⁴ Gesticulación: Acción y efecto de gesticular. Gesto. (Del lat. *gestus*). m. Movimiento del rostro, de las manos o de otras partes del cuerpo con que se expresan diversos afectos del ánimo. || 2. Movimiento exagerado del rostro por hábito o enfermedad. || 3. Contorsión burlesca del rostro. || 4. Semblante, cara, rostro. || 5. Acto o hecho. || 6. Rasgo notable de carácter o de conducta...Fuente: Diccionario de la Real Academia Española.

- Que las pruebas evalúen las competencias laborales que demanda el cargo a ocupar.
- 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). El **anexo 7** muestra la correspondencia entre competencias y tests de selección definidos, o sea, cuál o cuáles tests de selección a aplicar a cada una de las competencias laborales definidas.

Paso 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.

IV-6 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; para garantizar el éxito en esta etapa se recomienda el uso del **S.I.S.P.**⁵ Este software es un sistema informático de apoyo a la toma de decisiones y tiene dentro de sus objetivos fundamentales automatizar el proceso de análisis de los resultados de los tests aplicados en el proceso de selección.

IV-7 Ingreso del candidato a la reserva laboral

Después de tomada la decisión se procede al ingreso del candidato a la reserva de trabajo. En esta reserva (base de datos) se reflejarán los principales datos personales de los candidatos, los resultados de la entrevista inicial, pruebas y técnicas de selección

⁵ S.I.S.P.: Sistema informático de Selección de Personal. Tomado de Zayas 2000, tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas.

aplicadas, observaciones realizadas y la familia o grupo de cargos al que desea ingresar. Durante el periodo de espera, los candidatos podrán recibir cursos de capacitación, homologación, etc., acorde al cargo solicitado y teniendo en cuenta las necesidades previstas.

FASE V: SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO

Luego de contar con una reserva laboral capaz de suplir las necesidades y expectativas que demandan las entidades-clientes, se prosigue con la selección e integración al empleo. La presente fase se desglosa en etapas como se muestra a continuación:

V-1 Recepción de solicitud de fuerza de trabajo

En esta etapa tiene lugar la emisión de una solicitud de empleo por parte del cliente donde el mismo plasmará las especificaciones del servicio que solicita, que en este caso corresponde a la solicitud de una fuerza de trabajo capaz de llevar a cabo, eficazmente, las actividades que demanda el o los cargos que están vacantes en la entidad solicitante.

En esta etapa el personal encargado negociará con el cliente los aspectos siguientes:

- Tiempo que demorará el proceso (desde la fecha en que se realizó la solicitud hasta el momento en que se suministrará el capital humano).
- Requisitos de la solicitud (En este punto se velará porque los requisitos exigidos por el cliente no contradigan la legislación vigente: calificadores de cargos, la Ley 49/84 Código de trabajo, en su sección primera, artículo 3, otros que surgieran en la legislación aplicable).
- Especificaciones de los candidatos a seleccionar.
- Denominación del cargo, o los cargos, solicitado.
- Perfil de competencias del cargo solicitado (el cliente podrá especificar cuáles competencias considera más importante o mayor interés).
- Otros aspectos de interés.

Este proceso se realizará teniendo en cuenta el procedimiento para llevar el proceso de contratación vigente en la empresa.

V-2 Preselección de los mejores candidatos

Recibida la solicitud de fuerza de trabajo de las entidades clientes, y con estas las especificaciones de los cargos puestos en convocatoria se procederá a la revisión de la

base de datos de la reserva laboral, donde los especialistas encargados seguirán los pasos siguientes:

Paso 1: Si existen candidatos con potencialidades, cualidades y aptitudes requeridas para realizar exitosamente la actividad que demanda el cargo en convocatoria, estos serán preseleccionados.

Paso 2: En caso de no existir candidatos en la reserva para ocupar los cargos solicitados se prosigue con la actividad de reclutamiento y selección inicial detallada anteriormente. Es válido aclarar que uno de los objetivos que persigue este procedimiento es la satisfacción de las expectativas de los clientes, por lo que se recomienda garantizar la disponibilidad de candidatos en la reserva laboral.

V-3 Investigación sobre los antecedentes del candidato

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.

V-4 Entrevista final

Para realizar una correcta selección de los mejores candidatos disponibles se lleva a cabo esta etapa 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 equipo o 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.

V-5 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 través de contactos en el domicilio del candidato. Los candidatos no seleccionados se mantendrán en la reserva en espera de nuevas oportunidades de empleo.

V-6 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 etapa 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 etapa queda desglosada en los pasos siguientes:

Paso 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 los aspectos siguientes:

- El registro, actualización y conservación del expediente laboral del candidato, o sea, el nuevo trabajador.
- Orientar al nuevo trabajador en cuanto a sus principales derechos y deberes estipulados (Código de Trabajo).

Paso 2: Presentación o suministro: Luego de contratado el candidato seleccionado se entregará la boleta o carta de presentación a quien se indica en el procedimiento DRH- P-02⁶, para el caso que proceda, ya sea, la Dirección de RRHH de la EMPLeni o la entidad-cliente que solicita el servicio.

Paso 3: Acogida e integración

Para desarrollar este proceso se pueden llevar a cabo una serie de actividades, que comprenden:

⁶ Procedimiento de Integración al Empleo vigente en la EMPLeni según NC 9001/2001.

- 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 que se incorpora.
- Instruir al recién llegado sobre la misión que tiene la empresa y la 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.

FASE VI: EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y SUPERVISIÓN DEL PERSONAL CONTRATADO

El proceso de selección e integración al empleo no finaliza con la contratación e integración del candidato al empleo, ya que luego de esto es necesario analizar las cuestiones siguientes:

- 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.
- La atención y supervisión de los trabajadores integrados al empleo.

Para ello se llevarán a cabo las etapas siguientes:

VI-1 Análisis de la 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 *periodo de prueba*⁷. En este periodo se determinará esencialmente el nivel de satisfacción (adaptación) del nuevo trabajador

⁷ Tomado de NC 3000: 2007 SGICH: Concepto: Es la etapa inicial de la relación laboral en la que el trabajador debe demostrar que reúne los requisitos y posee las cualidades necesarias para el desempeño del cargo que aspira a ocupar...

con el nuevo empleo. Para ello se recomienda el uso de la encuesta de satisfacción laboral desarrollada por Álvarez López (2001)⁸.

VI-2 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 cliente (jefe inmediato superior) en los trabajadores contratados (ver **anexo 8**).

En esta etapa 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.

Como resultado del seguimiento y evaluación de los resultados del trabajo y las competencias laborales de cada trabajador, solo vencerán el periodo de prueba aquellos que hayan tenido un desempeño laboral superior o adecuado. Los que no demostraron la idoneidad requerida para el desempeño exitoso del cargo que aspira a ocupar, no se le realizarán la contratación definitiva.

VI-3 Atención y supervisión de los trabajadores integrados al empleo

En esta etapa se establecerán mecanismos para la *atención y supervisión*⁹ de los trabajadores integrados al empleo como prestación de servicios por la agencia empleadora y otras solicitudes del cliente.

En esta etapa se llevará a cabo diversas actividades como se muestra a continuación:

- **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.
- **Entrega de los medios de protección:** Se entregarán los medios de protección individual que requiera cada trabajador según su puesto o cargo a ocupar.
- **Supervisión del cumplimiento de las obligaciones de las partes:** Se velará por el cumplimiento de:

⁸ Este instrumento fue diseñado por el autor citado con el propósito de diagnosticar o determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

⁹ Procedimiento para atención y supervisión de la fuerza de trabajo (USS-P-03) según los requerimientos del SGC implantado en la entidad.

- ⤴ 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 49 del Código del Trabajo.
- ⤴ Lo establecido en la legislación que fija el régimen de seguridad en el puesto de trabajo, según indicaciones del Especialista en Seguridad Industrial de la empresa.
- ⤴ 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 según lo establecido en la Resolución 21/ 07 del MTSS.
- ⤴ 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.

VI-4 Evaluación de los resultados del proceso

Después de haber efectuado la evaluación de los nuevos miembros se pasa a calcular una serie de indicadores cuyos resultados permitirán realizar un análisis exhaustivo sobre la calidad del proceso de selección e integración al empleo que se llevó a cabo.

Para ello se propone un sistema de indicadores creados sobre la base de un Cuadro de Mando Integral.

Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión de selección e integración al empleo

Una de las funciones básicas de todo sistema dirigido es la función de control, ya que permite valorar en qué sentido se cumplen los objetivos propuestos tanto en elementos de orden cualitativo como cuantitativo (Zayas 2002); por ello y teniendo en cuenta las

metas y objetivos trazados en el proceso de selección e integración al empleo, se propone el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

A continuación se relacionan un sistema de indicadores creados sobre la base de las perspectivas de un CMI.

- La de **clientes** que refleja el impacto que produce el proceso de selección e integración al empleo vigente en las organizaciones, mediante sus indicadores fundamentales. Esta perspectiva permite analizar los beneficios que la organización está creando para sus clientes. En esta perspectiva el tema estratégico es:
 - ▲ Lograr la satisfacción de los clientes con el servicio brindado y el nivel de competencias percibido en los trabajadores contratados.
- La de **procesos**, que evalúa los principales subprocesos que conforman a la selección e integración al empleo. Se identifican los procesos para el logro de los objetivos planteados en las restantes perspectivas. El tema estratégico es:
 - ▲ Lograr un proceso de selección e integración al empleo eficaz teniendo en cuenta los principales subprocesos que lo componen.
- La de **crecimiento y aprendizaje** que mide el impacto del proceso de selección e integración al empleo vigente en los trabajadores, tanto internos como externos. Para cumplir con los objetivos establecidos se debe desarrollar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los trabajadores que permitirá la obtención de los logros trazados.
 - Trabajadores internos (especialistas que lleva a cabo la actividad de selección):
 - ▲ Lograr la excelencia profesional
 - ▲ Incrementar la motivación de los trabajadores.
 - Trabajadores externos (trabajadores suministrados e integrados al empleo en las entidades):
 - ▲ Lograr altos niveles de satisfacción y motivación en los trabajadores conjuntamente con el cliente externo.
- La **económica** que contempla los gastos/beneficios del proceso de selección e integración al empleo, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas. Su objetivo es maximizar los beneficios que proporciona este proceso, teniendo en cuenta el rol que representa dentro de los objetivos estratégicos organizacionales. El objetivo específico de esta perspectiva es:

- ▲ Garantizar la eficiencia del proceso de selección e integración al empleo.

En función de los objetivos establecidos en el área y los procesos fundamentales que en esta se ejecutan, así como sus principales clientes y su impacto económico, se propone el establecimiento del presente CMI como se muestra en la **tabla 2.4**.

Tabla 2.4: Cuadro de Mando Integral para el control de gestión de selección e integración al empleo

Fuente: Elaboración propia

PERSPECTIVAS DE PROCESOS						PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO					
Indicadores	Estado					Indicadores	Estado				
	P	D	A	S	AS		P	D	A	S	AS
Índice de reclutamiento						Satisfacción laboral (ISL)					
Índice de calidad de selección (ICS)						Nivel de comp. trab. internos (NCTi)					
Índice de reposición (IR)						Nivel de comp. trab. externos (NCTe)					
Índice de cumpl. plan entrega (ICE)						Nivel de Compromiso (NCm)					
Índice de estabilidad (IEs)											
PERSPECTIVAS DE CLIENTES						PERSPECTIVAS ECONÓMICAS					
Indicadores	Estado					Indicadores	Estado				
	P	D	A	S	AS		P	D	A	S	AS
Índice de Satisfacción del cliente (ISC)						Gastos de SCH por peso de ingreso (GSCH/PI)					
						Relación gastos de SCH del total de gasto (GSCH/TG)					

Donde:

P: pésimo, D: deficiente, S: satisfactorio, A: aceptable y AS: altamente satisfactorio.

La tabla del **anexo 9** muestra la relación de indicadores que se proponen en esta etapa.

Los niveles de referencias de cada indicador se muestran en el **anexo 10**.

*PD: Para la determinación del nivel de compromiso de los trabajadores se utilizó la encuesta elaborada por De Miguel Guzmán (2006), ver **anexo 11**.*

2.2 Conclusiones parciales

1. Se diseñó un procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo con base en competencias laborales para la Empresa Empleadora del Níquel, el cual garantizará la adecuación del hombre al cargo a través de la contratación de trabajadores con los niveles de competencias requeridos.

2. El procedimiento consta de 6 fases desglosadas cada una en etapas y estas a la vez en pasos, el mismo se caracteriza por ser fácil de aplicar y adaptable a otras organizaciones de similar naturaleza, o sea, agencias empleadoras.
- ⤴ El procedimiento de selección e integración al empleo desarrollado permitirá en la entidad objeto de estudio:
 - ⤴ Integrar de manera coherente el proceso de selección e integración al empleo con el enfoque de competencias, a partir de llevarlo cabo teniendo en cuenta la información que brindan los perfiles de competencias laborales.
 - ⤴ Determinar las necesidades de empleo internas y externas a través de un análisis de los principales factores .que condicionan la demanda.
 - ⤴ Identificar y clasificar los tests de selección según las competencias a evaluar.
 - ⤴ Contar con perfiles genéricos de habilidades y cualidades personales que sirvan de base al proceso de selección e integración al empleo desde la perspectiva de una agencia empleadora.
 - ⤴ Contar con un sistema de indicadores creados sobre las base de un Cuadro de Mando Integral que permite la evaluación y control de gestión del proceso.
 - ⤴ El procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo desarrollado integra de manera coherente actividades claves de la GCH (planeación, selección e integración y competencias laborales) y cumple con los requerimientos y principios planteados en la NC 3002: 2007.

CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO EN LA EMPRESA EMPLEADORA DEL NÍQUEL

Con el fin de validar la hipótesis de la presente investigación se propone realizar el presente capítulo donde se lleva a cabo primeramente una caracterización de la organización objeto de estudio (La Empresa Empleadora del Níquel); y luego se exponen los principales resultados obtenidos con la aplicación parcial del procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo en la entidad objeto de estudio. En este capítulo se demuestra que el procedimiento propuesto permite alcanzar las metas previstas al inicio de la investigación.

3.1. Caracterización de la organización objeto de estudio

La Empresa Empleadora del Níquel, con domicilio en Avenida del Puerto s/n, Municipio Moa, Provincia Holguín; perteneciente al Grupo Empresarial Cuba Níquel del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS), fue constituida mediante la Resolución No. 299 de fecha 19 de Abril del 2001, en aquel entonces, nombrada Unidad Básica Empleadora del Níquel (UBENi); a partir del año 2007 se aprobó nuevamente el nombre, objeto social y misión como Empleadora del Níquel. Presenta una estructura organizativa de red transfuncional, con tres niveles jerárquicos (**ver anexo 12**).

Misión:

- Promueve el Suministro y Desempeño eficaz de la fuerza de trabajo de la Industria del Níquel con técnicas y métodos actualizados y un personal de alta profesionalidad y competencia.

Visión:

- Ser Empleador de referencia en el país.

La organización cuenta además con una Política de Calidad (**ver anexo 13**) definida, compartida y entendida por todos los niveles de la organización.

Los servicios que brinda la Empresa Empleadora del Níquel están dirigidos fundamentalmente a los servicios integrales de suministro de fuerza de trabajo a asociaciones económicas internacionales (Empresas mixtas con extranjeros) así como empresas estatales cubanas. Posee una amplia carta de servicios, entre los que se encuentran los siguientes:

- Brindar Servicios de Reclutamiento, Selección y Suministro de la Fuerza de Trabajo.
- Realizar estudios socio-psicológicos (estudio de clima laboral, servicios de perfiles de competencia de directivos, cuadros y reserva, servicios de perfiles individuales).
- Ejecutar servicios de organización empresarial (perfiles de cargo y competencia, balance de carga-capacidad, estudios organizativos integrales, diagnósticos organizacionales, determinación de las necesidades de capacitación, estudios de normación del trabajo).
- Ejecutar servicios de seguridad industrial. (riesgos laborales, elaboración de instrucción de los puestos de trabajo y de plan de liquidación de avería, estudios de ambiente laboral).
- Ejecutar servicios gráficos. (reprografía, video, señaletica, diseño, audiovisuales).
- Ejecutar servicios laborales (altas, bajas, movimiento de nóminas, control de las licencias de maternidad, comisión médica ,pensión por edad, certificado médico, invalidez total y parcial, medidas disciplinarias ,pensión por muerte activa, custodia y confección de expedientes laborales)
- Servicios a las empresas mixtas extranjeras.

El la Empresa Empleadora del Níquel se aplican todos los requisitos establecidos en la Norma NC ISO 9001/2001 del Sistema de Gestión de la Calidad y se encaminan acciones dirigidas a la preparación para cumplir con los requisitos que plantean las:

- NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- NC 14001: 2004: Sistema de Gestión Ambiental-Requisitos y orientación para su uso.
- NC 18000: 2005: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-Requisitos.

3.2. Principales resultados de la aplicación del procedimiento desarrollado

En esta etapa se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento desarrollado; a continuación se exponen desglosados por fase y etapas:

FASE I: PREPARACIÓN INICIAL

Esta etapa se llevó a cabo con el objetivo de involucrar el personal relacionado con la actividad. Los resultados se muestran a continuación:

I-1: El estilo de dirección que de manera general impera en el grupo es el *consultivo*. Este resultado es aceptable, si se realiza un trabajo con los directivos es muy probable que pronto el estilo de dirección pueda ser catalogado como *participativo*.

I-2: Con el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento se comprobó que el nivel de conocimiento sobre el enfoque de competencias y el proceso de selección e integración al empleo es satisfactorio debido a la preparación de los especialistas y su formación profesional. Se detectó además la necesidad de entrenar al personal (de las organizaciones) en materia de proyección y dirección estratégica; para ello se coordinó con el Grupo de Técnicas de Dirección del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.

FASE II: DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Para llevar a cabo la determinación e identificación de las competencias según la estructura de la organización: competencias de identidad, esenciales, de procesos y de cada cargo ocupacional.

II-1. Determinación de las competencias esenciales

Para definir el propósito fundamental, se tuvieron en cuenta los elementos planteados en el capítulo anterior. Teniendo en cuenta las particularidades de la entidad objeto de estudio es necesario llevar a cabo esta fase desde otro punto de vista. Para ello se determinaron las diferentes competencias de las principales organizaciones a que presta servicio, o sea las empresas que constituyen los principales clientes, entre se tienen:

- Empresa Cdte. Ernesto Che Guevara
 - Empresa Cdte. Pedro Soto Alba, Moa Nickel S.A.
 - Empresa Cdte. René Ramos Latour
 - Proyecto Expansión S.A.
 - Proyecto Ferroniquel S.A.
- } Productoras de níquel

Paso 1: Teniendo en cuenta la información obtenida se llegó al consenso que el propósito fundamental de las organizaciones productoras del grupo es el siguiente:

“Obtener altos niveles de utilidades a partir de la producción de níquel y otros metales asociados, a costos competitivos y con alta calidad, preservando el medio ambiente y con trabajadores de alta profesionalidad y orientación a los resultados”.

Paso 2: Se definieron además las competencias esenciales, básicas, que deberán poseer todos los miembros de las organizaciones estudiadas de manera que contribuyas al logro de los objetivos. Para ello se utilizaron las rondas del método Delphi, los resultados se muestran en el **anexo 14**.

Como resultado del método aplicado se definieron las competencias esenciales siguientes:

- Capacidad para la solución de problemas.
- Capacidad para el trabajo en equipo.
- Orientación a la seguridad y salud en el trabajo
- Capacidad para la orientación a la calidad.
- Profesionalidad
- Orientación a la obtención de resultados.
- Capacidad perceptiva motriz

II-2. Determinación de las competencias de los principales procesos

Luego de analizado el propósito fundamental consensuado y definidas las competencias esenciales, se continuó con el análisis de los elementos correspondientes; identificando los principales procesos de las organizaciones clientes.

Paso 1: Para la identificación de los principales procesos, se utilizó el mismo método que en la etapa anterior. Se evaluaron cada una de las propuestas individuales del comité de competencias. Después de este análisis se listaron los principales procesos consensuados, para una mejor comprensión se elaboró un mapa donde se reunieron los fundamentales procesos que intervienen en las organizaciones antes mencionadas (**ver anexo 15**). En este mapa se muestran, de manera aproximada aquellos procesos estratégicos, operativos o tácticos, de apoyo a la producción y de medición, análisis y mejora, que permiten la obtención del propósito fundamental de las organizaciones

Paso 2: A partir de la información recopilada y con el apoyo del mapa de procesos¹ elaborado se listaron las competencias de los principales procesos (**ver anexo 16**). Para ello se siguió el mismo método que en las anteriores etapas; los expertos consultados consensuaron a través de las rondas del método Delphi, las competencias que precisarán los comportamientos precisos de los trabajadores involucrados en cada uno de estos procesos.

¹ Mapa que involucra los principales proceso de las empresas productoras, identificando los procesos estratégicos, tácticos, operativos y de aseguramiento y apoyo; y las principales familias de cargos.

II-3. Determinación de las competencias de las principales familias de cargos

Luego de definidas las competencias de los principales procesos se procedió a la identificación de las principales familias de cargos.

Paso 1: Teniendo en cuenta la información hasta ahora recopilada y el perfil genérico elaborado en el capítulo anterior, se procedió a la identificación de las principales familias de cargos ocupacionales. Para ello se tuvieron en cuenta aquellas familias de cargos mayormente demandados por las organizaciones, de manera de minimizará el estudio, debido a la extensa cantidad y variedad existente en el grupo empresarial.

Para ello se procedió al desglose, por proceso de las principales familias de cargos que pudieran intervenir en ellos, como se muestra a continuación:

- Proceso estratégicos:
 - ⤴ Especialistas en gestión
 - ⤴ Técnicos en gestión
- Proceso operacional:
 - ⤴ Geólogos, mineros
 - ⤴ Operadores de plantas y áreas metalúrgicas
 - ⤴ Operadores de equipos industriales
 - ⤴ Choferes
 - ⤴ Ayudantes
- Proceso de apoyo:
 - ⤴ Especialistas en gestión
 - ⤴ Técnicos en gestión
 - ⤴ Mecánicos
 - ⤴ Electricistas
 - ⤴ Soldadores
 - ⤴ Paileros
 - ⤴ Ayudantes
 - ⤴ Choferes
- Proceso de medición análisis y mejora:
 - ⤴ Especialistas en gestión
 - ⤴ Técnicos en gestión
 - ⤴ Choferes
 - ⤴ Operadores de equipos

Paso 2: En la presente etapa se procedió al análisis de una familia de cargos, para ello se escogió el de operadores de plantas y áreas metalúrgicas, que es uno de los más demandados, como ejemplo para llevar a cabo el procedimiento planteado. El perfil de la familia de cargos se muestra en **anexo 17**.

Para la definición de las competencias de las principales familias de cargos se tendrán en cuenta los elementos de competencias que plantea Sánchez Rodríguez (2008):

- Educación
- Formación
- Habilidades, cualidades personales y actitudes
- Experiencia en el trabajo

II-4 Validación de las competencias

En esta etapa a través del comité de competencias se analizaron y aprobaron las competencias definidas (las esenciales, las de los principales procesos), las que fueron aprobadas por la dirección de la entidad. A medida que se vayan obteniendo resultados satisfactorios con la aplicación de las competencias definidas y con los pertinentes análisis se realizarán las transformaciones pertinentes en el perfil genérico elaborado.

Se confeccionó además un documento que contiene las competencias esenciales, de los principales procesos y de las principales familias de cargos. Este documento servirá de guía para llevar a cabo exitosamente el proceso de selección e integración al empleo.

FASE III: ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE EMPLEO

En esta etapa, a raíz de la planificación y predicción de la demanda de capital humano, se detectaron las necesidades de empleo tanto internas como externas, teniendo en cuenta las variables definidas en capítulo anterior.

III-1 Necesidades de empleo internas

Para el análisis de las necesidades internas se procedió al cálculo o determinación del déficit o necesidad de incorporar capital humano al trabajo.

Paso 1: Al analizar la proyección de la plantilla se comprobó que a mediano y largo plazo no se deben producir cambios significativos en la estructura cualitativa y cuantitativa, esperándose solamente cambios respecto a los ocupantes de los cargos, quienes variarán en función de factores tales como: jubilación, licencias, bajas por solicitudes personales, etc.

Paso 2: Mediante la aplicación de este paso se pudo determinar las necesidades cuantitativas de los cargos establecidos en la organización objeto de estudio. Para simplificar este análisis se centró en las necesidades del Grupo de Inspección Laboral, perteneciente a la UEB de Servicios Laborales.

Como resultado de un análisis se concluyó que los cargos que se necesitarán cubrir son los siguientes:

- Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (2).
- Técnicos A en Gestión de los Recursos Humanos (1).

III-2 Necesidades de empleo externas

Con la aplicación de esta etapa se pudieron identificar las principales necesidades externas lo cual contribuyó a la satisfacción del cliente y la eficacia del proceso.

III-2.1 Análisis de futuros proyectos: A pesar de la suspensión del Proyecto Expansión de la Empresa Pedro Soto Alba, Moa Nickel S.A., el cual constituyó una significativa pérdida en la demanda, se llevan a cabo otros proyectos en aras de fortalecer la industria niquelífera. En la actualidad el Proyecto Ferro-Níquel Minera S.A. constituye el eje fundamental. La EMPLeni tiene la tarea de suplir las demandas de capital humano a dicho proyecto por lo que es necesario contar con una reserva de empleo capaz de ofrecer el suministro oportuno y eficaz. Los cargos principales hasta el momento necesitados son: Especialista A Proyecto Ingeniería (1), Especialista B en Gestión Comercial (3), Especialista en Inversiones (4), Asesor Jurídico (2), entre otros; las cantidades por cada aumentarán según avanza el proyecto.

III-2.2 Análisis de la fluctuación laboral

Como resultado de este análisis se pudo detectar cuáles son los cargos o familias de ellos más vulnerables en las organizaciones; teniendo en cuenta los factores de evolución normales tales como: jubilación, licencias, movimientos internos, etc., los cuales están relacionados con aquellos pertenecientes a los procesos identificados en la fase anterior y a su vez coincide, en gran medida, con los identificados en el análisis estadístico que a continuaciones detalla. De la misma manera ocurre al analizar cuáles son las familias de cargos más vulnerables a fluctuar por necesidades personales dado fundamentalmente por las adversas condiciones y naturaleza del trabajo de estos cargos. Estos se desglosan a continuación:

- Operadores de plantas y áreas metalúrgicas
- Operadores de equipos industriales

- Ayudantes
- Mecánicos
- Electricistas
- Soldadores
- Paileros

III-2.3 Análisis estadísticos: En el caso de la entidad objeto de estudio, teniendo en cuenta un resumen realizado de las solicitudes de fuerza de trabajo registradas en lo que ha transcurrido de año (enero-diciembre de 2009), se concluye que los 10 cargos más solicitados fueron (**tabla 3.1**):

Tabla 3.1: Cargos más solicitados en el período enero-diciembre de 2008

Cargos	Cantidad de solicitudes	Plazas que representan	Categoría ocupacional
Operador de Equipos Pesados	13	48	Operario
Operadores de Plantas Metalúrgicas	15	37	Operario
Ayudantes	10	37	Operario
Chofer de Tiro de mineral	6	30	Operario
Chofer "D"	11	11	Operario
Chofer "A"	6	10	Operario
Esp. B en Gestión Económica	8	8	Técnico
Mecánico "A" Automotor	3	8	Operario
Auxiliar de Fuerza de Trabajo	4	7	Operario
Soldador	4	14	Operario

FASE IV: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INICIAL

Luego de analizar las necesidades de empleo se comenzó con el reclutamiento y selección inicial de candidatos para suplir las potenciales solicitudes. Para ello se siguieron los pasos siguientes:

IV-1 Fuentes de reclutamiento

En esta etapa se identificaron las principales fuentes de reclutamiento, como se planteó en el capítulo anterior, las cuales permitirán el desempeño exitoso de las restantes fases y etapas del procedimiento y suplir las necesidades de empleo existentes suplir las necesidades de empleo existentes.

