



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA SOCIEDAD MERCANTIL GENERAL NÍCKEL SA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Susana Calzadilla Trabajo
Tutoras: Betsy Marian Mejias Guevara

HOLGUÍN 2022



PENSAMIENTO

“Todo lo que puede ser imaginado es real”.

Pablo Picasso

DEDICATORIA

A mis padres, porque no existe forma de expresarles mi eterno amor y agradecimiento.

A mi hermana, por su apoyo, esfuerzo y sacrificio incondicional, más que un ejemplo, eres mi fuerza y mi guía. A mi familia, por creer siempre en mí.

AGRADECIMIENTOS

Toda obra humana tiene muchas personas que la han alentado, este es el caso y aunque solo mencionaré a los más representativos, en mi agradecimiento hay lugar para todos.

Quisiera agradecer primeramente a Dios porque sé que sin Él sería imposible que hubiera llegado hasta aquí

A mis padres, por estar siempre ahí para mí entregándome todo sin pedir nada a cambio.

A mi familia, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo constante.

A esposo, por su compañía y dedicación en todo este tiempo.

A mis amistades, por sus consejos, alientos y alegrías compartidas en todo este trayecto.

A mi tutora, por brindarme su asesoría, por compartir sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este trabajo.

A los que de una forma u otra me han alentado en este camino.

A todos, GRACIAS

RESUMEN

La industria niquelífera juega un papel fundamental para el desarrollo sostenible de la economía del país, para ello es necesario contar con un personal altamente calificado para llevar a cabo los procesos de manera efectiva, garantizando la competitividad de la misma en el mercado internacional y la satisfacción del personal que labora en ellas. Esta investigación tiene como objetivo aplicar parcialmente el procedimiento propuesto por García Dousat (2009) para la selección eficaz de personal en la Sociedad Mercantil *General Nickel SA*, entidad encargada de suministrar la fuerza de trabajo necesaria para la empresa mixta Moa Nickel SA – Pedro Soto Alba. En el primer capítulo se abordaron los elementos esenciales en cuanto a la Gestión de Capital Humano y los orígenes y evolución del concepto. Sin embargo, se hizo un mayor incapié en aspectos elementales sobre la selección de personal, las etapas e indicadores de seguimiento comúnmente abordadas por los autores y las principales legislaciones aprobadas en Cuba que conforman el marco legal en que se sustentan las empresas para llevar a cabo este proceso. Los principales resultados derivados de la aplicación parcial de dicho procedimiento tienen que ver con la confección de los perfiles de los cargos más demandados por la empresa cliente, incluyendo en los mismos las competencias esenciales que debe poseer el candidato para optar por un cargo determinado.

SUMMARY

The nickel industry plays a fundamental role for the sustainable development of the country's economy, that's why it is necessary to have highly qualified workers to carry out the processes effectively, guaranteeing its competitiveness in the international market and satisfaction of its staff. The objective of this research is to partially apply the procedure proposed by García Dousat (2009) for the effective selection of personnel in the Mercantile Society General Nickel SA, an entity in charge of supplying the necessary workforce for the mixed company Moa Nickel SA – Pedro Soto Alba. In the first chapter appear the essential elements regarding to Human Capital Management, the origins and evolution of the concept, as well as elementary aspects of personnel selection, the stages most mentioned by the authors, the most common monitoring indicators and the main laws approved in Cuba that make up the legal framework on which companies are based to carry out this process. The main results derived from the partial application of this procedure have to do with the preparation of the profiles of the most demanded positions by the client company, including in them the essential skills that the candidate must possess to opt for a certain position.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL	4
1.1. La Gestión del Capital Humano	4
1.1.1. Orígenes y evolución del concepto de Gestión de Capital Humano	5
1.2. El proceso de selección de personal	9
1.2.1. Etapas del proceso de selección de personal	10
1.2.2. El proceso de selección de personal en Cuba: principales indicadores, legislaciones vigentes y agencias empleadoras	14
1.3 . Análisis de literaturas especializadas en la selección de personal	17
1.4. El proceso de selección de personal en la Sociedad Mercantil <i>General Nickel SA</i>	22
CAPÍTULO II: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA SOCIEDAD MERCANTIL GENERAL NÍQUEL SA	25
2.1 Caracterización de la organización objeto de estudio	25
2.2. Aplicación parcial del procedimiento en la Sociedad Mercantil <i>General Nickel SA</i>	26
RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El clima empresarial se ha caracterizado siempre por ser dinámico y estar en constante cambio, generando nuevos retos para las empresas alrededor del mundo, las cuales están obligadas a perfeccionar su sistema de gestión en la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos. Uno de los componentes más importantes de una empresa es su Capital Humano, este es aquel que aporta el talento y que lleva a cabo todas las tareas de día a día. Por esta razón al hablar de éxito empresarial es esencial poner en primer lugar a su personal (Blog de Outsourcing de personal y Recursos Humanos, 2019), de ahí que se eviten cometer errores a la hora de su captación y contratación.

La selección de personal, en su interrelación con la gestión de Recursos Humanos es un proceso para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los requisitos de la organización para su integración (NC 3000: 2007). Esta debe ser una cuestión de importancia estratégica para las empresas. Contar con un capital humano apto para los puestos requeridos es necesario para que la organización sea competitiva, pues en realidad, la competitividad de las empresas no depende de máquinas o infraestructura, lo que en verdad influye es contar con el personal adecuado. En efecto, la creatividad, el talento y la inteligencia humana son capacidades irremplazables que, mediante una buena selección de personal, deben ser atraídas hacia la empresa (Arzate, 2021).

Las empresas cubanas, conscientes de los beneficios que trae consigo el correcto desempeño de este proceso, en medio de las profundas transformaciones que se están llevando a cabo dentro de la economía del país han buscado introducir procesos de perfeccionamiento en la Gestión del Capital Humano. Para lograr este objetivo han tenido en cuenta la Ley No. 116 Código de Trabajo, estatuto que regula las relaciones de responsabilidad que se establecen entre los empleadores y el capital humano que labora en las empresas, con el propósito de lograr un cumplimiento recíproco de los derechos de ambas partes. Además, buscando en todo momento el cumplimiento del lineamiento 59 aprobado en el VIII Congreso de Partido para garantizar que los bienes y servicios ofrecidos por las empresas y entidades vinculadas a la exportación cumplan con los más altos estándares de calidad.

General Nickel SA (GNSA) es una sociedad mercantil dedicada exclusivamente a la captación de mano de obrera para la empresa mixta Moa Nickel S.A – Pedro Soto Alba (MNSA), empresa que requiere para el cumplimiento de su objeto social la contratación de un personal altamente capacitado, por lo que es de vital importancia que se desarrolle de forma efectiva el proceso de selección de personal. El procedimiento específico implantado actualmente en la misma presenta varias deficiencias que impiden el correcto desempeño de este proceso pues no especifica las herramientas utilizadas para identificar las necesidades de fuerza de trabajo en la empresa Moa Nickel SA. Además, la descripción de algunos puestos se basa en calificadores de cargos genéricos que no describen con profundidad las características que debe cumplir el candidato idóneo para cumplir la plaza (requerimientos del cargo). Cabe resaltar también que no se cuenta con una correcta retroalimentación que garantice la mejora continua del proceso de selección pues no se tienen establecidos indicadores para la evaluación de su eficacia. Por estas razones se hace necesario realizar un perfeccionamiento en dicho procedimiento y tomar las medidas necesarias para eliminar las carencias encontradas. Lo analizado hasta el momento permite definir como **problema profesional**: deficiencias en el proceso de selección de personal en la Sociedad Mercantil *General Nickel SA*.

Por tanto, el **objeto de estudio** se enmarca en: Gestión de Capital Humano y se plantea como **objetivo general**: perfeccionar el proceso de selección de personal en la Sociedad Mercantil *General Nickel SA* para lograr una mejor adecuación hombre-cargo.

El orden organizativo del trabajo se rige por los siguientes **objetivos específicos**:

1. Construcción del marco teórico - práctico referencial derivado de la búsqueda y análisis de la bibliografía actualizada tanto de la especialidad como aquellas de carácter científico, técnico y filosófico relacionado con la selección de personal.
2. Seleccionar un procedimiento para perfeccionar el proceso de selección de personal en la Sociedad Mercantil *General Nickel SA*.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento seleccionado para el perfeccionamiento del proceso de selección de personal en la Sociedad Mercantil *General Nickel SA*.

Limitando el **campo de acción** al: proceso de selección de personal.

Se formuló la siguiente **idea a defender**: la aplicación parcial de un procedimiento para perfeccionar el proceso de selección de personal en la Sociedad Mercantil *General*

Níckel SA garantiza una mejor adecuación hombre-cargo a través de la contratación de trabajadores con los niveles de competencias requeridos.

En el desarrollo de la investigación se utiliza el método Dialéctico – materialista como método general al cual se circunscriben el resto de los métodos teóricos, empíricos y estadísticos, entre los que se encuentran:

Métodos teóricos

- Histórico – Lógico: para sintetizar la evolución que ha tenido la gestión de los aspectos analizados con el transcurso de los años.
- Inductivo – Deductivo: para diagnosticar el proceso de selección en el Sistema de Gestión de Capital Humano en la Sociedad Mercantil *General Níckel SA*
- El sistémico - estructural se aplicó mediante el desglose de los elementos que permitieron ir desde el objeto al campo de forma coherente.

Métodos empíricos

- La observación directa: para verificar en las áreas de trabajo la realidad en el comportamiento del uso de la fuerza de trabajo y conocer sus necesidades.
- Revisión documental: para enriquecer la obtención de la información tanto teórica como práctica.
- Entrevistas: para conocer con los trabajadores de experiencia como se ha comportado el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para su presentación, esta investigación se estructuró de la forma siguiente: un Capítulo I, en el que se expone el marco teórico – práctico que sustentó la investigación; un Capítulo II referido a la aplicación del procedimiento para perfeccionar el proceso de selección de personal en la Sociedad Mercantil GNSA. Además de las conclusiones y recomendaciones derivadas; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento del análisis realizado y los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL

El presente capítulo tiene como propósito fundamental aglutinar un conjunto de bibliografías e información que permita, a partir de un análisis lógico la conformación de los elementos más relevantes para el desarrollo de la investigación. El mismo está conformado por cuatro epígrafes donde se aborda sobre la Gestión del Capital Humano¹, sus orígenes y evolución del concepto, el proceso de selección de personal, sus fases, los indicadores para medir la calidad del proceso, las legislaciones vigentes en el país, las principales agencias empleadoras encargadas de satisfacer la demanda de trabajadores por parte de las empresas así como las características y principales deficiencias del proceso de selección de personal en la Sociedad Mercantil GNSA (Figura 1.1).

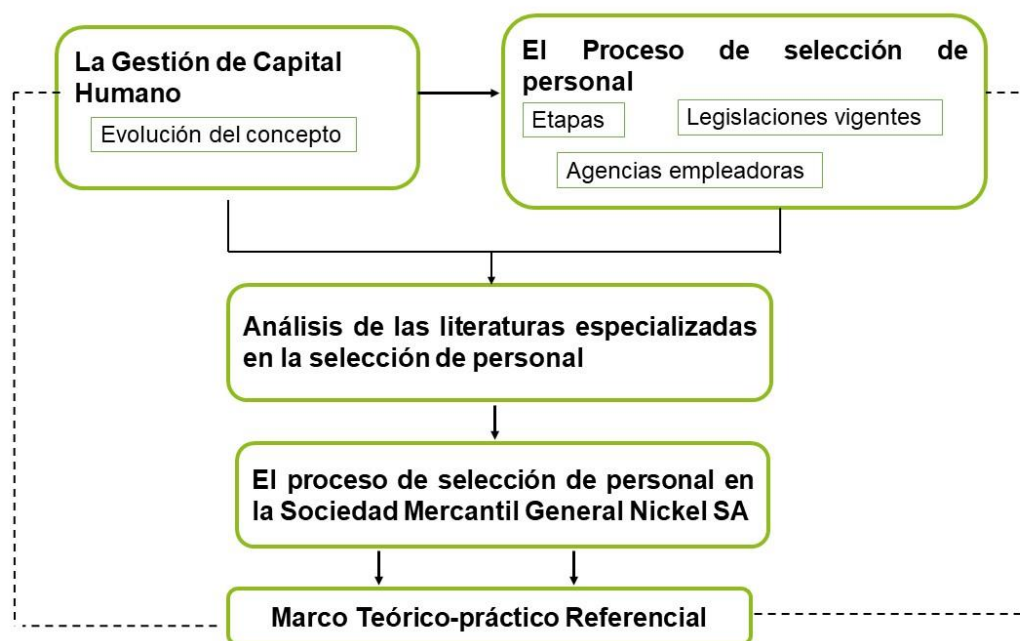


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico práctico referencial.

Fuente: Elaboración propia.

1.1. La Gestión del Capital Humano

Según Navarro (2005) en la actualidad el Capital Humano es considerado como uno de los elementos más importantes a los que recurre la sociedad, en general y la empresa

¹ Para los efectos de esta investigación se asumen como sinónimos los términos de Gestión de Capital Humano y Gestión de Recursos Humanos

en particular, para lograr cifrar las esperanzas de un mejor desarrollo, a partir de una optimización de la productividad y la competitividad, pues en la correcta gestión de este importante elemento se encuentra la clave del éxito empresarial.

1.1.1. Orígenes y evolución del concepto de Gestión de Capital Humano

Hace varias décadas atrás la mano de obra dentro de las industrias era reconocida como un recurso desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran mucho más sencillos por lo que no requerían de operarios con un alto nivel de conocimiento lo que a su vez permitía acudir a un mercado de trabajo con una gran abundancia de candidatos. Poco a poco va modificándose la forma de pensar y el término Capital Humano es mencionado por primera vez en el siglo XVIII cuando teóricos de la economía entre los que se destacaron William Petty, Adam Smith y David Ricardo plantearon la necesidad de detenerse no sólo en factores de tipo técnicos sino también humanos para establecer las metas de buen funcionamiento y desarrollo de una empresa o de un sistema económico en general en la sociedad.

El concepto de Capital Humano es ya muy antiguo pero su uso en la ciencia económica se puede decir que es relativamente reciente. A raíz de la revolución científica que acompañó a la industrial a partir el siglo XIX sobre todo en los países de Europa Central se comenzó a reconocer también el valor que tienen el conocimiento y las habilidades del trabajador en el aumento de la productividad de una empresa. En el año 1957 Robert Solow inicia la estructura teórica que da importancia al papel que juega el ser humano dentro del desarrollo de las industrias (Cardona et al, 2007).

A principios de los años sesenta Theodore Schultz, Jacob Mincer, Milton Friedman y Gary Backer, entre otros autores de relevancia fueron los primeros en utilizarlo de una manera consistente, utilizándolo para describir la combinación de habilidades, conocimientos, y personalidad de cada individuo y cómo esto se puede utilizar de forma productiva en cada empresa. Theodore Schultz en 1961 expresó que el Capital Humano es producto de una decisión deliberada de inversión, consistente en la adquisición de habilidades y conocimientos y que está constituido por los atributos adquiridos que, a diferencia de los innatos de una población determinada, son valiosos para ella y aumentan en proporción a la inversión que las sociedades decidan hacer en ellos. Sin embargo, el trabajo que aglutina y muestra una visión más clara y precisa sobre lo que

significa el término de Capital Humano y la necesidad imperante de inversión en este activo intangible se relaciona en la obra *“Human Capital”* del autor Gary Becker donde se da a conocer la primera definición y su relación con aspectos educacionales de la sociedad estadounidense, aportando una teoría económica donde planteaba que las funciones de ingreso del trabajador así como su productividad radicaba en los años de escolaridad y en la experiencia profesional con que contaran los individuos (Becker, 1964).

En el año 1990 Gary Becker desarrolló más trabajos donde aportó más al análisis intensivo del Capital Humano y al desarrollo de una teoría coherente de Capital Humano, la cual ha sido la base de posteriores investigaciones, según este, cuando el Capital Humano aumenta a raíz de la inversión en el área educacional, se eleva el ingreso per cápita de la sociedad debido a la relación directamente proporcional con el stock de Capital Humano (Cardona et. al, 2007). Kenton (2022) plantea que el capital humano facilita el aumento de la economía, si es enfocado en áreas como la ciencia, la educación y la administración, conduce al incremento de la innovación, el bienestar social y la productividad, mejorando también la calidad de vida de la población.

Con estas intensas transformaciones que se estaban llevando a cabo en el mundo empresarial a raíz del aumento del tamaño de las industrias, el perfeccionamiento de las tecnologías y el surgimiento de modernas tendencias que dan lugar a la humanización del trabajo van naciendo también nuevos sistemas de reclutamiento de personal, métodos de educación más novedosos y mayores remuneraciones al trabajo realizado dentro de las empresas. Poco a poco el factor humano va ganando más atención dentro de la gestión empresarial, comienzan a surgir además nuevos modelos de gestión de los Recursos Humanos de acuerdo con la evolución de la filosofía gerencial.

En el año 1989 Michael Beer expone un nuevo modelo de gestión de los Recursos Humanos que se desarrolla en una concepción estructurada en cuatro políticas, que abarca la gestión de los Recursos Humanos, concebida como un sistema que abarca todo lo relacionado con las personas. A partir de la década de los noventa las investigaciones en este campo comienzan a crecer de manera sostenida, una muestra de esto lo constituye el modelo propuesto Harper y Lynch en el año 1992 donde se presenta un conjunto de actividades claves de la gestión de los Recursos Humanos en

función de la optimización de los mismos. La satisfacción de la demanda de los Recursos Humanos para la organización se realiza a través de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario del personal, la evaluación del potencial humano culminando con la auditoría y el seguimiento a la optimización de estos recursos. Luego en el año 1998 Idalberto Chiavenato propone otro modelo de gestión que considera la gestión de Recursos Humanos como un sistema compuesto por cinco subsistemas independientes, los cuales pueden desarrollarse en medidas distintas y modificarse de acuerdo a los factores imperantes en cuanto a factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológico (Hernández et. al, 2011). Luego de la década de los noventa varios autores comienzan a publicar nuevas definiciones de Gestión de Capital Humano (GCH), que a pesar de ser muy variadas no modifican la esencia del concepto, resaltando también la vital importancia que juega este proceso dentro de la organización.

Según Chiavenato (1990) la Gestión de Recursos Humanos (GRH) significa “conquistar y mantener a las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva”. José Castillo la define en el año 1994 como “un sistema constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial”.

Posteriormente Marrero Fornaris (2002) la define como un “proceso planificado sobre la base de las necesidades reales, que está dirigido hacia el desarrollo de las competencias a todos los niveles para mejorar los resultados de los individuos, la organización y la sociedad en general”. Cuesta Santos (2005) la define como el “conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales considerando las interacciones con el entorno”.

La Gestión de Capital Humano surge por la necesidad imperante de la empresa de responder a la demanda de un entorno en constante transformación, así como por mantenerse a flote en un mercado cada día más exigente. Desde la propia evolución que ha tenido el concepto de GCH O GRH existen varios puntos de vista sobre el nombre que debería llevar esta actividad, pero la tendencia es de ver el Capital Humano como el

centro de cualquier actividad empresarial, en torno a la cual se deberán encaminar los procesos tanto cognoscitivos como económicos.

La GCH influye directamente en el rendimiento de cada trabajador, y, por tanto, sobre la productividad y los resultados de la organización. Se considera la misma como una herramienta que permite relacionar a un colectivo de personas con un campo cultural de valores y tareas según plantea Cuesta Santos (2005). Baute Miyares (2012) considera que “la gestión de los recursos humanos no es más que un conjunto de actividades encaminadas a fomentar los objetivos de la organización, influyendo principalmente en las personas como componente fundamental en el cumplimiento de las estrategias empresariales, en el logro de un conjunto de habilidades, condiciones de trabajo y aptitudes de las mismas”.

Hechavarría Leyva (2013) expone que la GCH “se encarga de contribuir al desarrollo de las cualidades o virtudes que una persona tiene para desempeñarse de forma integral en la vida profesional. Además, lleva a cabo acciones de planificación, selección, formación estimulación, desempeño y evaluación del personal, entre otras.”

La participación activa de los trabajadores permite que la empresa aproveche al máximo la preparación del personal, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados (Mayo y Cordero, 2011). Para el desarrollo de esta investigación se adopta como concepto de GCH el planteado por Hechavarría Leyva (2013).

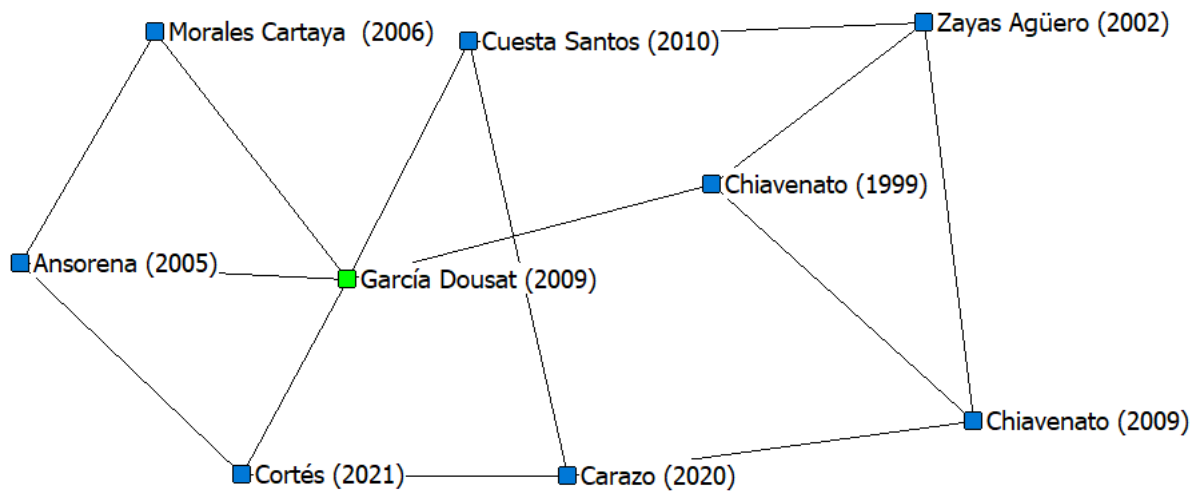
Luego de lo anteriormente tratado es importante recalcar que la Gestión de Capital Humano es una actividad decisiva para la organización porque le da la posibilidad de crear un capital intelectual que le permita ser competitiva en el mercado actual, para lo cual desarrolla actividades o procesos claves como: la comunicación institucional, el reclutamiento, la selección de personal, la capacitación y el desarrollo, la seguridad y salud en el trabajo, el autocontrol, la evaluación del desempeño y la compensación, dentro de las cuales juega un papel fundamental el proceso de selección de personal a través del cual es posible atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno que permita cubrir las necesidades de personal detectadas para posteriormente decidir o escoger entre ese conjunto de aspirantes calificados al más idóneo para cubrir la vacante. En nuestro país, en medio de una

situación económica mundial tan variable y convulsa, cada vez se hace más necesario el correcto desarrollo del proceso de selección tanto en las empresas estatales como en las privadas que permita la integración a las mismas de personal altamente calificado que aporte al cumplimiento de su objeto social y al desarrollo nacional.

1.2. El proceso de selección de personal

Paralelamente al desarrollo tecnológico e industrial que se estaba llevando a cabo en el mundo empresarial, la selección de personal fue adquiriendo con el tiempo un rol decisivo para alcanzar el éxito en el proceso productivo. Cada industria sufre cambios día a día, por lo que es indispensable contar con el personal adecuado que ayude al desarrollo del negocio, y que sea capaz de responder y resolver los retos que se presenten. De ahí la importancia de contar con un proceso de selección de personal bien planeado, con las herramientas tecnológicas que faciliten y hagan más precisas las acciones. Si no se hace correctamente este proceso, y se contrata a un trabajador que no es apto para el puesto, la empresa sufrirá una baja productividad (Adecco, 2018). En las últimas décadas varios autores han desarrollado investigaciones con respecto al proceso de selección de personal creando definiciones que ayudan a entender en qué consiste el mismo (ver anexo 1.1).

A partir de los elementos del proceso de selección de personal abordados por cada uno de los autores, se realizó un análisis atendiendo a los elementos que definen este proceso. Para lo cual se utilizó el *software Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis versión 6753*. Obteniéndose como resultado que el concepto de García Dousat (2009) posee un mayor número de relaciones en la red con otros autores y los aspectos abordadas en sus conceptos.



Teniendo en cuenta la información previamente obtenida, se asume para la presente investigación el siguiente concepto: La selección e integración al empleo es un proceso con carácter dirigido que tiene como objetivo captar, seleccionar e integrar al empleo a aquellos candidatos que tienen mayores posibilidades de lograr altos niveles de desempeño lo que está causalmente relacionado con su adecuada integración con las características presentes y futuras del entorno laboral (García Dousat, 2009).

1.2.1. Etapas del proceso de selección de personal

Las etapas del proceso de reclutamiento y selección dependerán de la estructura de la empresa y como se decide dirigir el proceso, a continuación, se muestran las que comúnmente son mencionadas por los autores dentro del proceso de selección. Dichas etapas fueron recopiladas a través de la búsqueda bibliográfica teniendo en cuenta las publicaciones de Martínez Reinoso (2019), Atalaya Pisco (2001), Alfaro Lujan (2016), Torres Colmena (2016), Charry Vargas (2020), Zayas Agüero (2016), Wether & Davis (2008), Casinos Kesler (2015), Fernández de la Cigoña (2018) y García Dousat (2009).

1. Análisis de necesidades de personal

El primer paso en todo proceso de selección de personal es un análisis de las necesidades de la empresa. Consiste en estimar o planificar el personal que se requiere para cubrir las vacantes generadas por el crecimiento, contratos culminados o jubilaciones. Dicha estimación permite anticiparse y contratar personal para garantizar la plantilla necesaria. Generalmente dicha estimación se lleva a cabo por el personal de

Recursos Humanos quien evalúa la necesidad con los Jefes de Área y confirma el requerimiento para dar inicio al plan de búsqueda y contratación de personal.

2. Reclutamiento

En esta etapa se busca a los mejores candidatos para las vacantes a cubrir. Para ello se desarrollan diversas acciones para la búsqueda de perfiles; puede ser con la publicación de ofertas laborales o a través de *headhunters*.

Uno de los aspectos más importantes en esta fase es la forma en que se transmite el mensaje, es decir, que la oferta y los requerimientos sean claros y que la propuesta sea competitiva. En la fase de reclutamiento existen dos tipos de fuentes: internas y externas.