IV-2 Divulgación de plazas

Siempre que se va a reclutar para cubrir una necesidad de empleo, se comienza por el reclutamiento interno y luego por el externo, a continuación se muestran los resultados:

Reclutamiento interno:

En el caso de las necesidades (plazas) internas se llevaron a cabo convocatorias internas (murales y posterías). De estas plazas puestas en convocatorias se hicieron cinco peticiones internas para la plaza de Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos del Grupo de Inspección Laboral, de los cuales solamente 2 poseían los requisitos fundamentales para ocupar la plaza. De estos se le otorgó la plaza a aquel que decidió el comité de ingreso. De la misma forma se procedió para los restantes casos.

Reclutamiento externo:

Para el caso de las necesidades de empleo externas, se llevó a cabo el proceso de atracción de la mayor cantidad posible de candidatos con el objetivo de contar con un inventario que permita el suministro oportuno de capital humano cuando las entidades clientes lo demanden.

En el periodo analizado (enero-abril 2009) se reclutaron un total de **51** candidatos teniendo en cuenta las solicitudes realizadas, los cuales se desglosan como se muestran en el **anexo 18**. En el anexo se puede observar la eficacia de la fase anterior y el proceso de reclutamiento.

IV-3 Recepción de los candidatos

En el periodo analizado enero-abril 2009 solo se rechazaron 7 candidatos del total presentado, debido fundamentalmente a la falta de la documentación solicitada a los candidatos que no proceden de entidades pertenecientes al Grupo Empresarial Cuba Níquel; estos deben presentar una emisión de la oficina de empleo municipal (DMT).

IV-4 Entrevista inicial

En esta entrevista se analizaron los pasos plantados en el anterior capítulo.

1. Orientación
2. Recopilación de datos personales
3. Recopilación de información relacionada con la historia laboral
4. Recopilación de otros datos de interés

Todos los candidatos entrevistados reunieron los principales requisitos, a pesar de que a algunos candidatos se les realizaron algunas observaciones, referidas esencialmente a los aspectos de comunicación verbal y no verbal. Esto se debe fundamentalmente, según psicólogos especializados, a la tensión o miedo de ser rechazados o no, en el proceso de selección. A estos se les elaboró el currículum vitae.

IV-5 Escogencia y aplicación de las pruebas de selección

Paso 1: En esta etapa se escogieron los tests a aplicar a los candidatos según los cargos que desean ocupar, la **tabla 3.2** muestra algunos ejemplos de cargos y los tests pudieran aplicarse a cada uno de ellos.

Tabla 3.2: Relación de posibles tests a aplicar a diferentes familias de cargos.
(Algunos Ejemplos).

Familia de cargos	Tests
Especialistas y técnicos en gestión de recursos	16PF, Toulouse, SET N-2, Weill y prueba técnica...
Operadores de plantas y áreas metalúrgicas	Inventario de personalidad, Mac Quarrie, Test de atención-corrección,
Mecánicos	Inventario de personalidad, Mac Quarrie,
Choferes	Test de atención-corrección, test de destreza, inventario de personalidad, prueba de transito (técnica)...

Existen otros tests como es el caso del test de salud mental, y entrevistas para determinar el grado de adaptación de los candidatos con la organización, sus políticas y reglamentos, etc. En la presente investigación se tomará como ejemplo el caso de operador de plantas y áreas metalúrgicas.

Paso 2: Para la aplicación de los tests a cada candidato se le entregó un documento en el cual se le convoca (día, hora y lugar) para la realización de los tests de selección que le corresponden.

IV-6 Análisis de los resultados de las pruebas aplicadas

En esta etapa se procesaron los resultados de los tests aplicados; con ello se tiene una visión preliminar de quienes tienen o no posibilidades de ocupar el cargo solicitado.

Teniendo en cuenta la cantidad de candidatos a procesar por cada familia de cargos, la cual es muy alta, se procedió al análisis de los resultados de las pruebas y tests aplicados a un candidato a una plaza perteneciente a la familia de operadores de plantas y áreas metalúrgicas.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los tests fueron los siguientes:

- Test de atención-corrección: 0.8 ptos, superior, buena capacidad de atención.
- Inventario de personalidad: 70 ptos, nivel medio.
- Prueba técnica: 15 ptos, aceptable.
- Test de Mac Quarrie: 76 ptos, superior.

Lo analizado hasta el momento demuestra que el candidato puede ingresar a la base de datos y tiene posibilidades de ser integrado a cualquier cargo relacionado con la operación en plantas y áreas metalúrgicas, dado por los satisfactorios resultados obtenidos. Para una representación gráfica se utilizó un sistema (hoja de cálculo de Microsoft Excel) donde se comparó las competencias previstas en los candidatos y las que requiere el cargo que se solicita (ver **anexo 19**). Para las competencias que no fueron verificadas a través de la aplicación de los tests, se llevó a cabo la revisión de documentación (resumen laboral, evaluación de desempeño, etc.). Los candidatos que no poseían las competencias que requería el cargo, tuvieron la oportunidad de ingresar en la Reserva Laboral optando por otros cargos de menor complejidad.

IV-7 Ingreso del candidato a la reserva laboral

La Reserva Laboral de la Empresa Empleadora del Níquel contaba con un total de 535 candidatos; a estos se le incorporó la cantidad reclutada en la etapa anterior (51) teniendo en cuenta las solicitudes realizadas por las organizaciones; y los demás candidatos presentados solicitando plazas a pesar de no existir estas en convocatoria; De manera general la Reserva Laboral de la Empresa Empleadora del Níquel en el periodo (enero-abril 2009), cuenta con un total de 586 candidatos.

En esta etapa se realizó además el expediente del candidato el cual contiene un documento de presentación, el currículum vitae y el resto de los documentos solicitados al candidato.

En este periodo se tuvo la oportunidad de realizar cursos de capacitación en algunos de los cargos solicitados. Se capacitaron fundamentalmente a candidatos de operador de planta metalúrgica (debido a la disponibilidad de cursos de esta materia), entre otros.

FASE V: SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO

La selección e integración de candidatos se llevó a cabo con la recepción de la solicitud de fuerza de trabajo o sea, dado por la necesidad de una organización.

V-1 Recepción de solicitud de fuerza de trabajo

El personal que se encarga de esta actividad recibió y registró las solicitudes según el procedimiento M-P-01 en su punto 5.1.1². Se pactaron las necesidades del cliente, o sea, que plazas desea ocupar, cantidad y características específicas de los candidatos

² Procedimiento de contratación implantado en la EMPLeni según el las NC ISO 9001: 2001 del Sistema de Gestión de la Calidad.

a presentar. Además de pactaron los plazos de entrega y otros aspectos de interés de ambas partes.

V-2 Preselección de los mejores candidatos

Recibido la solicitud de fuerza de trabajo se procedió como sigue:

Paso 1: En esta etapa se preseleccionaron a los candidatos que cumplen con los requisitos de los cargos solicitados de la reserva laboral. Para ello se le presentó al cliente a aquellos candidatos que poseen mayores niveles de competencias y cumplen con las características que requieren el cargo y las especificadas por el cliente.

Paso 2: No procede.

V-3 Investigación sobre los antecedentes del candidato

La investigación de los antecedentes se llevó a cabo a los candidatos preseleccionados con el objetivo de completar información para la toma de decisión. Para ello un especialista del área realizó visitas al CDR, verificación del comportamiento percibido en el centro de trabajo anterior, etc. En este aspecto se hizo énfasis en las características personales, la profesionalidad en el desempeño de sus funciones, la disciplina laboral, así como en los valores y principios éticos que comparte la organización. De los candidatos presentes en la reserva laboral no se han presentado inconformidades en cuanto a esto; a pesar de existir algunos señalamientos de poca relevancia en algunos de los candidatos investigados. Como resultado de ello, el especialista a cargo elaboró un resumen donde reflejó los resultados de la comprobación social.

V-4 Entrevista final

La entrevista final, como ya se ha explicado, es una de las etapas determinantes en el proceso de selección, los resultados de esta entrevista tendrán un gran peso en el momento de decidir cuál aspirante seleccionar. En ella participarán los especialistas que llevaron a cabo la aplicación y evaluación de los tests de selección, la investigación de los antecedentes, el jefe de grupo y los que representan al cliente, estos pueden ser varios (un trabajador de experiencia, el jefe inmediato superior del posible trabajador, entre otros). Al finalizar las entrevistas se tenía una idea bastante clara sobre los posibles candidatos a preseleccionar, en esta los clientes tuvieron la oportunidad de verificar, a través de preguntas, algunos aspectos específicos que le son de interés. La entrevista se les realizó a todos los candidatos preseleccionados y presentados al cliente.

V-5 Evaluación y toma de decisiones

Llegado el momento se reunieron, nuevamente, el comité de expertos (compuesto por el personal mencionado en la etapa anterior) para decidir cuáles candidatos seleccionar. Para ello se aportaron todos los resultados obtenidos hasta el momento. Se discutieron cada una de las solicitudes de fuerza de trabajo (plazas vacantes) y se llegó a un consenso sobre cuáles aspirantes eran los más capaces para ocupar los cargos.

Como resultado de este proceso, en este periodo, fueron seleccionados y suministrados 82 trabajadores (ver desglose en el **anexo 20**). Los trabajadores seleccionados serán avisados a través de una cita, en la misma se les solicita presentar a la entidad para la formalización de la relación laboral e integración al nuevo colectivo de trabajo.

V-6 Integración al empleo

Paso 1: Luego de seleccionados los trabajadores que ocuparan las plazas solicitadas se les entregó al Grupo de Expedientes Laborales (perteneciente a la UEB de Servicios Laborales) los expedientes (datos primarios) de los trabajadores donde se formalizó el contrato y se brindaron las principales especificaciones según los planteamientos de la Resolución 8/2005 del MTSS.

Paso 2: Después de contratados se les entregó la boleta de presentación y en conjunto con un especialista del área se procedió a la presentación del nuevo trabajador en el nuevo colectivo de trabajo. En esta etapa se llevó a cabo todos los pasos planteados en capítulo anterior.

Paso 3: Este paso fue efectuado por el personal de la organización donde se contrató al nuevo trabajador, generalmente por el jefe inmediato, se realizó la acogida y bienvenida al recién llegado como se planteó en el capítulo anterior.

FASE VI: SEGUIMIENTO Y SUPERVISIÓN DEL PERSONAL CONTRATADO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO

A pesar de que no es el tiempo propicio para llevar a cabo la aplicación de esta etapa, la misma juega un papel importante ya que de esta forma contribuirá un punto de partida para su seguimiento y evolución posterior. Por lo que se procederá a la evaluación periódicamente del comportamiento y desempeño de cada trabajador (en el periodo enero-abril 2009),

VI-1 Análisis de la adaptación y(o) satisfacción del personal contratado

Para el análisis de la satisfacción de los trabajadores con su nuevo entorno laboral se aplicó la encuesta propuesta en el capítulo anterior. Para ello se escogió una muestra compuesta fundamentalmente por las empresas productoras: Emp. Ernesto Che Guevara (42) y PSA Moa Nickel S.A (9), que suman un total de 51 trabajadores y se procedió de la manera siguiente:

Cálculo del número de muestra por muestreo aleatorio simple:

$$Nm = \frac{4pqN}{d^2(N-1) + 4pq} = \frac{4 \times 0.5 \times 0.5 \times 51}{0.05^2(51-1) + 4 \times 0.5 \times 0.5} = 45.33$$

$$Nm = 46$$

N: Tamaño de la población (51 trabajadores perteneciente a las entidades productoras).

p; q: Probabilidad de éxito y fallo respectivamente (0.5).

d: Probabilidad de error para un 95% de confianza (0.05).

Siguiendo el método aplicado por Velázquez Zaldívar (2002) para la satisfacción con las condiciones de trabajo, se proponen las expresiones para el PSL³ y para el ISL⁴:

Esta expresión queda conformada para el caso de obreros fundamentalmente:

$$PSL = 1.08 \left[CT \times EI \left(\frac{NT + CB + TG}{3} \right) \right]$$

$$ISL = \frac{PSL}{PSL_{m\acute{a}x}} \times 100, \text{ donde:}$$

$PSL_{m\acute{a}x} = 135$, este valor se obtiene si todos los elementos evaluados en la encuesta obtienen una calificación de Excelente (5).

Con la aplicación de este instrumento se obtuvieron resultados favorables, un índice de satisfacción laboral de un 72.6 %. Donde el 42.19% representa el valor crítico.