Fuentes Internas: Se entiende como el Capital Humano que se encuentra dentro de un grupo empresarial o sector. El reclutamiento interno es la primera fuente de reclutamiento ya que hay que iniciar investigando dentro de la propia compañía. Las principales fuentes internas son:

- a) Promoción interna
- b) Traslado de trabajadores dentro del mismo grupo

Según Chiavenato (2009) el reclutamiento interno posee ventajas y desventajas como se muestra en la tabla 1.1:

Tabla 1.1: *Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.*

Ventajas	Desventajas
1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.	1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.	2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.	3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.	4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.	5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Probabilidad de mejor selección,	6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

porque los candidatos son bien conocidos.

7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Nota: Tomado de Chiavenato (2009)

Fuentes Externas: Se refiere a atraer al Capital Humano que se encuentra laborando fuera de la organización. Las fuentes de reclutamiento externo pueden ser:

- a) Instituciones educacionales
- b) Head hunters
- c) Archivo de candidatos
- d) Viajes de reclutamiento
- e) Órgano Municipal de Trabajo

Chiavenato (2009) plantea que el reclutamiento externo también presente ventajas y desventajas como se muestra en la tabla 1.2

Tabla 1.2: *Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.*

Ventajas	Desventajas
1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.	1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.	2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos.	3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.	4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
5. Incentiva la interacción de la organización con el MRH.	5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.	

Nota: Tomado de Chiavenato (2009)

- 3. Selección

Este es el momento de elegir al candidato que mejor encaje en el puesto a cubrir. Tras una serie de pruebas (pruebas técnicas, exámenes psicométricos, etc) y una o varias entrevistas, se selecciona al candidato que mejor responda a las necesidades del puesto y a la cultura laboral de la empresa. Actualmente las organizaciones están dando más importancia al proceso de selección debido a que se reconoce que es el punto de partida para crear calidad en las mismas. Cuesta Santos (2000) muestra en su investigación algunos de los principales métodos y técnicas empleados en el proceso de selección.

- a) Tests psicométricos: Estos se dividen en pruebas de aptitudes (verbales, numéricas, espaciales, mecánicas, etc) y pruebas de personalidad que discriminan rasgos de la misma y psicopatologías.
- b) Dinámica de grupos: Tiene que ver con la discusión libre sobre un tema determinado entre varios candidatos en presencia de los observadores y en dependencia de los criterios y parámetros a evaluar los observadores determinan el o los candidatos ideales.
- c) Pruebas profesionales: Consiste en ejercicios de campo, con el fin de verificar las competencias laborales afines al cargo que se va a ocupar y medir el desempeño del candidato.
- d) Pruebas médicas: Se pretende valorar aspectos vinculados a las características o exigencias físicas relacionadas con el cargo a desempeñar.
- e) Entrevista de selección: Esta técnica es la más utilizada en el proceso de selección. En sus distintas fases y tipos suelen clasificarse en: dirigida, libre, de profundidad y de tensión. Es la técnica con mayor nivel de importancia para caracterizar a los candidatos.

4. Incorporación al empleo

Para una exitosa suma de talento es necesario planificar cada paso de la incorporación, para que queden claras las funciones a desarrollar y las reglas laborales. La integración al empleo se refiere al proceso de socialización organizacional donde el trabajador que ha sido previamente contratado se familiariza con el sistema de valores, normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos para cumplir con el objeto social. El proceso se lleva a cabo a través de la realización de reuniones con los superiores y de visitas continuas al área de trabajo.

5. Seguimiento

La última fase de este proceso tiene que ver con el seguimiento que se le debe dar a los candidatos. Dicho seguimiento se realiza con el propósito de conocer el desempeño que tiene el trabajador en su nuevo cargo, cómo se está desarrollando el proceso de adaptación al equipo humano y la cultura de la organización, si se cumplen las previsiones realizadas respecto a los dotes intelectuales, aptitudes y disposición; y si el cliente percibe el nivel de competencias deseado en el trabajador. Al finalizar el seguimiento se tomará la decisión de si el personal es el idóneo para el puesto de trabajo. Como puede apreciarse la selección es un proceso en el que intervienen varios de los módulos que integran la GCH: capacitación y desarrollo, competencias laborales, evaluación de desempeño, etc. El mismo comienza cuando hay un puesto vacante, considerándose como entradas al proceso las necesidades de empleo y los perfiles de competencia. Posteriormente se desarrolla una serie de actividades como el reclutamiento, aplicación de técnicas de selección, incorporación y seguimiento. Obteniéndose como salida el candidato idóneo para ocupar el cargo determinado (Martínez, 2018).

1.2.2. El proceso de selección de personal en Cuba: principales indicadores, legislaciones vigentes y agencias empleadoras

Una buena manera de medir la calidad de los métodos utilizados en el proceso de selección es a través de la utilización de indicadores. Los indicadores son métricas que comprueban la eficiencia de sus estrategias y el éxito de los resultados, dichas métricas se utilizan para medir la calidad de los candidatos contratados, el esfuerzo exigido de cada profesional del equipo y los costos que involucran llevar a cabo cada proceso. A continuación, se hace mención de algunos de los principales indicadores utilizados en Cuba que permiten la evaluación del proceso:

- No. de días que permanece la oferta abierta = No. De días
- No. De ofertas abiertas
- Candidatos cualificados por vacante = No. De personas que está preparado para el puesto/No. De personas que solicita el puesto
- Tiempo de contratación = Fecha de contratación – Fecha de apertura de la vacante

- Costo de contratación = Total de gasto en los procesos de reclutamiento/vacantes completas
- %de vacantes cerradas fuera de plazo = $(\text{No. Ocurrencias} / \text{total de vacantes}) * 100$
- Tasa de aceptación de la oferta = $\text{No. De ofertas aceptadas} / \text{No. De ofertas extendidas}$
- Indicador de *turnover* = $((\text{No. De empleados contratados} + \text{No. Empleados q se fueron}) / \text{No. Total de personas}) * 100$
- Razón de selección = $\text{No. Candidatos contratados} / \text{No. Total de solicitantes}$

Para realizar un seguimiento de los indicadores se recomienda la utilización de una hoja de cálculo de Excel o la inversión en un software. Dichos programas ayudan al equipo de Recursos Humanos a ahorrar mucho tiempo, liberando espacio para el análisis cualitativo de los candidatos. Con el análisis periódico de los indicadores es posible identificar puntos de mejora en los procesos, los que pueden corregirse a través de la aplicación de planes de acción, garantizando la calidad del proceso selectivo, disminuyendo costos, evitando la necesidad de recontratar personal. Esta actividad de perfeccionamiento es particular para cada empresa pues depende de las características y requerimientos propios de cada una.

Legislación vigente

La actividad de selección de personal no ha estado ajena al perfeccionamiento que se ha llevado a cabo en varias esferas de la economía cubana, sin embargo, su progreso no ha sido lo suficientemente rápido. Sin embargo, cabe resaltar el aporte de varios autores como (Zayas Agüero, 2000) en determinación de exigencias laborales y su valor en la selección de capital humano en Cuba y Sánchez Rodríguez (2003) con el diseño de un procedimiento para el desarrollo del proceso de selección y socialización de los Recursos Humanos, plasmando en el mismo las nuevas tendencias que demanda la GCH. Posteriormente con la creación de la familia de normas 3000 (las cuales se encuentran derogadas actualmente en espera de modificaciones que alineen la GCH con la estrategia económica del país) por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) se creó un importante punto de apoyo para el desarrollo de la selección de personal. Además, en varios artículos de la Constitución de la República de Cuba se

abordan varios aspectos relacionados con la GCH estableciendo una serie de derechos y deberes que deben de cumplir los ciudadanos cubanos con respecto al trabajo. Siguiendo la misma línea se aprobaron además en el VIII Congreso del Partido varios lineamientos que se relacionan directa e indirectamente con la GCH: 6, 12, 22, 63, 104, 118, 130, 140, 227, 254.

La Asamblea Nacional del Poder Popular, en su sesión del 20 de diciembre del 2013 correspondiente al Segundo Período Ordinario De Sesiones De La Octava Legislatura aprobó la Ley No.116 Código de Trabajo donde se establecen procedimientos para hacer efectivos los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores, sin embargo, el mismo no presenta un procedimiento para la selección, sino que regula los aspectos a tener en cuenta para realizar la contratación del personal. En el año 2014 se aprueba en Decreto Ley 326/2014 Reglamento del Código de Trabajo donde se encuentran descritos algunos procedimientos relacionados con la ley previamente mencionada. Como ha podido apreciarse previamente en Cuba se encuentra vigente un marco legal lo suficientemente abarcador con respecto a la GCH sin embargo en este no se profundiza lo suficiente con respecto a la selección de personal pues no existe definido un procedimiento general que guíe el proceder de las entidades cubanas en este aspecto, lo cual constituye una oportunidad de mejora.

Principales agencias empleadoras

Con relación a la actividad de selección existen diferentes oficinas o agencias alrededor del país donde se brindan servicios de creación de bolsas de empleo, selección y suministro de personal a entidades tanto estatales como de capital mixto. Sin embargo, las mismas han tenido un desarrollo discreto, que poco a poco ha ido alcanzando magnitud como respuesta a la creciente demanda de personal por parte de las empresas. Según García & Reyes (2014) y FORESIGHTCUBA (2016) existen varias agencias empleadoras a nivel nacional: las escuelas del sistema FORMATUR, la agencia empleadora CUBALSE cuya función es garantizar la captación, evaluación y selección de capital humano para todo tipo de empleo, la bolsa de empleo Cubisima.com la que fue diseñada con el propósito de crear un servicio cubano de empleo en internet, gratuito, que optimice los procesos de selección de personal para las empresas, la Empresa Empleadora del Níquel con el objetivo de reclutar, seleccionar e integrar el capital

humano necesario para trabajar en las empresas pertenecientes a dicho sector, la Sociedad Mercantil GNSA: agencia empleadora encargada de reclutar, seleccionar e integrar el personal demandado por la empresa mixta Moa Nickel SA – Pedro Soto Alba, la empresa empleadora del Ministerio de la Construcción, la empresa de Preparación y Suministro de Fuerza de Trabajo de CUBAPETRÓLEO: PETROEMPLO, la empresa empleadora del Ministerio de la Agricultura: CUBATABACO, la agencia empleadora del Ministerio del Turismo: EMPLEATUR, la empresa empleadora del Ministerio del Transporte: AGEMPORT, entre otras.

Como puede apreciarse no existe como tal una carencia de agencias empleadoras en el país sin embargo es necesario incrementar el número de estudios con respecto al proceso de selección de capital humano para contribuir al perfeccionamiento de este en las empresas cubanas en aras de lograr una mejor correspondencia entre el trabajador contratado y la plaza vacante y reducir además el costo que se incurre en esta actividad.

1.3. Análisis de literaturas especializadas en la selección de personal

En la actualidad es posible encontrar varios artículos científicos, tesis de diplomado y maestría, libros, normas y legislaciones donde se abordan los temas de reclutamiento, selección e integración del personal a la empresa a través de distintos puntos de vista y con disímiles aportes. Para la realización de este análisis se utilizaron un total de 28 literaturas, de las cuales el 61% son de origen nacional y el 39% de origen extranjero, principalmente de países de Latinoamérica y España. Cabe resaltar además que un 7% de la literatura está conformado por libros, un 18% por regulaciones, un 25% por tesis y un 50% por artículos. En cuanto a las tesis un 43% está conformado por tesis de diplomado y un 57% por tesis de maestría. En general en no toda la literatura se indaga con suficiente profundidad en el proceso de selección de personal, esto solamente puede encontrarse en un 39% de la literatura (Figura1.2).

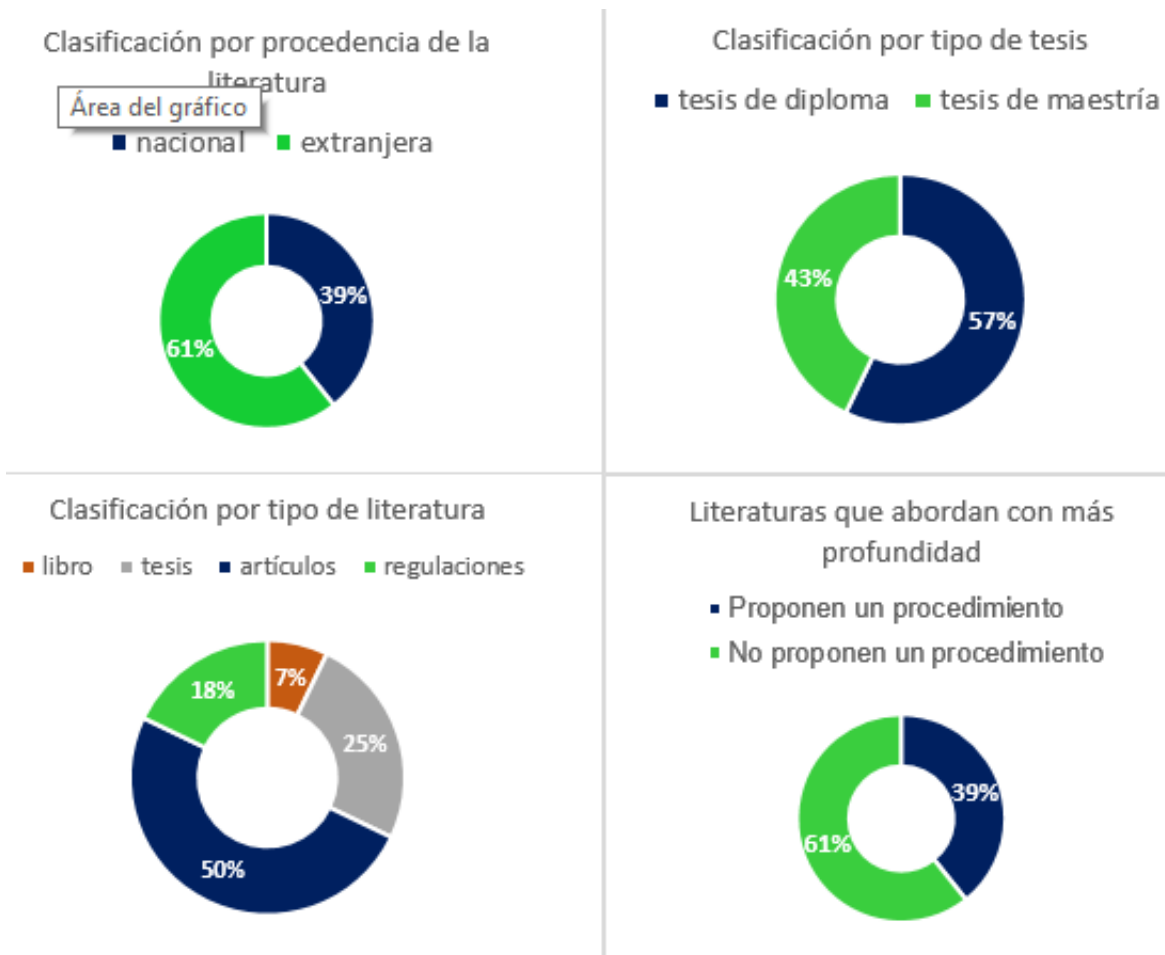


Figura 1.2: Clasificación de la bibliografía relacionada con la selección de personal.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar un profundo estudio sobre aquellas literaturas que realizan un análisis más profundo proponen un procedimiento para la selección del personal en la empresa se puede plantear lo siguiente:

1. Negrón González et. al (2014) aplican una metodología basada en la tecnología de diagnóstico, proyección y control de recursos humanos de Cuesta Santos (2009), con una serie de modificaciones para adaptarlo al proceso de selección de personal teniendo en cuenta los requisitos de la Norma Cubana 3001, 3002: 2007. El proceso de selección está diseñado por la metodología de Diseño Organizacional con un enfoque a procesos y a competencias con el propósito de optimizar recursos materiales y humanos.

2. Casinos (2015) identifica la influencia que tiene el proceso de selección en el desempeño del personal contratado durante los últimos seis meses, estableciendo como variables de estudio la selección de personal y el desempeño laboral. Se ejecuta una escala de Likert elaborada por la propia investigadora en la que se pretende determinar la efectividad del proceso de selección. Para la medición del desempeño laboral aplica una escala de satisfacción gráfica.
3. Wug (2006) propone un procedimiento de selección basado en los autores Chiavenato (2009) y Werther & Davids (2008). Pretende medir con la mayor precisión la efectividad de los programas de reclutamiento, selección e inducción al puesto de trabajo para detectar fallas en su diseño y funcionamiento y posteriormente realizar cambios que permitan mejorarlos y adaptarlos a la filosofía, misión y visión de dicha institución. Para dicha medición se aplicó una encuesta que consta de tres partes, las cuales evaluaron por separado los programas de selección que se responde con tres categorías: En total desacuerdo, parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo. Además, se incluye una segunda parte, la cual contiene preguntas de respuesta abierta, que tienen la finalidad de conocer las opiniones de los trabajadores respecto a cómo se ejecutan los programas de dotación de personal. En el análisis de resultados se presentan las fortalezas y debilidades de los programas de estudio y se dan a conocer los resultados comparándolos con los datos teóricos y verificando si cumplen con la filosofía y misión de la institución.
4. Ojeda Hernández (2011) se propone un procedimiento sólidamente argumentado a partir del estudio bibliográfico y el análisis de las necesidades en el orden práctico, el mismo se estructura de acuerdo a cada una de sus etapas planteadas y se concibe como proceso a partir de la definición de sus objetivos, la descripción de las entradas y salidas que el mismo posee, el establecimiento de los métodos y técnicas para cada una de ellas y la precisión de los resultados de cada una de las etapas. El procedimiento está complementado con un cronograma que incluye la fecha de inicio y conclusión de cada actividad, así como sus responsables y es validado mediante el criterio de especialistas, los cuales concuerdan que el procedimiento es adecuado de acuerdo con los criterios de pertinencia,

consistencia lógica, claridad y explicitación, validez, orientación a la acción, sostenibilidad y viabilidad.

5. Piedra Palacios (2019) plantea una serie de indicadores con tres propósitos: el que los directivos de la empresa pudieran hacer un seguimiento de su productividad, brindar la información necesaria a la empresa acerca del desempeño de los trabajadores, y realizar una propuesta de modificación de la estructura salarial en base a resultados individuales acorde a las funciones de cada colaborador. Además, llega a la conclusión de que el relevo del perfil es la fase más importante del proceso de selección, ya que es la base de las decisiones que se llevarán a cabo durante el desarrollo del proceso y recomienda que toda empresa en orden todos los subprocesos y formatos estandarizados dentro del proceso de selección, de manera que la información sea debidamente registrada.
6. Diaz Bretones (2008) proporciona un repertorio de conocimientos y de herramientas que posibilitan considerar la complejidad que posee el proceso de selección en las organizaciones y capaciten al personal para intervenir en la organización en este proceso de un modo enriquecedor y efectivo. Considera la selección de personal en términos prospectivos, evaluando la adaptación de la persona a los posibles cambios que puede sufrir ese trabajo y analizando su potencial para ver en qué medida se va a poder adaptar a esos cambios o, por el contrario, le van a generar un reto difícil de superar. Muestra un procedimiento compuesto por cuatro etapas: el proceso de reclutamiento, la preselección de candidatos, la aplicación de pruebas y la selección de candidatos, la acogida e integración.
7. Cid Martínez (2018) diseña un procedimiento para gestionar el proceso de selección en la Empresa Constructora de Obras de ingeniería # 17 (ECOI-17). El mismo, integra de manera coherente la información que brindan las competencias laborales y otros aspectos relevantes que tendrán una incidencia directa en la eficacia del procedimiento diseñado. Se presenta, además, su aplicación parcial en la entidad objeto de estudio. Se analizó el proceso de selección y las desviaciones detectadas, se analizaron las causas y se propusieron medidas para la mejora del proceso. El procedimiento diseñado cuenta con un total de tres fases

(preparación y diseño, ejecución y control y mejora) y seis etapas (preparación inicial, diseño del proceso de selección, ejecución del procedimiento, control, análisis de resultados). El procedimiento propuesto tiene un enfoque de competencias ya que un elemento indispensable que se tiene en cuenta en este procedimiento para conocer las características que debe tener un candidato para ocupar un puesto, lo constituyen las competencias laborales.

8. García Dousat (2009) desarrolla y aplica parcialmente un procedimiento para la gestión de selección eficaz en la Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENi) adoptando un enfoque por competencias. El procedimiento desarrollado se compone de cinco fases (Preparación inicial, determinación de las competencias, análisis de las necesidades de empleo, reclutamiento y selección inicial, selección e integración al empleo y evaluación, seguimiento y supervisión del personal contratado 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.
9. Sánchez Amador (2014) Se propone un procedimiento para desarrollar el proceso de toma de decisiones relativo a la selección de personal que parte de la idea de que estos procesos tienen que estar alineados con los objetivos de la organización. Su aplicación parcial demostró su viabilidad al dotar a la institución de una herramienta que sirve de soporte para lograr una correcta selección de personal. El procedimiento está compuesto por tres fases (reclutamiento de personal, selección de personal incorporación y seguimiento).

En el anexo 1.2 se muestra un análisis realizado con el propósito de seleccionar el procedimiento a utilizar. En el mismo se valoran una serie de aspectos a tener en cuenta para escoger el que más se adapte a la entidad en cuestión como el aporte

metodológico de la investigación, la presencia de un enfoque por competencias, el grado de aplicación de técnicas y herramientas, la utilización de indicadores para medir la efectividad del procedimiento aplicado, la entidad ideal para su aplicación y si cada uno de estos procedimientos cumple con las etapas de selección de personal previamente mencionada por los autores. Luego de realizar este análisis se optó por aplicar el procedimiento de García Dousat (2009) (ver anexo 1.3) pues a pesar de que no es un procedimiento creado en los últimos diez años es ideal para ser aplicado en una agencia empleadora específicamente en el sector de producción de níquel lo cual tiene un alto nivel de adecuación con las características de la Sociedad Mercantil *General Nickel SA*.

1.4. El proceso de selección de personal en la Sociedad Mercantil *General Nickel SA*

Con el objetivo de llevar a cabo de forma efectiva el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa *Moa Nickel SA* (MNSA) la Sociedad Mercantil *General Nickel SA* (GNSA) tiene aprobado un Procedimiento Específico para Selección y Suministro de la Fuerza de Trabajo PE-GRH-001 que parte de la determinación de las necesidades de personal para la realización de la producción o los servicios por parte de MNSA, y solicita mediante un escrito firmado por el subdirector de recursos humanos de la misma al gerente general de GNSA. Posteriormente las solicitudes se revisan en función de las plazas vacantes en plantilla o por necesidades de la producción o los servicios y si cumplen con los requerimientos necesarios se plasman en un registro habilitado en la Gerencia de recursos humanos de GNSA. El especialista de Recursos Humanos que se encarga de la búsqueda en la base de datos de los candidatos que cumplan con los requisitos solicitados presenta un listado de los candidatos al comité de selección junto con sus correspondientes curriculum vitae, el aval del último centro de trabajo (en el caso de que haya laborado) y el aval del CDR. La secretaria de acta entrega a la especialista que atiende la actividad de suministro los candidatos aprobados para la elaboración de un expediente y una vez definida la fecha de la entrevista por parte de GNSA se proceda a la citación de los mismos para la realización de una entrevista donde participan personal de Recursos Humanos tanto de GNSA como de MNSA, en el caso de ser necesarios se realizan a los candidatos una serie de pruebas prácticas. En el

proceso de decisión de la selección del candidato a la plaza del área la especialista de recursos humanos de MNSA da su criterio de cada candidato y el o los participantes de GNSA en caso de no estar de acuerdo se remite la decisión a los miembros del comité de selección emitiendo las consideraciones de todas las partes, y GNSA como único empleador tomara la decisión mediante el órgano correspondiente. El resultado del proceso de selección será informado por el especialista en Recursos Humanos de GNSA a los candidatos en el momento en que se decida (Verdecia Cruz, 2020).

Con el objetivo de detectar deficiencias en el proceso de reclutamiento, selección e integración que lleva a cabo la Sociedad Mercantil *General Nickel SA* se realizó una revisión de la documentación existente incluyendo el procedimiento específico que tiene aprobado la entidad, así como diversas preguntas a varios directivos y expertos con que poseen una notable experiencia de trabajo dentro de la misma obteniendo como resultado la información siguiente:

- El procedimiento no especifica las herramientas utilizadas para identificar las necesidades de fuerza de trabajo en la empresa MNSA
- No se especifica las categorías ocupacionales que abarca el alcance
- No se detallan las referencias
- Los registros están identificados incorrectamente
- No existe un registro de encuestas de satisfacción de los trabajadores
- No aborda el derecho de cada candidato a participar en un proceso transparente y si discriminación o preferencia de personas
- No se especifican las fuentes de reclutamiento ni las herramientas que la organización utiliza para dar a conocer al mercado las vacantes de empleo que pretende cubrir
- La descripción de algunos puestos se basa en calificadores de cargo genéricos que no describen con profundidad todas las características que debe cumplir el candidato idóneo para la plaza
- Existen errores de concordancia en la redacción del documento
- No se especifican los criterios a evaluar mediante las pruebas efectuadas por los especialistas del área a los candidatos, durante la realización del comité de selección

- No se especifica la fecha límite para notificar a los candidatos la decisión tomada por GNSA
- No se especifican las técnicas ni las herramientas para darle seguimiento a los candidatos incorporados al empleo
- No se cuenta con una correcta retroalimentación que garantice la mejora continua del proceso de selección pues no se tienen establecidos indicadores para la evaluación de su eficacia.

Teniendo en cuenta toda la información mostrada previamente se considera que el proceso de selección de personal realizada por GNSA para la empresa MNSA no es eficaz pues debido a las deficiencias que posee no garantiza una óptima correspondencia entre el candidato y el puesto de trabajo a ocupar. Esto constituye un problema que está incidiendo negativamente en el desempeño de la entidad.

CAPÍTULO II: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA SOCIEDAD MERCANTIL GENERAL NÍQUEL SA

Luego de seleccionar el procedimiento más adecuado teniendo en cuenta los aspectos mencionados en el previamente, se propone la realización del siguiente capítulo. Se lleva a cabo en primer lugar una caracterización de la entidad objeto de estudio (Sociedad Mercantil *General Nickel SA*) y posteriormente se exponen los principales resultados obtenidos con la aplicación parcial del procedimiento propuesto por García Dousat (2009) para la gestión de la selección de personal, adaptado a los requerimientos de la organización objeto de estudio.

2.1 Caracterización de la organización objeto de estudio

La Compañía GNSA perteneciente al grupo empresarial Cubaníquel fue constituida como una sociedad mercantil con personalidad jurídica y patrimonio propios, con sede en Calle Primera, número 143, entre calle 4ta y pasaje B, reparto Rolando Monterrey, municipio Moa, provincia de Holguín, Cuba. Su estructura organizativa con dos niveles jerárquicos se muestra en el anexo 2.1 y cuenta además con una fuerza de trabajo de 41 trabajadores, de los cuales 15 son hombres y 26 mujeres, de acuerdo al nivel educacional la empresa cuenta con 32 graduados de nivel superior y 9 graduados de nivel medio superior, en cuanto al rango de edad se puede decir que laboran en la entidad 15 trabajadores menores de 25 años, 5 trabajadores entre 26-35 años, 7 entre 36-45 años, 6 entre 46-50 años, 3 entre 51-55 y 5 entre 56-65, con un promedio de edad de su fuerza laboral de 45 años (anexo 2.2)

Misión

Satisfacer las necesidades de fuerza de trabajo de la Empresa Mixta PSA –Moa Nickel S.A, a partir de una selección minuciosa de su personal, utilizando técnicas y métodos actualizados y un Capital Humano comprometido y calificado.