Las dimensiones vinculadas con las condiciones de bienestar y estimulación a esfuerzo individual alcanzan valores favorables; la dimensión vinculada a las condiciones de trabajo, presentan en algunos de los casos encuestados, valores críticos; estos casos se identificaron fundamentalmente en operarios pertenecientes a las plantas de lixiviación y hornos de reducción.

³ Potencial de Satisfacción Laboral ($PSL_{m\acute{a}x}$: Potencial de Satisfacción Laboral máximo)

⁴ Índice de Satisfacción Laboral

De esta manera se puede concluir que el procedimiento desarrollado ha contribuido a crear las bases para el logro de una adecuación del hombre al cargo en los trabajadores contratados.

VI-2 Determinación del nivel de competencia laboral

Para la determinación del nivel de competencias se aplicó la encuesta propuesta en el capítulo anterior. Esta encuesta se llevó a cabo (en el periodo establecido) a responsables de grupos, jefes de brigadas, jefes de sectores, especialistas principales, etc., donde se insertó un nuevo trabajador de los analizados en este periodo. Como resultado de este análisis se obtuvo que:

- El 83.33% de los jefes encuestados percibió altos niveles de competencias en sus subordinados.
- El 16.67% de los jefes encuestados percibió niveles medios de competencias en sus subordinados.
- Ninguno de los encuestados percibió niveles muy altos, bajos ni muy bajos de competencias en sus subordinados.

Por lo que se puede concluir que los directivos percibieron, de manea general, las competencias previstas.

VI-3 Atención y supervisión de los trabajadores integrados al empleo

Esta etapa se coordinó y llevó a cabo según lo previsto; se realizaron los chequeos médicos pre-empleo de todos los trabajadores que se integraron. Se les entregaron los medios de protección individual a aquellos trabajadores que lo requieren y se planificaron visitas, regularmente quincenales, para la supervisión de los trabajadores y velar por el cumplimiento de las obligaciones pactadas, tanto del trabajador como de la entidad.

En cuanto al seguimiento de los trabajadores se hace de manera sistemática, en las cuales se tuvieron en cuenta los aspectos siguientes:

- Los reportes de tiempos y partes de asistencias.
- Las evaluaciones de desempeño parciales (mensuales).
- Las quejas e inquietudes del jefe al que se encuentra subordinado el trabajador y las del propio trabajador.
- Otros aspectos mencionados en el capítulo anterior.

Un especialista del área es el encargado de llevar a cabo esta actividad.

Como resultado de ese proceso es posible realizar el pago del salario y estimulación a los trabajadores suministrados y se realizaron altas y bajas, o sea, contrataciones definitivas y/o suspensiones de relaciones laborales, a continuación se muestra un resumen desglosado por meses y causas:

Tabla 3.3: Resumen de altas y bajas en el periodo enero-abril 2009.

Indicadores		Año 2009				Total
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Total suministrados		8	12	29	33	82
Total de Bajas		3	1	2	1	7
Fluctuación	Interés personal	1	0	1	0	2
	Sanción laboral	0	1	0	0	1
	Interés empresarial	1	0	0	0	1
	Otras causas de Bajas	1	0	1	1	3
Índice de estabilidad (cuatrimestre anterior septiembre-diciembre 2008)						96.01
Índice de estabilidad (%)		87,5	91,7	96,6	96,7	96.3

La anterior tabla refleja una mejoría en este aspecto (aumentó un 0.26% de un periodo a otro). Demostrando de esta manera la eficacia del proceso diseñado.

VI-4 Evaluación de los resultados del proceso

Como ya se ha mencionado esta etapa se llevará a cabo con el objetivo contar con un punto de partida, o sea, un estado inicial para la evaluación de la mejoría progresiva del procedimiento desarrollado. Se debe efectuar el análisis de los indicadores propuestos en el periodo analizado y luego se deberá realizar un seguimiento a largo plazo para evaluar su factibilidad y eficacia.

En el **anexo 21** se muestran los resultados cuantitativos luego de la aplicación del CMI propuesto en el capítulo anterior para el control de gestión del proceso de selección e integración al empleo.

El cálculo de estos indicadores constituye un elemento fundamental en la presente investigación; con ello se pretende demostrar que al menos en el periodo analizado se han cumplido las previsiones realizadas en cuanto al nivel de competencias en los trabajadores contratados. Para ello se hizo uso de la información recopilada en la determinación del nivel de competencias percibido en los trabajadores y la evaluación de desempeño sistemática (mensual) de un grupo de trabajadores suministrados, para

ello se escogió el mismo tamaño de muestra realizado anteriormente (trabajadores de las entidades productoras solamente):

De ello se obtuvo un resultado *satisfactorio*. Expresa que el 91.2% de los trabajadores contratados tuvieron satisfactorios niveles de desempeño (evaluación parcial del desempeño), superando de esta manera el periodo de prueba favorablemente (para los caros operarios). Por otra parte de un total de 12 directivos encuestados el 83.33% percibió satisfactorios niveles de competencias en los subordinados.

Esto indica que se cumplieron las predicciones hechas sobre los candidatos y las competencias que poseen para desempeñarse en el trabajo. En otras palabras se puede afirmar que este proceso es capaz de atraer, seleccionar e integrar personas con las competencias requeridas, lo que se traducirá en una correcta adecuación del hombre al cargo.

La **tabla 3.4** muestra el CMI con los resultados de cada indicador en este estado inicial.

Tabla 3.4: Resultados de la evaluación de los indicadores

PERSPECTIVAS DE PROCESOS						PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO					
Indicadores	Estado					Indicadores	Estado				
	P	D	A	S	AS		P	D	A	S	AS
Índice de reclutamiento				*		Satisfacción laboral (ISL)				*	
Índice de calidad de selección (ICS)				*		Nivel de competencias* (NCp)				*	
Índice de reposición (IR)					*	Nivel de competencias** (NCp)				*	
Índice de cumpl. plan entrega (ICE)			*			Nivel de Compromiso (NCm)				*	
Índice de estabilidad (IEs)				*							
PERSPECTIVAS DE CLIENTES						PERSPECTIVAS ECONÓMICAS					
Indicadores	Estado					Indicadores	Estado				
	P	D	A	S	AS		P	D	A	S	AS
Índice de Satisfacción del cliente (ISC)				*		Gastos de GSCH por peso de ingreso (GSP/PI)				*	
						Gastos de GSCH del total de gastos (GSCH/TG)					*

Como se puede observar de manera general los indicadores evaluados poseen un estado favorable. Para obtener un valor general, pero sin discriminar los resultados de cada indicador, se llevó a cabo una evaluación global, integrando los resultados obtenidos el CMI. Como resultado se tiene que el 91.7% de los indicadores obtuvieron resultados satisfactorios, de esta manera se puede la valorar la factibilidad de los indicadores propuestos. Estos valores obtenidos en este estado inicial se tendrán en

cuenta para su posterior evolución y de esta forma determinar la mejoría progresiva del proceso.

3.3 Beneficios obtenidos a partir de la aplicación parcial del procedimiento desarrollado en el objeto de estudio práctico

Los resultados de la aplicación parcial del procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo indican que este fue, en primer lugar, factible de aplicar, demostrándose así su capacidad para atraer, seleccionar e integrar al empleo capital humano con las competencias requeridas y con posibilidades de lograr una correcta adecuación del hombre al cargo. Por otra parte, con el procedimiento desarrollado se demostró la importancia de integrar de manera coherente las competencias laborales con el proceso de selección e integración al empleo, a partir de las informaciones que brindan en cada una de sus fases.

Este procedimiento está en correspondencia con las tendencias actuales y las características propias de procesos de selección e integración al empleo en agencias empleadoras, por lo que permite extender su aplicación a otras entidades de similar naturaleza, con las necesarias adecuaciones. El mismo fue discutido y avalado por miembros del consejo de dirección de la empresa.

A partir del diseño y aplicación parcial del procedimiento se obtuvieron los beneficios siguientes:

1. Diagnosticar el estado actual del proceso de selección e integración al empleo y proponer acciones para su perfeccionamiento lo que constituye un punto de partida para el mejoramiento continuo de los indicadores de gestión del proceso.
2. Disponer de una herramienta de trabajo que constituyera una guía de apoyo para los técnicos y especialistas involucrados en este proceso.
3. Contar con un inventario de tests de selección que minimice el trabajo del personal del área y permita de forma más rápida la identificación de tests a aplicar a cada cargo.
4. Contar con un perfil genérico de habilidades que sirva de apoyo al proceso de selección e integración al empleo.
5. Crear un sistema de indicadores sobre la base de un CMI que permita el control de gestión del proceso de selección e integración al empleo, el cual sirve de

apoyo y está vinculado estrechamente con la elaboración de un CMI para el control de gestión en la organización.

3.4 Conclusiones parciales

1. La aplicación parcial del procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo desarrollado permitió comprobar su eficacia a partir de contribuir a la obtención de una correcta adecuación del hombre al cargo a través de la contratación de trabajadores con los niveles de competencias requeridos.
2. El procedimiento desarrollado permitió la elaboración de un perfil genérico y utilizar de manera efectiva la información que brindan los perfiles de competencias en las diferentes etapas del proceso.
3. Se identificaron las principales necesidades de empleo que demandan las entidades lo cual permitió cubrir y satisfacer la demanda potencial.
4. La aplicación del CMI elaborado permitió identificar y determinar el estado de los principales indicadores el cual constituye un punto de partida para el control de gestión del procedimiento desarrollado.

CONCLUSIONES

1. El proceso de selección e integración al empleo desde el punto de vista de una agencia empleadora ha sido objeto de múltiples transformaciones, debido fundamentalmente al entorno cambiante en que se encuentra inmersa la producción de bienes y servicios. Prestigiosos autores han realizado estudios con el objetivo de encontrar vías para obtener metodologías cada vez más eficaces y que permitan obtener una adecuada integración hombre-cargo, pero la actualidad demuestra que se hace necesario perfeccionar las herramientas metodológicas existentes, teniendo en cuenta las características que demanda la sociedad y las de la organización objeto de estudio.
2. A partir del análisis anterior se generaliza que: 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** con mayores posibilidades de lograr **satisfactorios niveles de desempeño**; lo que está causalmente relacionado con su **adecuada integración** con las características presentes y futuras del **entorno laboral**, a través de las **competencias laborales**.
3. Se elaboró un procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo, caracterizado esencialmente por vincular las información que brindan las competencias laborales; analizar las tendencias de las necesidades de empleo permitiendo al proceso la capacidad de predecir la demanda y planificarse para suplirlas y contar con un sistema de indicadores creados sobre la base de un cuadro de mando integral para su control de gestión.
4. La aplicación parcial del procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo en la Empresa Empleadora del Níquel permitió comprobar su eficacia a partir de la posibilidad de contribuir a la obtención de una correcta adecuación del hombre al cargo a través de la contratación de trabajadores con los niveles de competencias requeridos.

RECOMENDACIONES

1. Mantener un seguimiento sobre los resultados de la aplicación del procedimiento, monitoreando continuamente los indicadores propuestos para el control de gestión de selección e integración al empleo.
2. Trabajar en el mejoramiento continuo del procedimiento y los indicadores propuestos, así como valorar la posible automatización del proceso de selección e integración al empleo tomando como base el SISP u otros elaborados por otros autores y el sistema de indicadores propuestos.
3. Proponer la implantación del procedimiento diseñado en otras entidades o agencias empleadoras dentro y fuera del territorio holguinero, realizando las adecuaciones pertinentes.