Visión

Ser una empresa de referencia en el país garantizando un personal con altos niveles de competencias para la Empresa Mixta Moa Nickel S.A – Pedro Soto Alba.

Objeto Social

- Producir y comercializar Sulfuros de Níquel y Cobalto
- Brindar servicios de entidad empleadora a la Empresa Mixta Moa Nickel S.A

Para el cumplimiento de su objeto social, la empresa establece el cumplimiento de una serie de leyes, normas y regulaciones entre las que se encuentran las siguientes:

- Ley 116/14 Código del trabajo
- Decreto No. 326 Reglamento del Código del trabajo
- Ley No. 105 de Seguridad social
- Decreto-Ley 56/2021 “De la maternidad de la trabajadora y la responsabilidad de las familias”
- Decreto-Ley No. 34 del Sistema Empresarial Estatal Cubano
- Resolución 3/2022 Trabajo Y Seguridad Social
- Resolución 124/2021 Procedimiento para el sistema de relaciones financieras entre las empresas estatales, las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano y las organizaciones superiores de Dirección Empresarial, con el Estado

2.2. Aplicación parcial del procedimiento en la Sociedad Mercantil *General Nickel SA*

A continuación, se exponen los resultados derivados de la aplicación parcial del procedimiento seleccionado en la organización objeto de estudio desglosado en sus correspondientes fases y etapas (ver anexo 2.3).

Primeramente, se siguió procedimiento propuesto por Fernández (2020) para determinar el número de expertos. Se confeccionó un listado inicial de candidatos a integrar el grupo. El mismo estaba compuesto por un total de 12 aspirantes. De los 12 expertos tomados como muestra solamente 9 cumplieron con el nivel de exigencia requerido, dicho grupo quedó conformado por la Gerente General de la entidad, tres Licenciados en Psicología, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos tres especialistas en Gestión en Recursos Humanos y la autora de esta investigación los resultados se muestran en el anexo 2.4

FASE I: PREPARACIÓN INICIAL

Esta etapa se efectuó con propósito de involucrar el personal relacionado con la actividad obteniéndose los siguientes resultados:

I-1 Determinar la filosofía de dirección: Con el propósito de determinar el estilo de dirección imperante en la entidad se llevó a cabo una revisión documental y entrevistas

indirectas a los directivos. A través de la aplicación de estas técnicas se llegó a la conclusión que el estilo de dirección que generalmente impera en la Sociedad Mercantil GNSA es el participativo o democrático, lo cual es un aspecto positivo pues significa que mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados que participan en la toma de decisiones, contribuyendo a crear un clima agradable de trabajo.

I-2 Determinar las necesidades de entrenamiento: A través de la revisión del cumplimiento de los cursos de capacitación a los empleados y de la realización de preguntas donde los trabajadores argumenten los conocimientos que poseen sobre el proceso que se desarrolla en la entidad, se comprobó que el nivel de conocimiento sobre el enfoque de competencias y el proceso de selección e integración al empleo es satisfactorio. Esto se debe a la importancia que le concede la Sociedad Mercantil GNSA al cumplimiento de los planes de capacitación.

FASE II: DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Para llevar a cabo la determinación e identificación de las competencias (competencias esenciales, de procesos y de cada cargo ocupacional) García Dousat (2009) recomienda la aplicación del procedimiento desarrollado por Sánchez Rodríguez (2007) (ver Figura 2.1). Los resultados derivados de la aplicación del mismo se muestran a continuación.

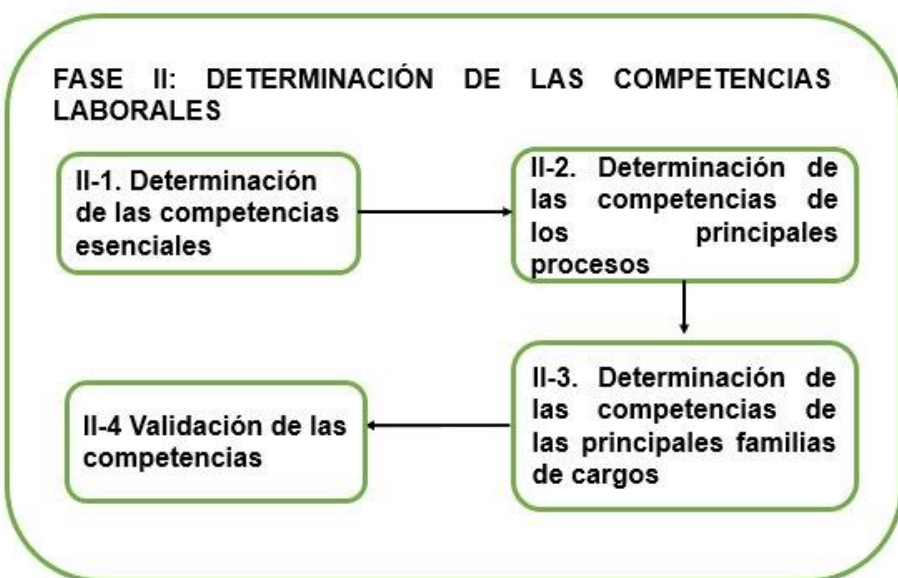


Figura 2.1 Fase II del procedimiento de García Dousat (2009)

Fuente: Elaboración propia

II-1. Determinación de las competencias esenciales

Teniendo en cuenta las particularidades de la organización objeto de estudio como empresa dedicada específicamente a suministrar la fuerza de trabajo a otra empresa externa es necesario llevar a cabo esta fase desde otro punto de vista, por lo que en lugar de determinar las competencias esenciales de esta se determinaron las de la entidad a la que presta servicios (Empresa Mixta *Moa Nickel SA* – Pedro Soto Alba).

Paso 1: Teniendo en cuenta la información brindada (misión, visión, objetivos estratégicos, valores esenciales) se llegó al consenso que el propósito fundamental de la empresa mixta *Moa Nickel SA* – Pedro Soto Alba es: “producir sulfuros mixtos de níquel y cobalto con altos estándares de seguridad y calidad de manera eficiente, competitiva, oportuna y rentable; para la obtención y posterior comercialización del níquel y el cobalto puros”

Luego se solicitó a los expertos que, a través de una tormenta de ideas, identificaran y enumeraran las competencias generales de la entidad, relacionadas con cada proceso y familia de cargos identificada, se suprimieron aquellas que poseían un bajo impacto en la obtención de los objetivos estratégicos y se procedió a la identificación de las competencias que a consideración de los expertos deberían formar parte del listado 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 2.5)

Paso 2: Posteriormente se definieron las competencias esenciales, básicas, que deberán poseer todos los miembros de la organización estudiada de manera que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para ello se utiliza el método de Delphi por rondas, los resultados se muestran en el anexo 2.6.

Derivado de la aplicación de este método con los expertos previamente seleccionados se obtuvieron como resultado las siguientes competencias esenciales:

- Discreción
- Adaptabilidad al cambio
- Disciplina
- Responsabilidad
- Capacidad para el trabajo en equipo

- Proactividad
- Capacidad para la solución de problemas
- Orientación al logro de resultados
- Confiabilidad

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 la organización cliente.

Paso 1: Identificación de los procesos claves que constituyen partes esenciales del propósito fundamental.

Para la identificación de los principales procesos, se utilizó como fuente fundamental de información el mapa de procesos de la empresa cliente (MNSA), el cual se expone en el anexo 2.7, en este mapa se muestran, aquellos procesos estratégicos, operativos o tácticos, de apoyo a la producción, que permiten la obtención del propósito fundamental de la organización.

Paso 2: Definición de las competencias de los procesos principales.

A partir de la información recopilada y con el apoyo del mapa de procesos se listaron las competencias de los principales procesos (ver anexo 2.8). Para ello se siguió el mismo método que en la anterior etapa; los expertos consultados consensuaron a través del método Delphi por rondas, las competencias que precisarán los comportamientos de los trabajadores involucrados en cada uno de estos procesos.

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

Posterior a la definición de las competencias de los principales procesos se procede a la identificación de las principales competencias de acuerdo a la familia de cargos.

Paso 1: Identificación de las principales familias de cargos

Teniendo en cuenta la información hasta ahora recopilada y el perfil genérico elaborado por García Dousat (2009), 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 la empresa cliente, de manera de minimizar el estudio, debido a la extensa cantidad y variedad existente en dicha empresa. Se procedió al desglose, por proceso de las principales familias de cargos que pudieran intervenir en

ellos y que se han solicitado con mayor frecuencia, como se muestra a continuación y se confeccionaron los perfiles de los cargos demandados en el año 2022 incluyendo las competencias que debe poseer el trabajador para ocupar el cargo:

Procesos estratégicos:

- Especialista en gestión
- Secretaria

Procesos operacionales:

- Auxiliar general de la industria
- Operador equipos industriales
- Chofer de vehículos industriales
- Instalador de Tubería

Procesos de apoyo:

- Soldador
- Pailero
- Electricista
- Albañil
- Mecánico
- Especialista de mando intermedio
- Técnico

Paso 2: Definición de las competencias de las principales familias de cargos.

En la presente etapa se procedió al análisis de una familia de cargos, para ello se escogió el puesto de “chofer de tiro mineral” perteneciente a la familia de choferes de equipos industriales, que es uno de los más demandados por la empresa cliente, como ejemplo para llevar a cabo el procedimiento planteado. Para la definición de las competencias de las principales familias de cargos se tuvieron en cuenta los elementos de competencias que plantea Sánchez Rodríguez (2007):

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

El perfil confeccionado por la autora de esta investigación se muestra en anexo 2.9.

II-4 Validación de las competencias En esta etapa a través del comité de competencias se analizaron y validaron las competencias definidas en las etapas precedentes (las esenciales, las de los principales procesos), las que fueron aceptadas por el departamento de capacitación 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 en el listado genérico elaborado. Se conformó un manual donde se agrupan todas las competencias definidas, que servirá de herramienta para el desarrollo de la actividad de selección e integración al empleo.

FASE III: ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE EMPLEO

Dentro del propósito fundamental de la Sociedad Mercantil General Nickel SA (captar y seleccionar el personal solicitado por la empresa mixta Moa Nickel SA – Pedro Soto Alba) el desarrollo de una correcta planificación juega un papel fundamental. En esta etapa (ver Figura 2.2), teniendo en cuenta la planificación y predicción de la demanda de capital humano, se detectaron las necesidades de empleo tanto internas (GNSA) como externas (MNSA).



Figura 2.2: Fase III del procedimiento de García Dousat (2009)

Fuente: Elaboración propia

III-1 Análisis de las necesidades internas

En esta etapa García Dousat (2009) recomienda la aplicación del procedimiento propuesto por Miguel Guzmán (2006), quién hace hincapié en prestar atención a la determinación de la plantilla a corto, mediano y largo plazo; a la hora de determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades de personal dentro de la propia organización.

Paso 1: Determinación de la plantilla a largo y medio plazo:

Luego de analizar la proyección de la plantilla es posible observar que a mediano y largo plazo no se aprecian cambios notables en la estructura cualitativa y cuantitativa de la empresa, estimándose que solo se produzcan variaciones con respecto a los ocupantes de los cargos debido a licencias, jubilaciones o solicitudes de baja laboral por razones determinadas.

Paso 2: Determinación de la plantilla a corto plazo:

Para la determinación de la plantilla a corto plazo García Dousat (2009) propone la utilización de las expresiones (2.1) y (2.2) expuestas por Cuesta Santos (2005) para la planeación del capital humano:

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

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

Donde:

- Déficit: cantidad de trabajadores que se necesita incorporar (2 trabajadores)
- 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 (41 trabajadores).
- 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 (0 trabajadores).
- P.A. (Plantilla actual): total de trabajadores en la plantilla (41 trabajadores).
- 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 (43 trabajadores).

Luego de realizar los cálculos pertinentes se llegó a la conclusión que la empresa posee un déficit de 2 trabajadores y que los cargos necesarios a cubrir son:

- Especialista en Gestión de Capital Humano (1)
- Especialista en Gestión Económica (1)

III-2 Necesidades de empleo externas

El análisis de las necesidades externas tiene que ver con la determinación de las necesidades de empleo de la empresa mixta Moa Nickel SA – Pedro Soto Alba cumpliendo de esta manera con el objeto social de la entidad objeto de estudio. Para esto se tendrán en cuenta tres factores fundamentales, análisis de futuros proyectos, el análisis estadístico y el análisis de la fluctuación laboral.

III-2.1 Análisis de futuros proyectos

A lo largo de este año se ha podido apreciar un aumento de solicitudes de empleo por parte de la empresa cliente debido a que en la misma se están llevando a cabo cinco proyectos de crecimiento con el objetivo de ampliar la capacidad productiva de la misma los cuales necesitan una gran cantidad de personal calificado, que cumpla con las competencias necesarias para desempeñar las tareas para los cargos solicitados, dichos proyectos de crecimiento son:

- el proyecto de Área 22 de Presa de Cola
- el proyecto de planta de ácido
- el proyecto del área Nueva Planta de pulpa (sección húmeda)
- el proyecto del 6to tren de lixiviación
- el proyecto del 5to tren de Precipitación de sulfuros Fase 3

III-2.2 Análisis de la fluctuación laboral

Luego de realizar un análisis de las solicitudes más frecuentes, las cuales se muestran en el análisis estadístico se obtuvieron aquellos cargos o familia de cargos más vulnerables dentro de la organización, los cuales son los que están expuestos a sufrir mayor fluctuación de trabajadores por necesidades personales. Es apreciable la predominancia de los cargos directos a la producción debido a las características propias de los mismos y el entorno adverso donde es necesario llevarlos a cabo. Dichos cargos se muestran a continuación:

- Chofer de tiro de mineral
- Pailero
- Soldador
- Chofer operador de grúa camión
- Operador de plantas metalúrgicas
- Operador de topador frontal
- Auxiliar General de la industria

III-2.3 Análisis estadísticos:

En el año 2021 la empresa General Nickel SA recibió un total de 51 solicitudes de empleo por parte de Moa Nickel SA, sin embargo, en el primer semestre del año 2022 este valor

se ha duplicado, esto se debe en gran medida al desarrollo de los cinco proyectos de crecimiento mencionados anteriormente.

En el anexo 2.10 se muestra un resumen con los ocho cargos más solicitados por la entidad cliente en el primer semestre del año 2022.

FASE IV: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INICIAL

Luego de realizar un análisis de las solicitudes enviadas por la empresa cliente, se determinan las necesidades de empleo y se inicia con el reclutamiento y selección inicial de candidatos para satisfacer la demanda existente. Para ello se procede a aplicar la fase IV (ver Figura 2.3)

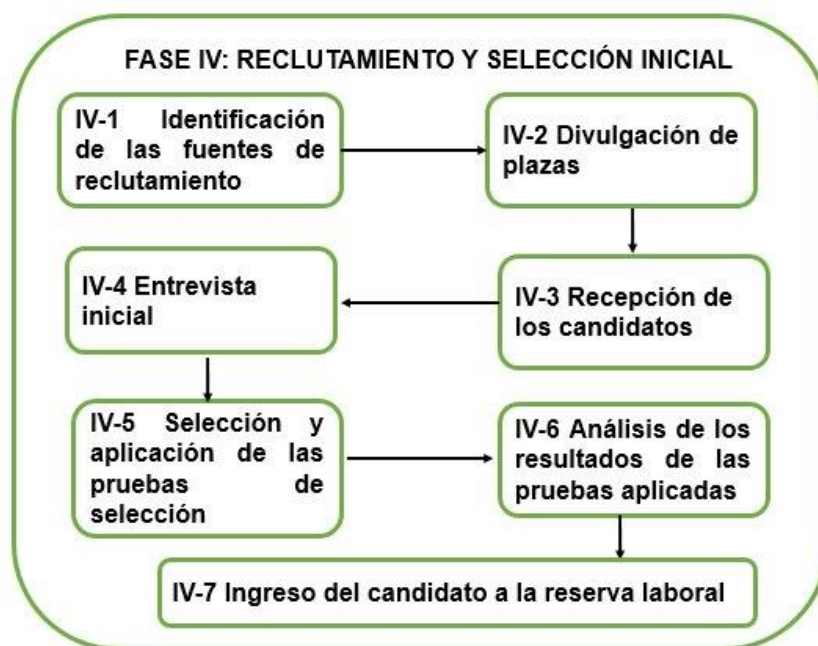


Figura 2.3: Fase IV del procedimiento de García Dousat (2009)

Fuente: Elaboración propia

IV-1 Identificación de las fuentes de reclutamiento

En esta etapa se identificaron las principales fuentes de reclutamiento las cuales permitirán suplir las necesidades de empleo existentes en la empresa cliente:

Empresa empleadora (Fuentes internas):

- Promoción interna (6 candidatos)

Empresa cliente (Fuentes externas)

- Trabajadores disponibles del Grupo Empresarial Cuba Níquel (364 candidatos)
- Graduados de instituciones educacionales

- Base de datos de candidatos de GNSA (124 candidatos)

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 (García Dousat,2009) a continuación se muestran los resultados:

Reclutamiento interno (empresa empleadora):

En el caso de las necesidades internas de plazas en General Nickel SA se llevan a cabo convocatorias internas, mostrando la información en murales y comunicados oficiales. De las dos plazas puestas en convocatoria se presentaron tres candidatos para el puesto de Especialista en Recursos Humanos y tres para el puesto de Especialista en Gestión Económica donde todos poseían los requisitos necesarios para la plaza por la que estaban optando, finalmente se otorgó la plaza al candidato escogido por el comité de ingreso.

Reclutamiento externo (empresa cliente):

Para el proceso de satisfacer las solicitudes de empleo externas, a través de varias vías (redes sociales, uso de la emisora de radio local, envío de emails e informaciones verbales entre personas) se atrajo la mayor cantidad posible de candidatos. Es importante mencionar también que la empresa cuenta con una extensa base de datos con aspirantes calificados para un número considerable de plazas por lo que se cuenta con el inventario necesario de trabajadores para satisfacer la demanda. Para las 100 solicitudes recibidas, se han reclutado un total de 488 nuevos candidatos, en el anexo 2.11 se muestra la información desglosada.

IV-3 Recepción de los candidatos

En el período que se está analizando (enero – junio del 2022) la empresa recibió el al 100% de los candidatos presentados pues ninguno presentaba problemas con la documentación necesaria para optar por la plaza (currículo vitae, aval del último centro de trabajo, aval del CDR).

IV-4 Entrevista inicial

A todos los candidatos presentados se les realizó una entrevista inicial siguiendo los pasos planteados por García Dousat (2009) (ver anexo 2.12)

1. Orientación

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

La totalidad de los candidatos presentados en la entrevista reunieron los requisitos necesarios que solicitaba la entidad (título académico, evaluación de desempeño del último período) por lo que se les procede a elaborar un expediente del candidato.

IV-5 Selección y aplicación de las pruebas de selección

Paso 1: Escogencia de las pruebas o técnicas de selección

En esta etapa se procedió a escoger los tests a aplicar a los aspirantes teniendo en cuenta el cargo por el que desean optar, esta labor la desempeña el psicólogo de la entidad, pues se requieren conocimientos y competencias específicas para seleccionar, aplicar y procesar los datos devengados de la aplicación de dichas pruebas. En la tabla 2.1 se muestran algunos de los test que pudieron aplicarse para algunas familias de cargos.

Tabla 2.1 Posibles tests a aplicar a diferentes familias de cargos.

Familia de cargos	Tests
Operadores de equipos industriales	Weill, test de destreza
Choferes de vehículos industriales	Test de destreza, completamiento de frases, prueba de tránsito (técnica)
Mecánicos de equipos industriales	Razonamiento mecánico, Inventario de personalidad
Especialistas de mando intermedio	Leyes, Cuestionario de salud mental, Tolouse
Técnicos	Raven, IRP

Nota: Elaboración propia

Paso 2: Aplicación de las pruebas

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 las pruebas aplicadas a los candidatos presentados, a través de los datos obtenidos es posible descartar a aquellos que no cumplan con los requisitos necesarios (fueron descartados un total de 157 candidatos) y se va apreciando cuáles aspirantes tienen mayores posibilidades de ocupar la plaza solicitada. Teniendo en cuenta el elevado número de candidatos a procesar debido a la cantidad de solicitudes recibidas en el primer semestre del año 2022 se mostrará en la investigación los resultados de las pruebas aplicadas a un aspirante a la plaza de “Chofer de tiro de mineral”. Derivado de la aplicación de las pruebas, los candidatos obtienen un puntaje, el cual se lleva a su correspondiente percentil teniendo en cuenta la edad y el nivel educacional que este posee, dicho percentil tiene la función de separar los resultados en determinados rangos de puntuación que hagan más fácil el establecimiento del diagnóstico.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los tests se muestran en la tabla 2.2:

Tabla 2.2: *Resultados de la aplicación de las pruebas*

Fuente: Elaboración propia

Nombre de la prueba	Puntaje	Percentil	Diagnóstico
Weill (capacidad intelectual)	42	75	Normal alto
Laberinto (atención)	13	90	Muy superior
Destreza (destreza manual, coordinación óculo manual, precisión)	46	50	Normal

Los datos obtenidos hasta el momento manifiestan que el aspirante puede ingresar a la base de datos de la entidad y tiene posibilidades de ocupar la plaza de chofer de tiro de mineral pues sus resultados están por encima del nivel requerido. Siguiendo el procedimiento de García Dousat (2009) se utiliza la herramienta de Microsoft Excel para realizar la representación gráfica de comparación de las competencias requeridas por el cargo a ocupar y las demostradas por los candidatos en las distintas pruebas (anexo 2.13). Además, se le brindó la posibilidad de ingresar en Base de datos de la entidad como parte de la reserva laboral para cargos con menor complejidad a aquellos candidatos que no poseían las competencias necesarias para ocupar la plaza solicitada.

IV-7 Ingreso del candidato a la reserva laboral

La base de datos habilitada en la entidad para la reserva laboral cuenta con un total de 1916 candidatos desde su creación el 1ro de abril del 2020 hasta el momento (junio del 2022) incluyendo los 364 candidatos reclutados en la etapa anterior. Además, en esta etapa se verificó que estuvieran correctamente elaborados los expedientes de los candidatos confeccionados previamente y que cuenten con el currículum vitae y el resto de los documentos solicitados al candidato.

FASE V: SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO

Como plantea el procedimiento de García Dousat (2009) en esta fase se procede a la recepción de solicitud de fuerza de trabajo de acuerdo al procedimiento establecido por la entidad, la preselección de los candidatos, su investigación, el desarrollo de la entrevista final, la evaluación y la toma de decisiones (ver Figura 2.4). Los resultados obtenidos se muestran a continuación:



Figura 2.4: Fase V del procedimiento de García Dousat (2009)

Fuente: Elaboración propia

V-1 Recepción de solicitud de fuerza de trabajo

El personal correspondiente recibió las solicitudes procedentes de MNSA de acuerdo al procedimiento PE – GRH – 001 Procedimiento Específico para Selección y Suministro de la Fuerza de Trabajo. Se pactaron las necesidades de Moa Nickel SA, el número de plazas que desea ocupar, así como la cantidad necesaria de candidatos y las

competencias que deben poseer para optar por la plaza. Además, se aprueba que luego de ser recibida la solicitud por parte de GNSA, la misma tiene un plazo de 20 días para proveer el personal necesario para cubrir la plaza.

V-2 Preselección de los mejores candidatos

Para hacer una preselección de los mejores candidatos se procede de la siguiente forma: El especialista en recursos Humanos de la empresa se encarga de buscar en la base de datos los candidatos que cumplan con los requisitos solicitados por MNSA, presenta un listado de los candidatos al comité de selección, a la secretaria del comité, quien además debe presentar los siguientes documentos:

1. Listado de los candidatos que cumplan con los requisitos solicitados
2. Currículo vitae
3. Aval del último centro de trabajo
4. Aval de CDR

V-3 Investigación sobre los antecedentes del candidato

Se les realizó una investigación a los candidatos preseleccionados con el propósito de poseer una información más completa sobre el comportamiento de los mismos. Para ello se cuenta con la asistencia de la oficina municipal del PCC quien es la encargada de visitar los CDR donde residen los mismos, así como sus antiguos centros laborales, descartando de esta forma cualquier individuo que presente cualquier patrón de conducta negativo. De los candidatos aprobados en la reserva laboral ninguno presenta señalamientos negativos en este aspecto, solo algunos comentarios que no poseen una notoria relevancia. Posteriormente se procede a redactar un informe que aglutine los datos obtenidos de la investigación social.

V-4 Entrevista final

La entrevista final constituye una de las etapas más determinantes en el desarrollo de este procedimiento. En esta participan los especialistas que llevaron a cabo todo el proceso de selección en GNSA junto a representantes de MNSA, entre los cuales se encuentra un Especialista en recursos Humanos y personal del área en cuestión. En la misma se avalan las competencias técnicas del candidato, en caso de ser necesario con anterioridad a la entrevista o en el mismo acto de realización de la misma, el área realiza pruebas prácticas. Toda la información recopilada se plasmó en un resumen donde se

especificó la fecha de realización de la entrevista, la plaza ocupar, el número de candidatos citados y el número de candidatos presentados. Todos los candidatos preseleccionados acudieron a la entrevista según lo establecido.

V-5 Evaluación y toma de decisiones

Luego de concluidas las entrevistas necesarias, se procedió a reunir nuevamente al comité de expertos creado previamente para la aplicación de las rondas del método Delphi, los cuales fueron los encargados de decidir a través de un consenso cuáles eran los candidatos más idóneos para ocupar las plazas vacantes valorando los resultados de los test, pruebas y entrevistas realizadas previamente

Como resultado de este proceso, en este periodo, fueron seleccionados y suministrados 142 trabajadores (ver anexo 2.14). Los trabajadores seleccionados fueron 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

Actualmente se está llevando a cabo esta etapa en las entidades involucradas.

A los candidatos seleccionados se les da el siguiente tratamiento:

1. Se le informa verbalmente los trámites a seguir para el proceso de alta con respecto al chequeo pre-empleo y acogida por parte de GNSA.
2. Se le entrega de forma impresa el código de ética que debe cumplir el trabajador, reflejado en el anexo 2.15.
3. Se registra el compromiso del candidato de cumplir con el código de ética y la confidencialidad de la información que se le aporta para la realización de su trabajo dando cumplimiento a lo pactado en el contrato de suministro de la fuerza de trabajo entre GNSA Y MNSA.