BIBLIOGRAFÍA

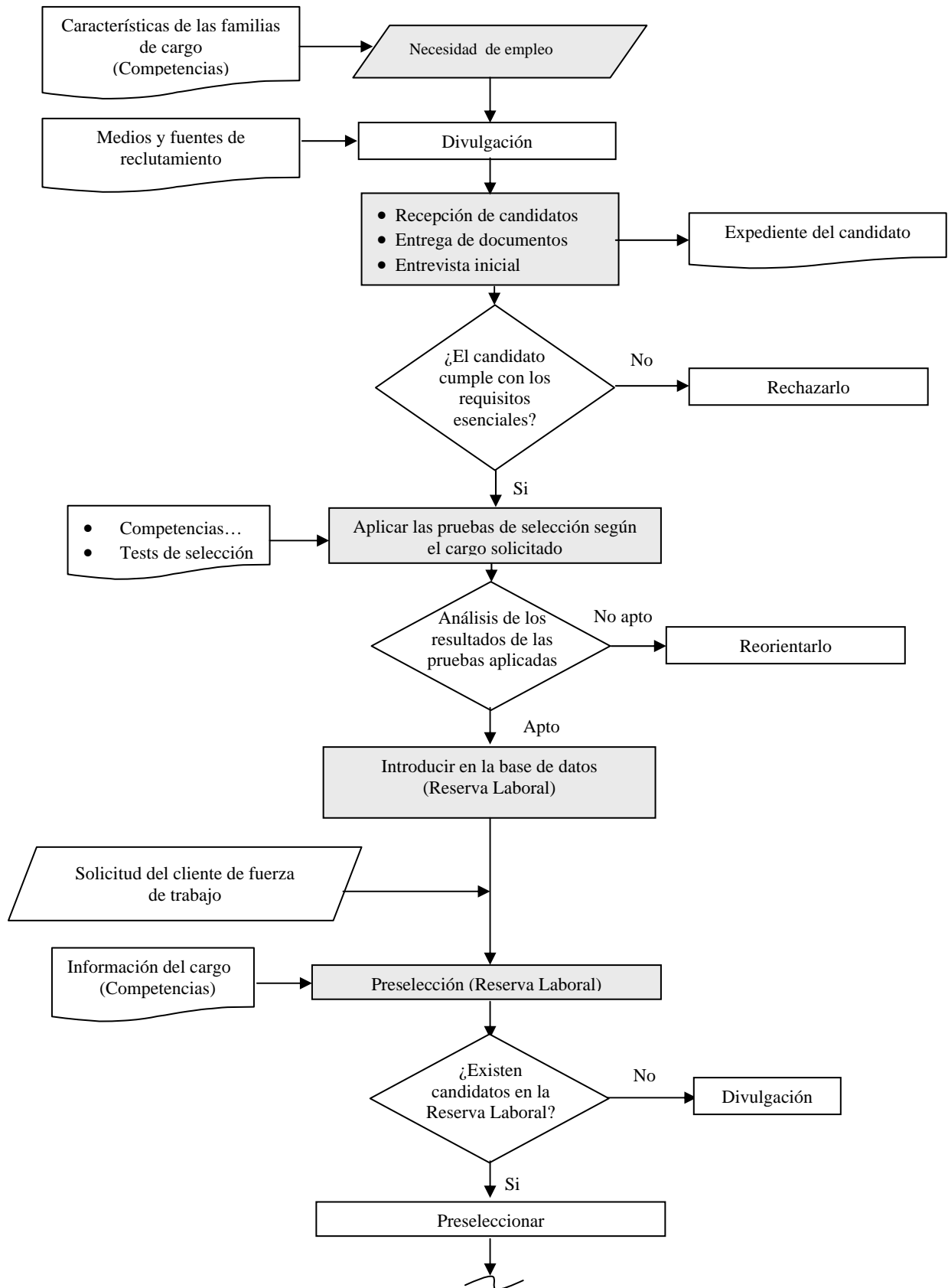
1. Álvarez López, Luis F. Cargos u ocupaciones y puesto de trabajo ¿Son sinónimos? <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/cargupues.htm>.
2. Álvarez López, Luis F. Procedimiento para el Diseño de Sistemas de Estimulación para las Organizaciones. Oscar Lucero Moya, 2001. Tesis presentada en opción al grado académico de Master en Dirección de Empresas. Universidad de Holguín, 91p.
3. Alles, Martha Alicia. Selección por competencias. Ed, Granica. 2008 [http://buscalibros.com/selección por competencias.htm](http://buscalibros.com/selección%20por%20competencias.htm).
4. Beer, Michael. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid. Editorial Pirámide S. A. 1990. 262p.
5. Calero Vinelo, Arístides. Técnicas de muestreo. La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 1976. p59 - p126.
6. Carrera, Susana. Los Test de selección de personal. Editorial Martínez Roca. España. 2005. <http://www.buscalibros.cl/libro.php?libro=430753>.
7. Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Colombia: Ed. MacGraw-HILL, 1991. 450p.
8. Chiavenato, Idalberto. Gestión de los Recursos Humanos. Colombia: Ed. MacGraw-HILL, 2002.
9. CINTERFOR/ OIT. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales. México, 2001. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
10. Cuesta Santos, Armando. Gestión por competencias. Monografía. ISPJAE. 2000.
11. Cuesta Santos, Armando. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana Ed. Academia, 2002. 101p.
12. Decreto N.281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. 2007.
13. Delgado, M., J. L. Verdegay, M. A. Vila. On Aggregation Operators of Linguistic Labels, International Journal of Intelligent Systems. 1993. p351 - p370.
14. Ducci, María Angélica: El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: Formación basada en competencia laboral, CINTERFOR/ OIT, Montevideo, Uruguay, 2001.
15. El Socialismo y el Desarrollo del Capital Humano. Gaceta Laboral. Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Edición Especial. 2007. 61p.
16. García Noya, María; Hierro Díez, Enrique; Jiménez Bozal, Javier. La Selección de Personal. Sistema Integrado. 2da Ed. Escuela Superior de Gestión Comercial y marketing. 2001. <http://www.paradigm.libros.com>.
17. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. El cuadro de mando integral. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
18. Ley 49/1984 Código del trabajo.
19. Manual del Procedimiento para la Implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Centro de Información y Gestión Tecnológica Holguín. 2009.

20. Manual del Sistema Integrado de Recursos Humanos. Grupo Hotelero Gran Caribe. 1998.
21. Marrero Fornaris, Clara E. Diseño de una Tecnología Integral para la Gestión de la Formación en Instalaciones Hoteleras. Aplicación en la Cadena Islazul de la Región Oriental de Cuba. La Habana ISPJAE, 2002. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias. 95p.
22. Mathis, Robert L. Jackson, John H. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. 2003. Editores. México.
23. Matos Durán, Dairon. Procedimiento para la selección e integración al empleo en la empresa Empleadora del Níquel. Holguín. Holguín; Universidad de Holguín " Oscar Lucero Moya, 2009. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. 113p.
24. Metodología para la Determinación de Competencias Laborales. Revista Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo, 2007. 31p.
25. Miguel Guzmán, Margarita De. Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Holguín; Universidad de Holguín " Oscar Lucero Moya ", 2006. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias. 205h.
26. Morales Cartaya, Alfredo. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. La Habana; ISPJAE, 2006. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 60h.
27. MTSS. Resolución 28/2006 MTSS: Calificadores de perfil amplio e idoneidad demostrada.
28. MTSS. Resolución 3/1996 MTSS. Reglamento Sobre el Régimen Laboral en la Inversión Extranjera.
29. MTSS. Resolución No. 21 de 2007. Evaluación del Desempeño Laboral. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.
30. MTSS. Resolución No. 8/2005. Reglamento general sobre relaciones laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.
31. NC 18 000: 2005. Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Vocabulario.
32. NC 3000: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Vocabulario
33. NC 3001: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Requisitos
34. NC 3002: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Implementación.
35. Nogueira R, Dianelys / Medina L, Alberto / Nogueira R, Carlos. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. 2004.
36. Peiró Silva, José María. Psicología de la Organización. Editorial Felix Valera. La Habana, 2004. 274p.
37. Pérez Martínez, Leander. Identificación de las competencias de identidad, esenciales, de procesos y de cada cargo ocupacional en la EMPLeni. Holguín; Universidad de Holguín " Oscar Lucero Moya, 2009. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. 94p.

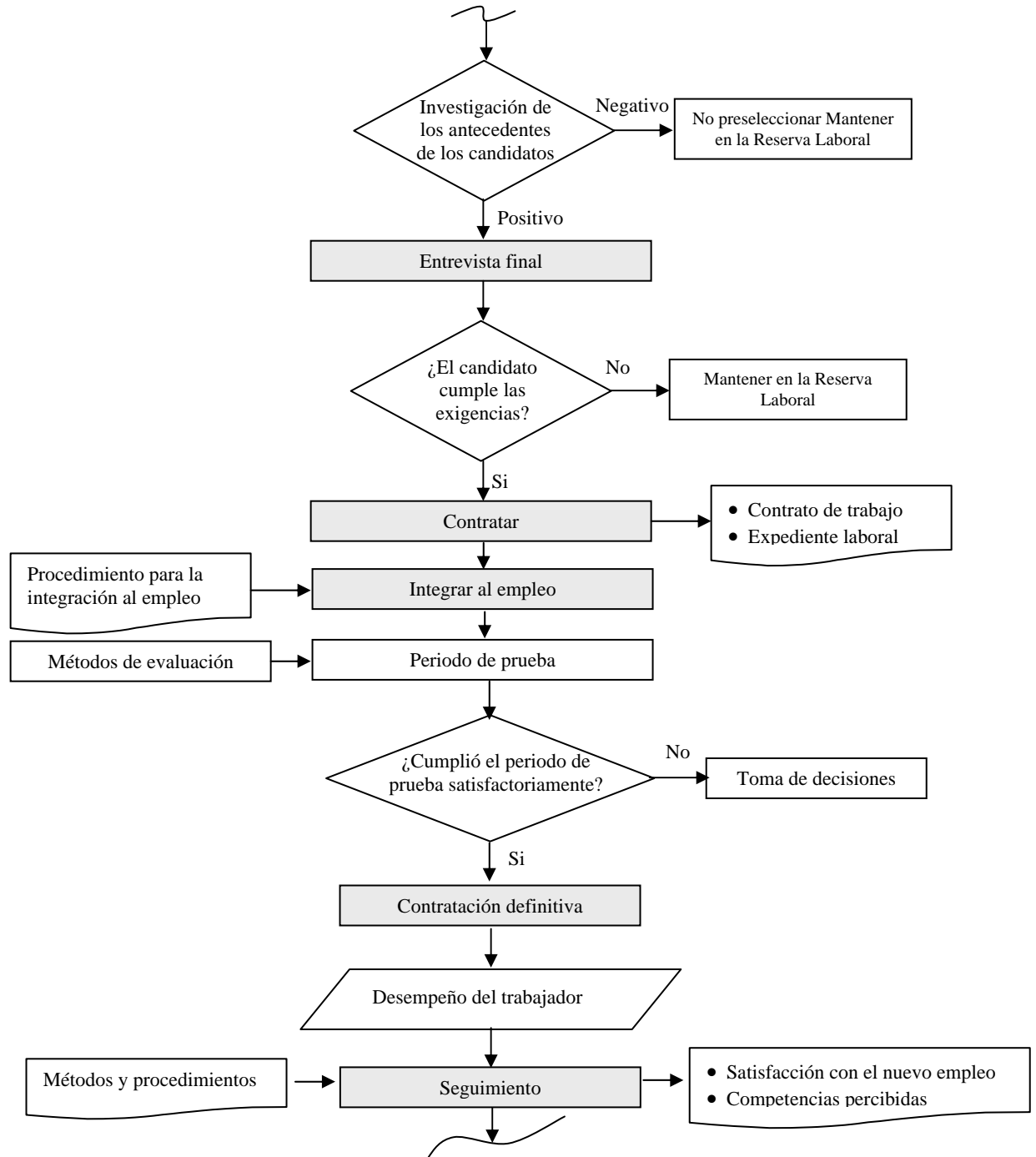
38. Procedimiento documentado para la Selección e Integración al Empleo. Grupo Hotelero Islazul, 2008.
39. Procedimiento documentado para la Selección e Integración al Empleo. Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos Holguín. 2008.
40. Puchol, L.. Dirección y Gestión de Recursos Humanos Editorial Esic. Madrid, España. 1995. 325p.
41. Sánchez García, José Carlos. Selección de personal. Guía Práctica. Editorial Amarú. Salamanca, España, 1993. 131p.
42. Sánchez Rodríguez, Alexander. Procedimiento metodológico para Desarrollar el Proceso de Reclutamiento, Selección y Socialización de los Recursos Humanos. Aplicación en el Salón "1720". Universidad de Holguín, 2003. Tesis presentada en opción al grado académico de Master en Dirección de Empresas. 89h.
43. Sánchez Rodríguez, Alexander. Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Universidad de Holguín, 2007. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 94h.
44. Sembrena Laura. Aplicación de recursos humanos, selección del personal y evaluación del desempeño. Fecha de Publicación: Octubre 2008 www.monografia.com/rrhh_seleccion_personal_desempeño.htm.
45. Sikula, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en empresas. Editorial Limusa. México, 1994. 512 p.
46. Stanton, Erwin S. Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. Editorial Limusa. México, 1989. 195 p.
47. Valera Izquierdo, Noel. El Reclutamiento y Selección de Personal en el Sector Hotelero. Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos. 2001. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 116p.
48. Varela Izquierdo, Noel. Un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal para el Sector Hotelero. Revista Proyecciones. Barranquilla. Colombia, 2000.
49. Velázquez Zaldívar, Reynaldo. Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de Auditorías de Gestión de Recursos Humanos. La Habana ISPJAE, 1996. Tesis para optar por el grado académico de Master en GRH. 34h.
50. Velázquez Zaldívar, Reynaldo. Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en empresas en perfeccionamiento. Holguín; Universidad de Holguín, 2006. 16h.
51. Zayas Agüero, Pedro. ¿Cómo seleccionar el personal para las organizaciones? Editorial Academia. La Habana, Cuba, 2000. 203p.
52. Zayas Agüero, Pedro. Concepción técnico-metodológica sobre la selección de persona. La Habana. Universidad de la Habana, 2002. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. 112h.
53. Zayas Agüero, Pedro; García Vidal, Gelmar. Psicología y Administración, hermanas de sangre. <http://www.emagister.com/psicologia-administacion-hermanas-sangre-cursos-2326367.html>.

Anexo 1: Flujograma del proceso de selección e integración al empleo diseñado

Fuente: Elaboración propia



Anexo 1: Flujograma del proceso de selección e integración al empleo diseñado.
(Continuación...)



Anexo 2: Tabla para la determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos y su selección

Fuente: Elaboración propia

Expertos	Kc	Ka	Kcomp.	Experto Seleccionado
1	0,4	0,55	0,475	No
2	0,5	0,8	0,65	Sí
3	0,8	0,9	0,90	Sí
4	0,8	0,9	0,85	Sí
5	0,4	0,55	0,475	No
6	0,8	0,9	0,85	Sí
7	0,7	0,9	0,80	Sí
8	0,8	0,9	0,90	Sí
9	0,5	0,8	0,65	Sí
10	0,7	0,9	0,80	Si
11	0,8	0,9	0,85	Si
12	0,4	0,55	0,475	No
13	0,5	0,8	0,65	Sí
14	0,8	0,9	0,85	Si
Total de expertos seleccionados				11

Anexo 3: Listado genérico de competencias laborales

Fuente: Adaptado, Sánchez Rodríguez, 2008.