Paso 1: Contratación.

Luego de seleccionados los trabajadores que ocuparán las plazas solicitadas, ambas empresas archivan los expedientes laborales con los datos primarios de los trabajadores, posteriormente MNSA firma el contrato de trabajo y orienta al trabajador en cuanto a sus deberes y derechos estipulados en el Código de Trabajo.

Paso 2: Presentación o suministro.

Después de contratados se les entrega 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.

Paso 3: Acogida e integración

Se le realiza una instrucción inicial al recién llegado sobre la misión que tiene la empresa y la del área específica donde desempeñara su labor el trabajador. Además se le da a conocer los objetivos de trabajo, explicándole las prioridades, los resultados esperados, los recursos disponibles y los métodos de evaluación del desempeño y se le da a conocer en conjunto con el representante de la entidad en que 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

Teniendo en cuenta que es un poco prematuro la aplicación de esta etapa, existe la posibilidad que los resultados obtenidos no posean la exactitud deseada, por lo que se recomienda aplicar dicha evaluación en un plazo superior a dos meses después del ingreso de los candidatos al puesto laboral.

CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico – práctico referencial de la investigación confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre la selección de personal; sin embargo, existen limitado el número de procedimientos diseñados que fueran ideales para ser aplicados en agencias empleadoras lo que obstaculiza el perfeccionamiento de los mismos.
2. En Cuba existe actualmente un marco legal lo suficientemente abarcador con respecto a la GCH, sin embargo, en este no se profundiza lo suficiente con respecto a la selección de personal pues no se define un procedimiento general que guíe el proceder de las entidades cubanas en este aspecto, lo cual constituye una oportunidad de mejora.
3. Se aplicó el procedimiento propuesto por García Dousat (2009), que demuestra la eficacia de la combinación de las competencias laborales dentro de los perfiles de cargos unido a la aplicación de tests y pruebas para seleccionar el candidato más adecuado para el puesto de trabajo.
4. Se confeccionaron además los perfiles de los cargos más solicitados por la empresa cliente en el año 2022, utilizando la estructura propuesta por García Dousat (2009) e integrando en los mismos las competencias que debe poseer el candidato para ocupar un cargo determinado.

RECOMENDACIONES

1. Transcurridos dos meses luego de la integración de los candidatos al puesto de trabajo se recomienda monitorear continuamente los indicadores propuestos para el control de la efectividad del proceso de selección de tal forma que se logre una retroalimentación continua que permita el perfeccionamiento del mismo.
2. Investigar los procedimientos aplicados en otras agencias empleadoras de la provincia y el país con el propósito de adoptar aquellos aspectos positivos que contribuyan a perfeccionar el proceso de selección que se lleva a cabo en la entidad.
3. Crear una base de datos que permita recopilar los perfiles de cargos para facilitar el acceso a los mismos por parte de los trabajadores de la entidad empleadora.

BIBLIOGRAFÍA

- Naranjo Arango, R. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)*. Barranquilla, Colombia.
- Adecco. (30 de noviembre de 2018). *Qué es el reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de Adecco: <http://blog.adecco.com.mx/2018/11/30/que-es-reclutamiento-seleccion-personal/>
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). *Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas*. Santiago de Compostela.
- Ansorena, A. (2005). *15 Pasos para la selección de personal*. Editorial Paidós.
- Arzate, A. (2021). *Blog de Reclutamiento y Recursos Humanos en México*. Obtenido de Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal: <https://www.ips.com.mx/blog/importancia-del-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n-de-personal#go-to-section>
- Author, G. (13 de Enero de 2021). *Conoce los elementos esenciales para una buena gestión de capital humano en las organizaciones*. Obtenido de rockcontent.com: <http://rockcontent.com/es/blog/la'gestion'de'capital'humano/>
- Becker, G. (1964). *Human Capital*.
- Blog de Outsourcing de personal y Recursos Humanos*. (27 de febrero de 2019). Obtenido de La importancia del personal en el éxito de la empresa: <http://bhers.blog/2019/02/27/la-importancia-del-personal-en-el-exito-de-una-empresa/>
- Carazo, J. (08 de abril de 2020). *Proceso de selección*. Obtenido de economipedia.com: <http://economipedia.com/definiciones/proceso-de-seleccion/>
- Cardona, M., Montes, I. C., Vásquez, J. J., Villegas, M. N., & Brito, T. (2007). Capital Humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral. *Universidad EAFIT*, 11-15.
- Casales, J. C. (1998). *LINEAS DE DESARROLLO DE LA SELECCION DE PERSONAL EN CUBA. ENFOQUES PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS*. La Habana: Universidad de Psicología.

- Casinos, M. A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Quetzaltenango.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. México: Altos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavetano, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. Argentina.
- Cid Martínez, Y. (2018). *Procedimiento para la gestión del proceso de selección e integración en la empresa constructora de obras de ingeniería #17 (ECOI-17). Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial. . Holguín, Cuba.*
- Colmena, V. T. (2016). *Reclutamiento y selección de personal*. La Paz.
- Convo, J. (2021). *Reclutamiento y selección de personal: qué es, etapas, estrategias y técnicas*. Obtenido de JobConvo: <http://articles.jobconvo.com/es/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-que-es-etapas-estrategias-y-tecnicas/>
- Cortés, N. (19 de noviembre de 2021). *Que es la selección de personal*. Obtenido de Geovictoria: <http://www.geovictoria.com/mx/recursos-humanos/seleccion-de-personal/>
- Cuesta Santos, A. (2000). *Gestión de Competencias*. La Habana.
- Decreto 326. Reglamento del Código de Trabajo. (2014).
- Díaz Bretones, F. (2008). *Reclutamiento, selección de personal y acogida*. Granada, España.
- Fernández de la Cigoña, J. R. (2018). *7 Fases que puede tener un proceso de selección*.
- Fernández, S. H. (2020). *Criterio de expertos. Su procesamiento a través del Método Delphy*. Obtenido de Histodidáctica: <http://ub.edu/histodidactica/index.php?option=com-content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy/>
- FORESIGHTCUBA. (19 de noviembre de 2016). *Empresas Empleadoras*. Obtenido de FORESIGHTCUBA: <http://foresightcuba.com/empresas-empleadoras/>
- García Dousat, Y. (2009). *Procedimiento para la Gestión de Selección e Integración al Empleo en la Empleadora del Niquel*. Holguín.
- García, Y., & Reyes, L. (2014). *Nuevas tendencias de la gestión de selección e integración*. . Revista Caribeña de Ciencias Sociales.

- Hechavarría Leyva, Y. (2013). *Procedimiento para la planeación cuantitativa de los recursos humanos en instalaciones aeroportuarias y su aplicación en el aeropuerto de Holguín*. Holguín.
- Hernández Lobaina, M. (2014). Diagnóstico de la satisfacción laboral en las áreas de almacén y seguridad y protección de emcomed holguín tesis presentada en opción del título de ingeniera industrial.
- Hernández, I., Fleitas , S., & Salazar, D. (2011). La gestion del capital humano en las empresas cubanas y sus particularidades. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 137-148.
- Kenton, W. (2022). *Human Capital Definition types, exaples an relationship to de economy*. Obtenido de [www.investopedia.com: http://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp](http://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp)
- Ley 116. Código de Trabajo. (2013).
- Marrero Fornaris, C. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la formación de instalaciones hoteleras*. La Habana.
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedure for managin the proces of recruitment and selection of personnel based on ocal development. p.225-242.
- Martínez, Y. A. (2018). *Procedimiento mara la Gestión del Proceso de Selección e Integración en la Empresa Constructora ECOI-17(Tesis Presentada en Opción al Título de Ingeniero Industrial*. Holguín: repositoriouho.edu.cu.
- Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Holguín; Universidad de Holguín " Oscar Lucero Moya ". Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias.
- Miyares, Y. B. (2012). Propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Escuela de Formación Integral "Antonio Guiteras" de Matanzas. (Tesis para optar por el título académico de Ingeniero Industrial).
- Mollah, M. S. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resouses management. *Journal of knowledge management*, 2-9.

- Morales Cartalla, A. (2006). *Contribucion Para un modelo cubano de gestion integrada de recursos humanos*. La Habana.
- Navarro, I. (2005). Capital Humano: Su Definicion y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 1-36.
- Negrón González, A. M., Fleitas Triana, M. S., & Vela Oro, F. (2014). *Proceso de selección del personal docente en la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” de La Habana, Cuba*. La Habana: Instituto Universitario Politécnico “José Antonio Echeverría”.
- Ojeda Hernández, E. (2011). *Procedimiento para el reclutamiento, selección e induccion de profesores en la mision sucre. Caso aldea universitaria gustavo herrera, municipio chacao*. Santa Clara.
- PCC. (2017). *lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021*. La Hbana.
- Pecanha, V. (20 de Marzo de 2020). *C onoce el modelo de gestion por competencias y como colabora para aumentar la productividad en las empresas*. Obtenido de rockcontent/blog.com: <http://rockcontent/blog.com/es/blog/gestion-por-competencias/>
- Pérez, O. (2 de octubre de 2019). *Blog People Next*. Obtenido de La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal: blog.peoplenext.com/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-selección-de-personal
- Piedra Palacios, C. (2019). *Selección de personal y desarrollo de indicadores*. Lima, Perú.
- Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en la selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*.
- Sánchez Amador, D. (2014). *Perfeccionamiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Sucursal 4942 del Banco Popular de Ahorro*. Santa Clara, Cuba.
- Sánchez Rodríguez, A. (2003). *Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los Recursos Humanos*. Tesis presentada en opción al grado de máster en Dirección de Empresas. Holguín.
- Sanchez, B. Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frevte a sus prácticas. *Semestre Económico*, pp.174-186.

- Vargas, S. C. (2020). *Selección de personal*. Bogotá.
- Verdecia Cruz, Y. (1 de julio de 2020). Procedimiento Específico para la Selección y Suministro de la Fuerza de Trabajo Demandada por la Empresa Mixta Moa Nickel SA - Pedro Soto Alba. Moa, Holguín, Cuba.
- Werther, W. B., & Davids, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano en las empresas*. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Wug, V. D. (2006). *Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouillies*. Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Zayas Agüero, P. (2000). *Cómo seleccionar el personal para las organizaciones*. La Habana: Editorial Academia.
- Zayas Agüero, P. (2016). *Selección de Personal*.

ANEXOS

Anexo 1.1: Conceptos de Gestión de Capital Humano

Fuente	Concepto de Selección de Personal
Chiavetano (1999)	Puede definirse la selección de personal sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal
Zayas Agüero (2002)	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
Morales Cartaya (2006)	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
Chiavenato (2009)	La selección busca entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización para las competencias que necesita.
García Dousat (2009)	La selección e integración al empleo es un proceso con carácter dirigido que tiene como objetivo captar, seleccionar e integrar al empleo a aquellos candidatos que tienen mayores posibilidades de lograr altos niveles de desempeño lo que está causalmente relacionado con su adecuada integración con las características presentes y futuras del entorno laboral.

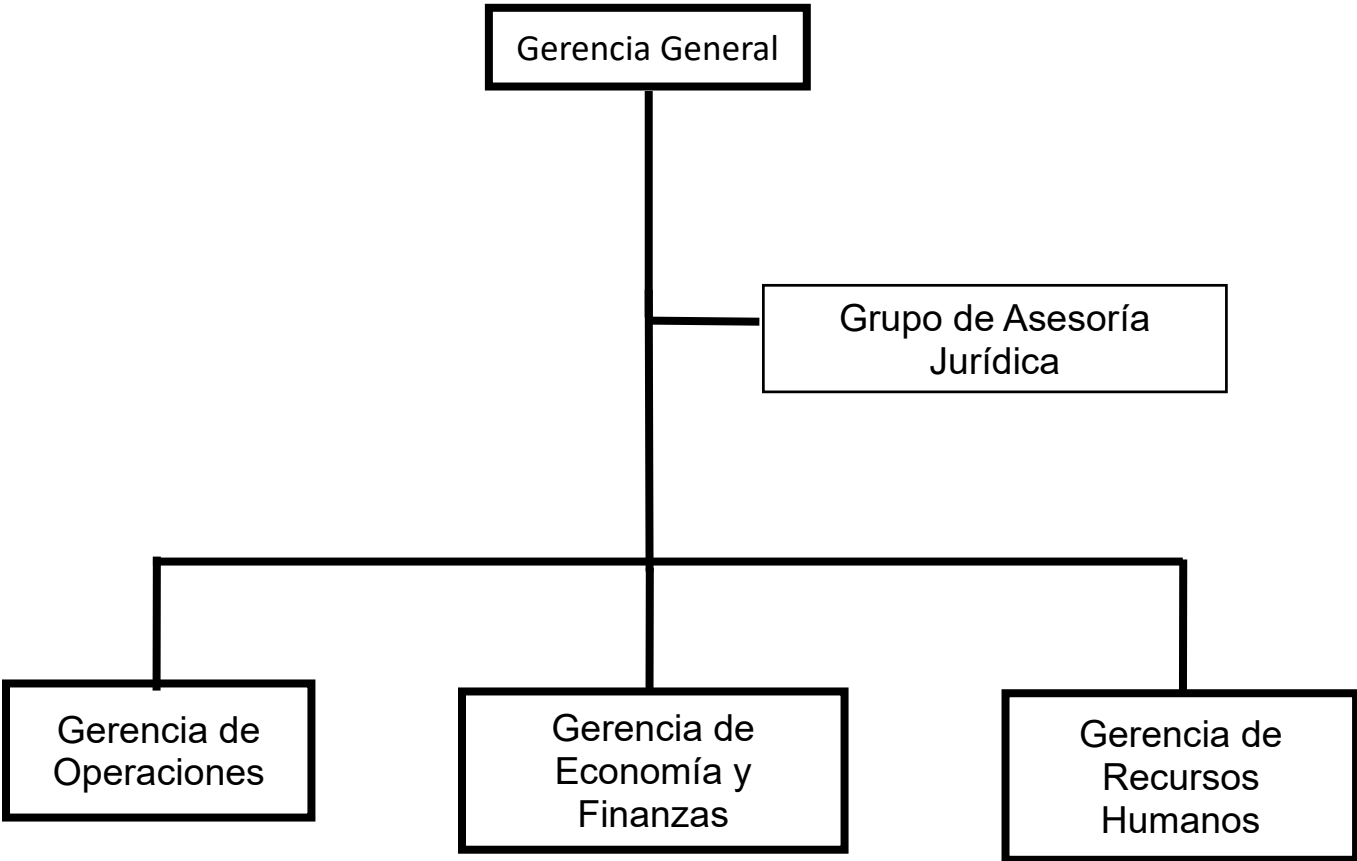
Anexo 1.1: Conceptos de Gestión de Capital Humano (Continuación)