COMPETENCIAS LABORALES	COMPETENCIAS LABORALES
Orientación a la seguridad e higiene ocupacional	Adecuación
Meticulosidad	Orientación a la obtención de resultados
Destreza manual	Toma de decisiones
Tolerancia al estrés	Disposición hacia el aprendizaje
Fuerza y flexibilidad física	Autocontrol emocional
Autodisciplina	Iniciativa y entusiasmo
Simultaneidad de tareas y polivalencia	Forma de actuar en entornos adversos
Forma en que recepciona las críticas y sugerencias	Perseverancia
Capacidad de afrontamiento	Automotivación
Capacidad crítica	Confianza en si mismo
Preocupación por el logro y la calidad	Análisis de problemas
Capacidad perceptiva	Independencia
Capacidad perceptiva motriz	Asimilación de conocimientos
Utilización efectiva del conocimiento y la experiencia	Motivación hacia el trabajo concreto
Adaptabilidad	Tenacidad y persistencia
Sensibilidad organizacional	Vigor
Integración	Comunicación escrita
Generación de soluciones potenciales	Fluidez verbal
Sensibilidad interpersonal	Honestidad
Colaboración	Solidez

Anexo 3: Listado genérico de competencias laborales. (Continuación...)

Originalidad	Identificación de problemas y soluciones
Resistencia	Capacidad para explicar las situaciones del entorno
Capacidad para la solución de problemas	Rapidez de conclusión
Colaboración	Planeación
Flexibilidad	Solidez
Apertura a la experiencia	Profundidad
Capacidad de control	Actitud profesional
Gestión de recursos	Capacidad para el trabajo en equipo
Establecer relaciones	Compromiso
Capacidad de organización	Preocupación por el orden y la precisión

Anexo 4: Guía de la entrevista inicial

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).

Anexo 4: Guía de la entrevista inicial (Continuación...)

OTROS DATOS DE INTERÉS

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 5: Clasificación y conceptualización de los tests

Fuente: Elaboración propia

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

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 6: Inventario de principales tests de selección

Fuente: Elaboración propia

Estratos de tests	Tests de selección	Objetivos de los tests
Tests de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de personalidad 16 PF • Inventario de personalidad de Eysenck • Test de los 10 deseos • Test de completar frases • La autobiografía 	<p>Su objetivo es valorar los principales rasgos de la personalidad de un sujeto</p> <p>Valora los aspectos que hacen referencia a su manera de proceder, de sentir de actuar.</p> <p>Está concebido para valorar la personalidad de un sujeto. Sirve para explorar áreas de conflicto, necesidades y motivaciones del sujeto.</p> <p>Valora cualitativamente la personalidad del sujeto.</p> <p>Valora la personalidad del sujeto, permite conocer aspectos fundamentales sobre su historia de vida, además como enfoca el sujeto de forma personalizada su historia personal.</p>
Test de actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Test de Aptitud Mecánica de Mac Quarrie y subtests según requiera el cargo: • Test SET V-2 • Test Toulouse • Test de escucha • Test de capacidad de toma de decisiones • Habilidad numérica • Test SET N-2 • Test de analogías simples • Método de resolución de conflictos • Simulación de situaciones 	<p>Se utiliza en orientación de aprendices o selección de operarios para máquinas semiautomáticas</p> <p>Su objetivo es medir el factor de comprensión verbal.</p> <p>Valora el nivel de concentración y atención.</p> <p>Valora la capacidad de escuchar por parte del sujeto en sus interrelaciones.</p> <p>Su objetivo es medir o valorar la capacidad de toma de decisiones de un individuo.</p> <p>Valora la comprensión y facilidad para los números.</p> <p>Aprecia facilidad y rapidez en el cálculo y operaciones con símbolos numéricos.</p> <p>Valora la capacidad intelectual. .</p> <p>Valora la capacidad y actitud para resolver conflictos entre departamentos.</p> <p>Esta técnica se puede aplicar en grupos con el objetivo de estudiar la capacidad para la solución de problemas, el trabajo en grupo y otras cualidades</p>

Anexo 6: Inventario de principales tests de selección. (Continuación...)

Test de inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> • Test Barsit • Test Dominó – 35 o 48 • Las leyes • Raven • Laberinto • Weill • Kent 25 preguntas • Otis Beta • Test de las caras • Tig-1 	<p>Tiene como objetivo explorar la inteligencia general</p> <p>Valora la inteligencia general</p> <p>Valora particularidades de los procesos del pensamiento, del proceso de razonamiento, operatividad para manipular varios elementos, facilidad para procesar información.</p> <p>Valorar la inteligencia general a través de la comprensión de relaciones y el desarrollo de un sistema de razonamiento</p> <p>Valora la concentración de la atención</p> <p>Mide inteligencia general</p> <p>Medir coeficiente de inteligencia e información</p> <p>Mide el coeficiente de inteligencia general y de abstracción mental.</p> <p>Valorar la aptitud perceptiva y los aspectos perceptivos de la inteligencia general. Es empleada además como una prueba para valorar la concentración de la atención.</p> <p>Mide el coeficiente de inteligencia</p>
Pruebas psicosociales	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de salud mental • Test de familia • Test de patrones de riesgos • Test de vulnerabilidad al estrés • Test de Sung y Conde 	<p>Valora el estado de la vida personal del individuo.</p> <p>Valora características de la vida personal y familiar del individuo.</p> <p>Valora el riesgo en cuanto a la conducta social del individuo y su estilo de vida.</p> <p>Valora el nivel de vulnerabilidad de caer en estrés el individuo.</p> <p>Valora el estado de depresión del individuo.</p>

Anexo 6: Inventario de principales tests de selección. (Continuación...)

Pruebas físicas o de salud	<ul style="list-style-type: none"> Exámenes y/o pruebas médicas o personal capacitado para ello 	Estas pruebas se aplicaran a aquellos cargos que por sus características requieren cualidades físicas específicas.
Pruebas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Prueba de conocimientos de tránsito Cuestionario de negociación y comercialización Prueba básica de elementos de mecánica automotor y/o equipos pesados Prueba de inglés Prueba de computación Prueba de química Prueba de cortesía y protocolo Prueba de electricidad / electrónica Prueba de elementos de soldadura Prueba de conocimientos de RRHH (legislación). <i>Otras pruebas técnicas según cargos.</i> 	<p>Se aplica a chóferes. Valora los conocimientos sobre la Ley-60</p> <p>Valora los conocimientos de negociación a especialistas comerciales.</p> <p>Valora y mide los conocimientos de elementos de mecánica automotor y/o equipos pesados.</p> <p>Valora y mide los conocimientos de esta lengua a todos los cargos que requieren de ello.</p> <p>Valora y mide los conocimientos básicos de computación a los cargos que lo requieren.</p> <p>Valora y mide conocimientos de química a cargos que lo requieran (muestreos, analistas de laboratorios, etc.).</p> <p>Valora aptitudes de cortesía y protocolo a cargos que lo requieran (secretarías, entre otros de similar naturaleza).</p> <p>Comprueba conocimientos de electricidad y electrónica a electricistas u otros cargos a fines.</p> <p>Comprueba conocimientos básicos de soldadura a soldadores u otros cargos que realicen actividades de similar naturaleza.</p> <p>Valora y mide conocimientos de RRHH y su respectivo cuerpo legal a técnicos o especialistas de RRHH.</p>

Anexo 7: Ejemplo de algunas competencias y su correspondencia con los tests de selección

Fuente: Elaboración propia

COMPETENCIAS	TESTS
CAPACIDAD PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de problemas • Toma de decisiones • Capacidad perceptiva y motriz 	<ul style="list-style-type: none"> • Test de capacidad de toma de decisiones • Método de resolución de conflictos • Test Atención-Corrección • Test de analogías simples • Test de las caras • Simulación de situaciones • Entrevistas inicial y final
EFICIENCIA PERSONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia al estrés • Autocontrol emocional • Confianza en si mismo • Energía 	<ul style="list-style-type: none"> • Test de vulnerabilidad al estrés • Test de patrones de riesgos • Inventario de personalidad de Eysenck • Simulación de situaciones (bajo presión)
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje • Disposición hacia el aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Simulación de situaciones • Tests de Toulouse • Tests Otis Betas • Entrevistas inicial y final • Test de inventario de personal (16 PF o Eysenck)
CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha • Establecer relaciones • Capacidad de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Test de escucha • Test SET V-2 • Método de resolución de conflictos • Test de analogías simples • Entrevistas inicial y final
HABILIDADES Y ACTITUDES (técnicas)	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de tránsito (equipos pesados). • Conocimientos básicos de mecánica de equipos pesados. • Conocimientos de idioma inglés • Conocimientos de soldadura 	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba de tránsito (escrita y práctica). • Cuestionario de elementos básicos de mecánica. • Prueba de inglés • Prueba de nivelación de soldadura

Anexo 8: Cuestionario para seguimiento en directivos

Fuente: Grupo Selección, UEB Selección y Suministro.

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: _____

Nivel de satisfacción con su desempeño laboral actual	1	2	3	4	5

Le gustaría contratarlo para trabajo 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

Anexo 9: Indicadores para la evaluación del proceso de selección diseñado

Fuente: Elaboración propia

Nomenclatura	Expresión	Significado
PERSPECTIVAS DE PROCESO		
Índice de reclutamiento	$IR = \frac{\text{numero_candidatos_validos}}{\text{total_candidatos_presentados}}$	Expresa la capacidad de atracción de la empresa y la calidad de las personas que aspiran a ingresar en ella.
Índice de Calidad del Proceso de Selección (ICS)	$ICS = \frac{\text{cant_trab_evaluados_bien}}{\text{total_trabaj_contratados}}$	Expresa el éxito alcanzado con el proceso realizado, o con todos los procesos efectuados durante un periodo determinado. También puede expresar la capacidad del proceso para atraer personal con un alto nivel de desempeño.
Índice de cumplimiento tiempo entrega (ICE)	$ICE = \frac{P}{Q}$ P: Tiempo de demora en la entrega de los candidatos solicitados. Q: Tiempo pactado para la entrega de los candidatos solicitados	Expresa la calidad del proceso teniendo en cuenta el tiempo el cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos de los candidatos solicitados.
Índice de reposición (IR)	$IR = \frac{C}{T}$ C: cantidad de trabajadores suministrados por reposición. T: Total de trabajadores solicitados a reponer.	Expresa la capacidad del proceso para reponer la cantidad de trabajadores (a quienes de se les suspendió la relación laboral) en tiempo y con la "calidad" requerida. En otras palabras expresa la disponibilidad en la Reserva Laboral.
Índice de estabilidad (IEs)	$IEs = \left[1 - \left(\frac{\text{total_bajas}}{\text{total_suministrados}} \right) \right] \%$	Expresa la estabilidad de la fuerza de trabajo una vez suministrada en cualquier modalidad (fluctuación).
PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO		
Satisfacción laboral (ISL)	$ISL = \frac{PSL}{PSL_{\max}} * 100$ PSL: Potencial de satisfacción laboral PSLmax: Potencial de satisfacción laboral máximo	Expresa el grado de la satisfacción laboral que se alcanza en los trabajadores en las nuevas entidades. Establece una retroalimentación entre las entidades clientes y la agencia empleadora.
Nivel de competencias de trab. internos (NCti)	$NCp = \frac{TCEB}{TCE} * 100$ TCEB: total de competencias evaluadas de bien TCE: Total de competencias a evaluar	Expresa el nivel de competencias o profesionalidad de los especialistas y técnicos que llevan a cabo el proceso de selección eficientemente.
Nivel de competencias trab. externos (NCte)	Ídem al anterior	Expresa el nivel de competencias de los trabajadores suministrados, o sea, la capacidad del proceso de selección para proveer trabajadores verdaderamente competentes.
Nivel de compromiso (NCm)	$ICP = \left[\frac{\sum_{j=1}^m IrA_i * EA_i}{70 * m} \right] * 100$ m, IrAj, EAj: ídem al anterior	Expresa el grado en que la entidad cuenta con el apoyo y compromiso de sus trabajadores que suministra.

Anexo 9: Indicadores para la evaluación del proceso de selección diseñado.

(Continuación...)

PERSPECTIVAS DE CLIENTES		
Índice de satisfacción al cliente (ISC)	$ISC = 10 * \sum_{i=1}^n IrA_i * Ea_i$ N: cantidad de encuestados IrAi: importancia relativa de los atributos seleccionados Eai: estado del atributo.	Expresa la satisfacción al cliente medida, de esta manera será un indicador de eficacia e indica cómo se percibe el servicio proporcionado.
PERSPECTIVAS ECONÓMICA		
Relación gastos de SCH del total de gasto (GSCH/TG)	$GSCH / TG = \frac{GSCH}{TG}$ GSCH: gasto de selección de capital humano TG: total de gastos	Expresa el por ciento que representan los gastos del proceso de selección del total gastos de la entidad.
Relación de los gastos del proceso de selección por peso de ingreso (GSCH/PI)	$GSCH / PI = \frac{GSCH}{PI}$ GSCH: gastos del proceso de selección de capital humano PI: peso de ingreso	Expresa cuanto se invierte, en reclutar, seleccionar, integrar y supervisar a los trabajadores integrados al empleo, para lograr el ingreso de una unidad monetaria.

Anexo 10: Niveles de referencias de los indicadores

Fuente: Elaboración propia.

INDICADORES	NIVEL DE REFERENCIA				
	P	D	A	S	AS
PROCESOS					
Índice de reclutamiento	<80%	>80 y <90%	>85 y <90%	>90 y <95%	>95%
Índice de Calidad del Proceso de Selección (ICS)	<80%	>80 y <90%	>85 y <90%	>90 y <95%	>95%
Índice de reposición (IR)	<80%	>80 y <90%	>85 y <90%	>90 y <95%	>95%
Índice de cumplimiento tiempo entrega (ICE)*	Este indicador es favorable cuando se cumplen los requerimientos estados pactados en el servicio.				
Índice de estabilidad (IEs)*	Este indicador toma los niveles de referencias de estados anteriores, valorándose como favorable disminuciones con respecto al periodo anterior. (Tiende a 100% el valor máximo favorable).				
CRECIMIENTO					
Índice de satisfacción laboral (ISL)	<20%	>20y <43%	>43y <75%	>75y < 85%	>85%
Nivel de comp. trab. Internos (NCTi)	<75%	>75 y <80%	>80 y <90%	>90 y <95%	≥95%
Nivel de comp. trab. Externos (NCTe)	<75%	>75 y <80%	>80 y <90%	>90 y <95%	≥95%
Nivel de compromiso (NCm)	<75%	>75 y <80%	>80 y <90%	>90 y <95%	≥95%
CLIENTE					
Índice de satisfacción al cliente (ISC)	<2	>2 y <3	>3 y < 4	>4 y <4.5	>4.5
ECONÓMICO					
Gastos del proceso de selección por peso de ingreso (GSCH/PI)*	Se analiza cada indicador acorde a su naturaleza, valorándose como positivo un comportamiento favorable.				
Gastos de SCH del total de gasto (GSCH/TG)*					
EVALUACIÓN GENERAL	<80%	>80 y <90%	>85 y <90%	>90 y <95%	>95%

PD: Para determinar los niveles de referencias se utilizó el método de expertos y la revisión de estados anteriores y tendencia de comportamientos.

* Estos indicadores se consideraron favorables (satisfactorios) teniendo en cuenta el criterio emitido por los expertos hasta lograr establecer una referencia sustentable.

Anexo 11: Encuesta determinar el nivel compromiso

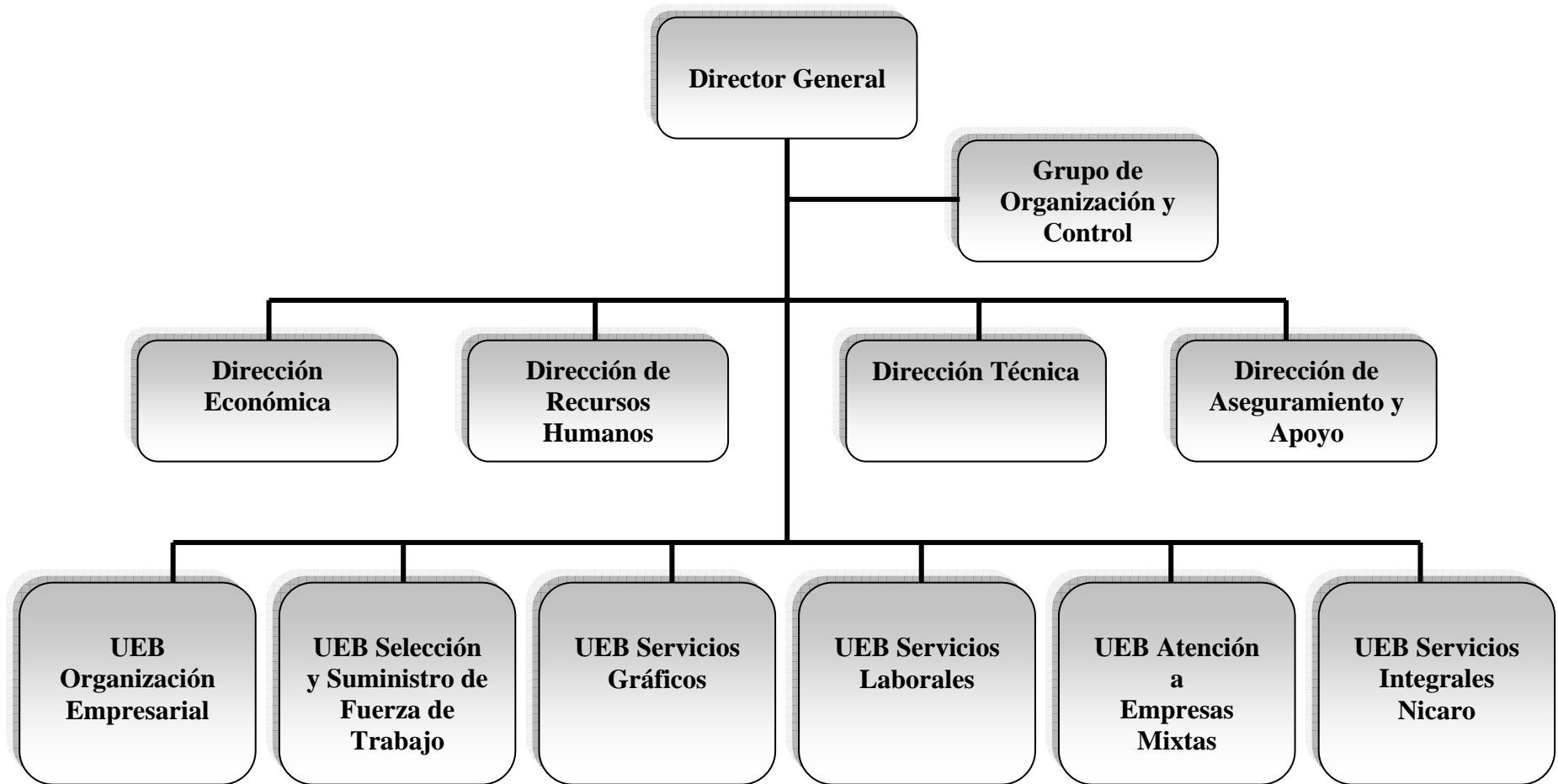
Fuente: Modificado de Guzmán Miguel (2006).

Esta encuesta se realiza con el objetivo de evaluar el nivel de compromiso de los empleados con la organización, por lo que lo solicitamos responda cada una de las afirmaciones siguientes otorgándole puntuación de 1 a 10, según el grado en que usted coincida con la afirmación, 1 es totalmente en desacuerdo, 10 totalmente de acuerdo.

Muchas gracias...

DIMENSIONES		Evaluación (1-10)
Compromiso	1. Me siento comprometido con la organización por el apoyo recibido en el pasado.	
	2. Me siento comprometido con la organización por las condiciones actuales que me ofrece.	
	3. Me siento comprometido con la organización por las perspectivas futuras que posee.	
	4. Me siento comprometido con la organización por solidaridad con mis compañeros.	
	5. Me siento comprometido con la organización por solidaridad con mis superiores.	
	6. Me siento comprometido con la organización por mis beneficios familiares.	
	7. Me siento comprometido con la organización por mis beneficios personales.	

Anexo 12: Estructura organizativa de la Empresa Empleadora del Níquel (enero/2009)



Anexo 13: Política de Calidad de la Empresa Empleadora del Níquel

POLÍTICA DE LA CALIDAD.

La Empresa Empleadora del Níquel declara el compromiso de prestar Servicios Integrales de Recursos Humanos, siendo una organización eficiente, que permita satisfacer de forma conciente las necesidades y expectativas de las Asociaciones Económicas Internacionales y Empresas Cubanas Estatales, lo que nos conduce a ser líderes en estos servicios.

Para alcanzar estos propósitos nos aseguramos que todo el personal esté provisto de la formación y recursos necesarios.

La Empresa implementará un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con los requisitos de la NC ISO 9001:2001 para asegurar que los niveles de calidad se cumplen y se mejoran continuamente, nos permitirá cumplir los requisitos del cliente interno y externo, así como la búsqueda continua de la eficacia y eficiencia de nuestro sistema.

Esta Política será documentada, implantada, mantenida y entendida en todos los niveles de la Organización y su revisión servirá de marco para establecer y revisar los Objetivos de la Calidad.

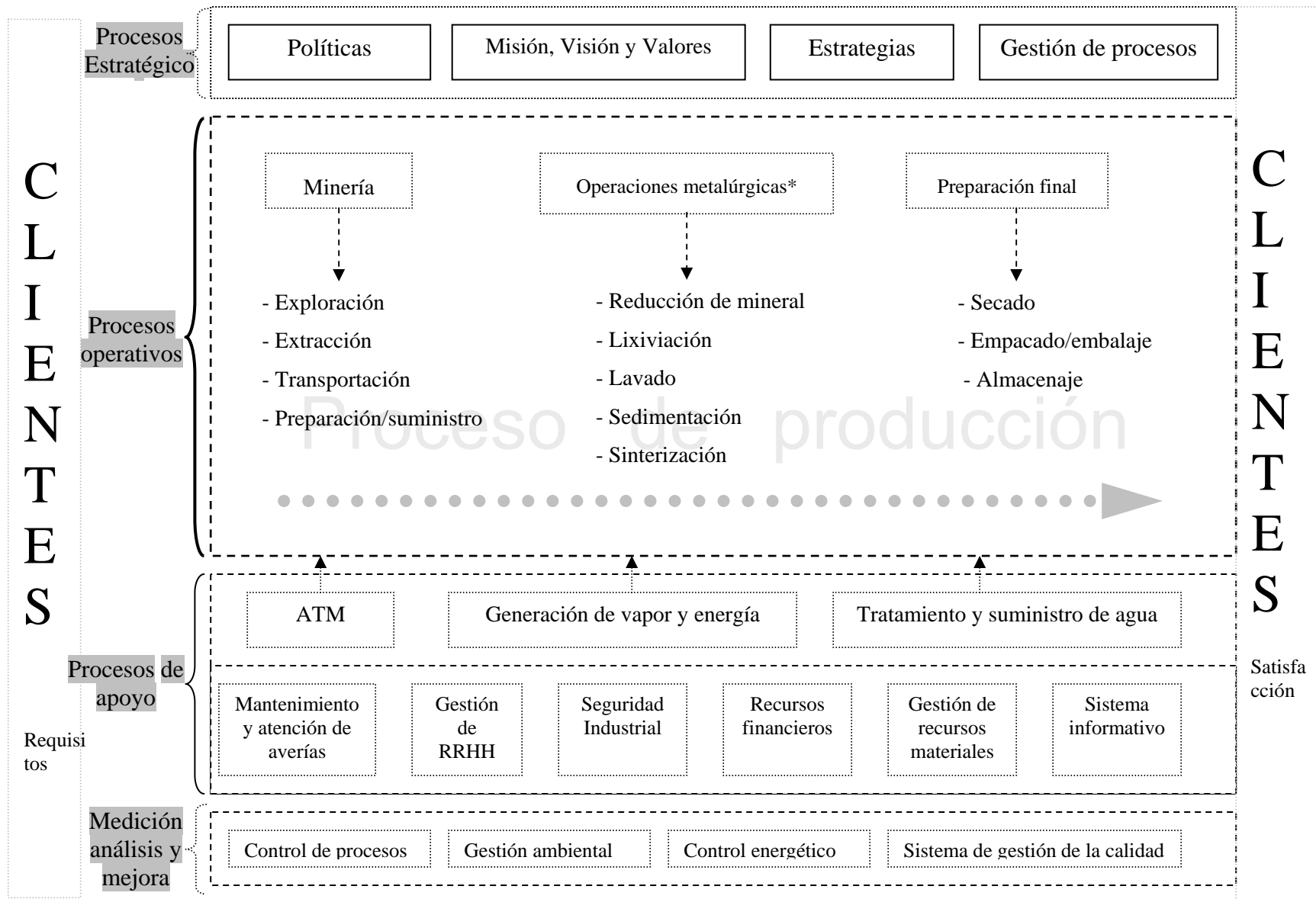
Anexo 14: Matriz de competencias esenciales (Ces) depuradas por expertos

Fuente: elaboración propia

Competencias Esenciales (Ces)	Expertos (E)											Cc%
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	
Capacidad para la solución de problemas.		N								N		82
Capacidad para el trabajo en equipo		N			N					N	N	73
Capacidad perceptiva motriz		N								N		82
Capacidad para la orientación a la gestión del conocimiento.			N	N	N	N		N	N			45
Orientación al logro de resultados												100
Colaboración afectiva.	N		N		N	N		N		N	N	36
Sociabilidad	N	N	N	N		N	N		N		N	27
Integridad		N		N	N		N			N	N	45
Orientación al cliente	N	N		N			N	N		N		55
Orientación a al SST												100
Sensibilidad interpersonal.	N		N	N		N		N	N	N		36
Capacidad para la orientación a la calidad.				N						N		82
Profesionalidad					N				N			82
Creatividad	N	N		N			N	N	N	N		36
Iniciativa y entusiasmo	N	N	N	N		N	N					45

Anexo 15: Mapa de procesos aproximado de las entidades productoras identificadas.

Fuente: Elaboración propia



Anexo 16: Competencias de los principales procesos

Fuente: Elaboración propia

COMPETENCIAS DE LOS PRINIPALES PROCESOS	
Estratégicos	Operacionales
Capacidad de organización	Identificaron y solución de problemas
Gestión de recursos	Integración
Planificación y organización	Orientación hacia la SST
Habilidad de control	Capacidad perceptiva motriz
Promoción de cambios	Tolerancia al estrés
Preocupación por el logro de resultados	Resistencia
Apoyo	Medición, análisis y mejora
Tolerancia al estrés	Disposición a la solución de problemas
Disposición a la solución de problemas	Sistematicidad
Fuerza y flexibilidad física	Preocupación por el logro de resultados
Planificación y organización	Orientación a la calidad
Gestión de recursos	Habilidad de control
Orientación hacia la SST	Preocupación por la protección MA

Anexo 17: Perfil de la familia del cargo operador de plantas metalúrgicas.

Fuente: Elaboración propia

Nombre de la familia del cargo: Operador de Plantas Metalúrgicas

Objetivo: Garantizar la continuidad del proceso de producción a través del monitoreo y supervisión eficaz de sus indicadores.

Funciones y tareas principales:

- Controla y opera todo los indicadores de operación y parámetros tecnológicos de la planta a través del panel de operaciones y sistemas computarizados.
- Revisa los instrumentos de medición de la planta.
- Controla el reporte de operaciones.
- Realiza cálculos de la producción y cumplimiento de las normas de consumo.
- Chequea los instrumentos de medición
- Mantiene la estabilidad de todo los indicadores del proceso
- Opera y controla variables que regulan el proceso.
- Adopta medidas para evitar averías en los equipos.

Requisitos para el cargo

- Requisitos calificativos: Graduado de nivel medio superior.
- Años de experiencia: 2
- Adaptabilidad al cargo: 180 días.

Características del trabajo: Realiza su trabajo siempre individual, aislado, repetitivo y constante; a veces en equipo y cerca de otros.

Responsabilidad: Muy alta sobre equipos y procesos.

Acciones y operaciones: Con elevada frecuencia tiene que caminar, inclinarse, agacharse, permanecer de pie, observar relojes, sujetarse, abrir y cerrar válvulas, inspeccionar y tomar muestras.

Condiciones de trabajo: Frecuentemente trabaja en exteriores, expuesto a polvo, gases tóxicos, suciedad, reactivos químicos y vibraciones.

Riesgos laborales: Con frecuencia se expone a caídas, golpes, sobreesfuerzo, contacto con sustancias calientes, choque con objetos móviles e inmóviles, explosiones, incendio, contaminantes químicos y ruido.

Equipos protectores y medios de seguridad: Imprescindible casco, calzado y espejuelos de seguridad, guantes, botas de goma con casquillo, careta panorámica contra gases amoniacales y tapones contra ruido.

Relaciones: Se subordina directamente al Jefe de Brigada y mantiene relaciones formales colaterales para desarrollar su trabajo con los Operadores de Destilación de Cola y Licor y personal de mantenimiento.

Anexo 17: Perfil de la familia del cargo operador de plantas metalúrgicas.
(Continuación...)

Competencias laborales
a) EDUCACION
Graduado de nivel medio superior
b) FORMACION
Poseer conocimientos generales sobre Flujo de procesos
Conocimientos básicos de metalurgia
Conocimientos básicos sobre protección e higiene en el trabajo
Conocer los estándares de Seguridad Industrial y medio ambiente
Saber localizar, clasificar y operar los extintores de fuego
c) HABILIDADES, CUALIDADES PERSONALES Y ACTITUDES
Capacidad para mantener estabilidad emocional en situaciones adversas.
Capacidad para identificar rápida y objetivamente los problemas relacionados con averías y solucionarlos eficazmente.
Es capaz de mostrar control resistencia y capacidad de trabajo duro
Posee un aparato sensorial que le permite una óptima discriminación auditiva, táctil y visual.
Es capaz de discutir con fluidez y dominio problemáticas del trabajo desarrollado.
Coopera con el equipo de trabajo en la solución de situaciones emergentes.
Es capaz de emitir con claridad e inmediatez las deficiencias detectadas durante el cumplimiento de la jornada laboral.
Es capaz de realizar eficazmente su labor a través de su destreza de los dedos, manos, brazos, piernas y pies, coordinación pie-mano-vista, movimiento independiente de las manos y pies.
d) EXPERIENCIA EN EL TRABAJO
Ha desempeñado otras labores de similar naturaleza en otras entidades donde se lleven a cabo flujos de procesos.

Anexo 18: Resumen de la actividad de reclutamiento

Fuente: Grupo Reclutamiento, EMPLeni.

EMPRESA	CARGOS	CANT.
<i>Suministro*</i> a Empresa ECG	Ayudante	7
	Esp. B en Gestión Económica	3
	Chofer A	2
Suministro a UNi	Asesor B Jurídico	1
	Chofer D	2
Suministro a CCN	Especialista en Inversiones	1
	Especialista B en Gestión Económica	1
Empresa PSA, Moa Nickel S.A	Carpintero Encofrador B	5
	Instalador B Tubería Gruesa	1
	Electricista Mantenimiento C	1
	Técnico B en Automática	1
	Soldador B	2
	Esp. B en Recursos Humanos	1
	Técnico A en Recursos Humanos	3
Chofer A	4	
EMPLeni	Especialista C en Gestión RR HH	1
	Técnico A en Gestión RR HH	1
	Auxiliar de Fuerza de Trabajo	1
Suministro a CCN	Especialista B en Gestión Económica	1
Suministro a GNC	Chofer D	1
Proyecto FerroNickel S.A.	Especialista en Ciencias-Tec y M.A.	1
	Especialista B en Gestión Comercial	2
	Chofer C	2
	Especialista A Proyecto Ingeniera	2
	Técnico A en Gestión Económica.	1
	Chofer D	1
	Especialista Gestión Comercial	1
TOTAL		51

***Suministro:** es el personal que pertenece a la plantilla de la EMPLeni y presta servicios en las entidades contratadas; o sea, no es más que el arrendamiento del capital humano (fuerza laboral).

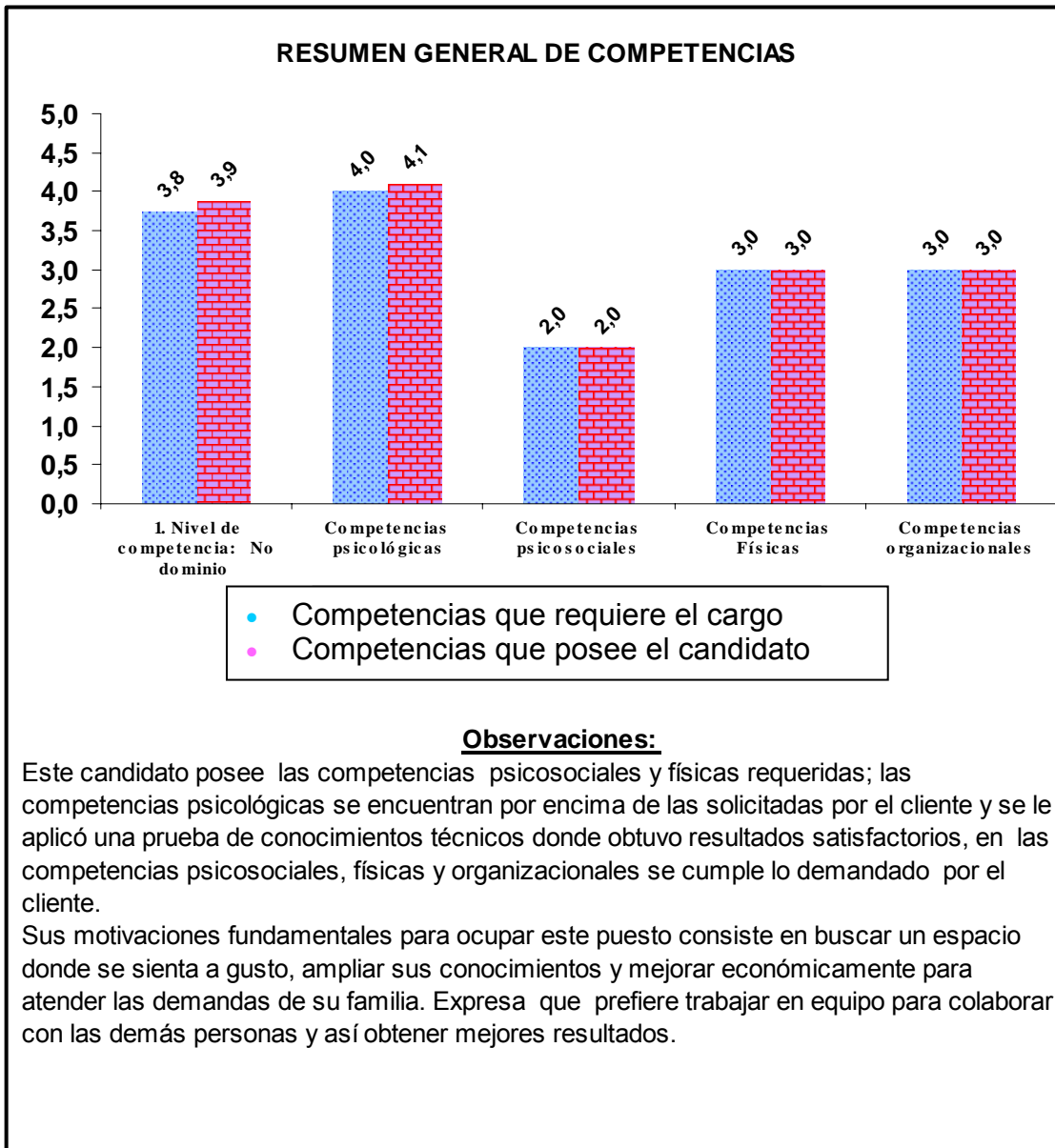
Anexo 19: Resultados de las competencias evaluadas con los tests de selección aplicados

Fuente: Grupo de Selección (Procesado en Microsoft Excel)

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES			
Operador de planta metalúrgica	Nivel de competencias		
Criteria para evaluar el nivel de Competencias	Requeridaza s por el cargo	Evaluación competencia s	Brechas de competencia s
5. Nivel de competencia: Alto			
4. Nivel de competencia: Promedio			
3. Nivel de competencia: Satisfactorio			
1. Nivel de competencia: No dominio	3,8	3,9	
Conocimientos generales.			
Poseer conocimientos generales sobre Flujo de procesos	3	3,5	
Conocimientos básicos de metalurgia	4	4	
Conocimientos básicos sobre protección e higiene en el trabajo	4	4	
Conocer los estándares de Seguridad Industrial y medio ambiente	4	4	
Competencias psicológicas	4,0	4,1	
Coeficiente de Inteligencia	4	5	
1. Competencias cognitivas			
Capacidad de percepción	4	4	
Destreza	4	2	
Capacidad de atención	4	4	
2. Habilidades psicomotoras			
Capacidad para operar con representaciones espaciales	4	4	
Habilidad para coordinar vista-mano-brazos-pies	4	4	
3. Características personales			
Responsabilidad	4	4	
Disciplina	4	4	
Confianza	4	4	
Seguridad	4	4	
Competencias psicosociales	2,0	2,0	
Capacidad de trabajo en equipo	2	2	
Capacidad de coordinar tareas y colaborar con otros.	2	2	
Capacidad de comunicación	2	2	
Capacidad de mantener relaciones interpersonales productivas	2	2	
Competencias Físicas	3	3	
Buen estado físico	3	3	
Capacidad física	3	3	
Competencias organizacionales	3,0	3,0	
Capacidad de adaptación	3	3	
Capacidad de adhesión a normas y políticas de la empresa.	3	3	

Anexo 19: Resultados de las competencias evaluadas con los tests de selección aplicados. (Continuación...)

Fuente: Grupo de Selección (Procesado en Microsoft Excel)



Anexo 20: Cantidad de candidatos seleccionados y suministrados por empresas en el periodo enero-abril 2009.

Fuente: Sistema de Automático de Gestión de Recursos Humanos de las entidades del Grupo Empresarial Cuba Níquel.

Empresa	Cargos	Cant.	Total
UEB. Servicios Integrales Nicaro	Ayudante	1.	12
	Especialista "C" en Inversiones	1	
Emp. Che Guevara	Ayudante	34	42
	Albañil "B"	1	
	Op. "B" de Plantas Metalúrgicas	4	
	Soldador "A"	1	
	Chofer "A"	2	
PSA	Ayudante	9	9
Expansión PSA S.A	Chofer "C"	1	6
	Chofer de Ómnibus "B"	2	
	Técnico en Abastecimiento	1	
	Técnico Material	1	
	Técnico Tramitador ante Aduanas	1	
	Traductor "B"		
Proyecto Ferroniquel S.A	Especialista "B" en Inversiones	1	3
	Técnico Medio en Adiestramiento	2	
EMPLENi	Auxiliar de Fuerza de Trabajo	1	9
	Chofer "D"	1	
	Especialista "C" en Inversiones	1	
	Técnico "A" en Gestión de RRHH	1	
	Chofer "A"	1	
	Técnico "A" en Gestión de RRHH	1	
	Especialista "C" en Gestión Comercial	1	
	Técnico Superior en Adiestramiento	1	
	Especialista "A" en Diseño		
CCN Habana	Asesor "B" Jurídico	1	1
Total		82	82

Anexo 21. Resultados de los indicadores del cuadro de mando integral

Fuente: Elaboración propia

INDICADORES	VALOR	ESTADO
PROCESOS		
Índice de reclutamiento	86.5	Satisfactorio
Índice de Calidad del Proceso de Selección (ICS)	87	Satisfactorio
Índice de reposición (IR)	89	Satisfactorio
Índice de cumplimiento tiempo entrega (ICE)	83.2	Aceptable
Índice de estabilidad (IEs)	0.19	Satisfactorio
CRECIMIENTO		
Índice de satisfacción laboral (ISL)	72.6	Satisfactorio
Nivel de comp. trab. internos (NCti)	85	Satisfactorio
Nivel de comp. trab. externos (NCte)	83.33	Satisfactorio
Nivel de compromiso (NCm)	80.12	Aceptable
CLIENTE		
Índice de satisfacción al cliente (ISC)	4.06	Satisfactorio
ECONÓMICO		
Gastos de SCH por peso de ingreso (GSCH/PI)	0.66	Satisfactorio
Gastos de SCH del total de gastos	23.7	Altamente satisfactorio
EVALUACIÓN GENERAL	91.7	Satisfactorio