Autor	Concepto de Selección de Personal
Cuesta Santos (2010)	La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica.
Cortés (2021)	La selección de personal es el proceso de escoger al candidato adecuado para un puesto de trabajo. En otras palabras, la selección de personal incluye el proceso de entrevistar a los candidatos. También en la selección se evalúan las cualidades. De esta forma se logra dilucidar si están aptos para el puesto.
Carazo (2020)	Un proceso de selección de personal es un conjunto de pruebas divididas en distintas etapas con el fin de elegir a los candidatos idóneos para un puesto de trabajo.
Ansorena (2005)	La selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar, e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denominan candidatos, que les diferencia de otros y los hace más idóneos , más aptos o más cercanos a un conjunto de características o capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz.

Anexo 1.2: Procedimientos para la selección de personal

Autores	Aporte metodológico	Enfoque por competencias	Aplicación de técnicas y herramientas	Tiene en cuenta indicadores de seguimiento	Ideal para :
Negrón González et. al (2014)	Sí	Sí	Medio	Sí	Instituciones docentes
Wug (2006)	Sí	Sí	Alto	No	Institución docente
Hernández (2011)	Sí	Sí	Alto	No	Institución docente
Palacios (2019)	Sí	Sí	Bajo	Sí	Consultora de selección
Díaz Bretones (2008)	Sí	Sí	Medio	No	-
Martínez Y. A. (2018)	Sí	Sí	Alto	Sí	Empresa Constructora
García Dousat (2009)	Sí	Sí	Alto	Sí	Agencia empleadora
Sánchez Amador (2014)	Sí	Sí	Alto	No	Sucursal Bancaria
Chiavenato (2009)	Sí	Sí	Medio	No	-

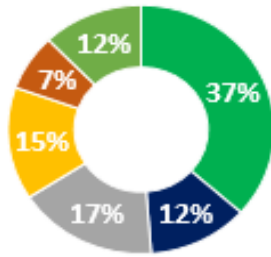
Anexo 2.1 Estructura Organizativa de la Sociedad Mercantil Cubana



Anexo 2.2 Distribución de la fuerza de trabajo

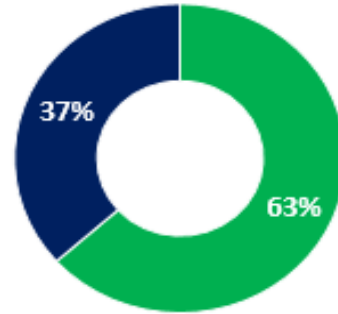
Trabajadores según rango de edad

- menores de 25 años
- 26-35
- 36-45
- 46-50
- 51-55
- 56-65



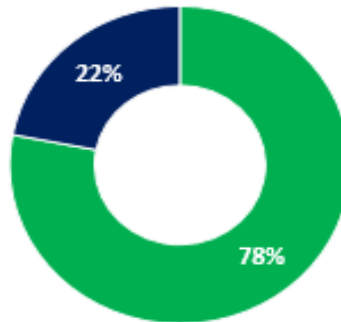
Trabajadores según sexo

- Femenino
- Masculino



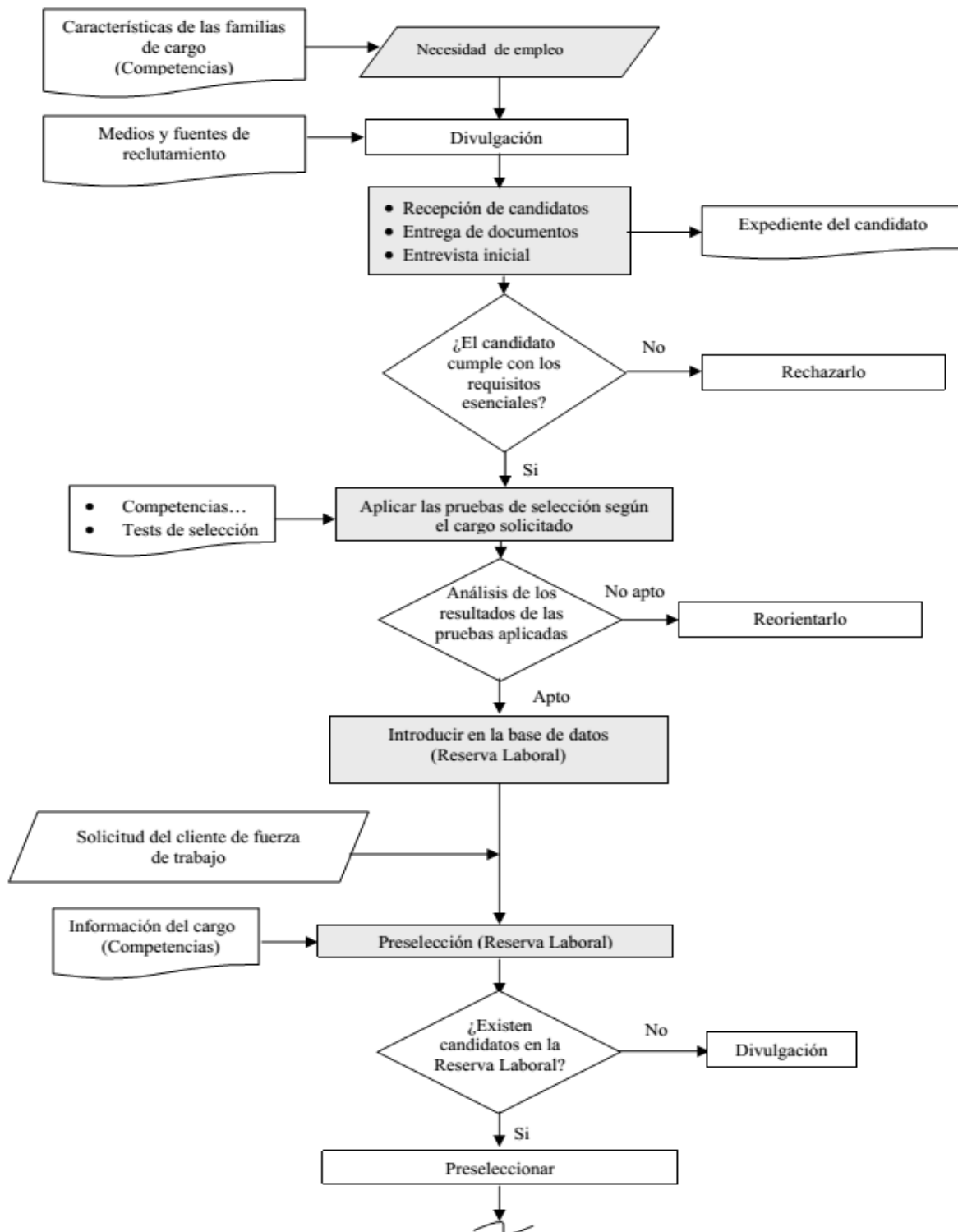
Trabajadores según nivel educacional

- Graduados de nivel superior
- Graduados de nivel medio superior



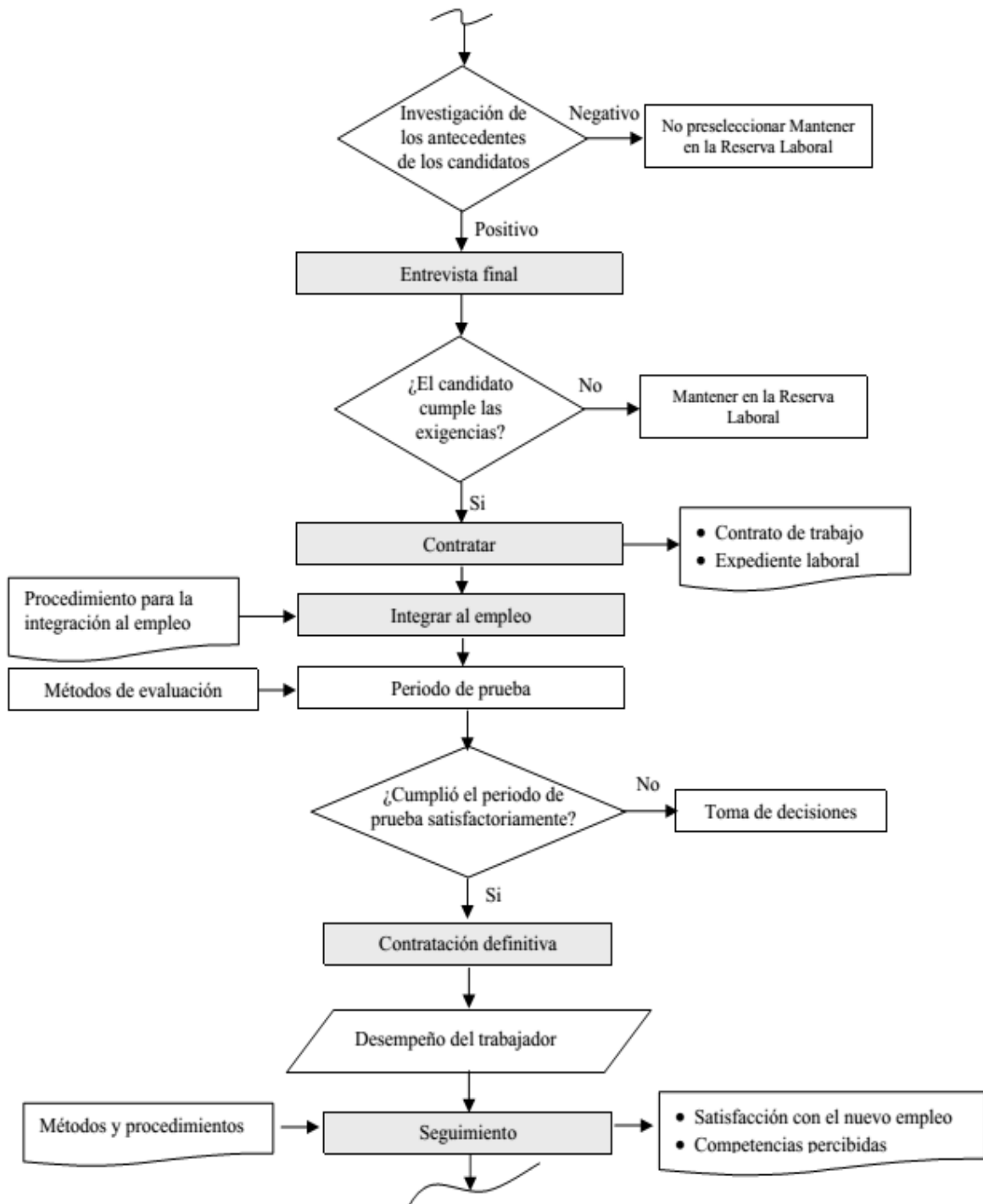
Anexo 2.3 Flujograma del procedimiento seleccionado

Fuente: García Dousat (2009)



Anexo 2.3 Flujograma del procedimiento seleccionado (Continuación)

Fuente: García Dousat (2009)



Anexo 2.4: Resultados de la determinación de los expertos para la aplicación del método Delphi

Fuente: Elaboración propia

Se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el proceso de selección y se calcula el Coeficiente de conocimiento (Kc)

$$Kc = n(0,1)$$

Donde:

n: Rango seleccionado por el experto (1-10)

Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar como se muestra:

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Nota: Tomado de Fernández (2020)

Luego se procede a calcular los Coeficiente de Argumentación (Ka) y Coeficiente de Competencia (K) a través de la expresión

$$Ka = (n1 + n2 + n3 + n4 + n5 + n6)$$

Donde:

ni : Valor correspondiente a la fuente de argumentación i

$$K = 0,5 (Kc + Ka)$$

Anexo 2.4: Resultados de la determinación de los expertos para la aplicación del método Delphi (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

Luego de obtenidos los resultados se valoró de la siguiente manera

- $0.8 \leq K \leq 1$ -----Expertos altos (seleccionar)
- $0.5 \leq K < 0.8$ -----Expertos medios (seleccionar)
- Inferior a 0.5-----Expertos bajos (no seleccionar)

Expertos	Kc	Ka	K	Decisión
1	0.8	0.8	0.8	Aceptar
2	0.6	0.5	0.55	Aceptar
3	0.7	1	0.85	Aceptar
4	0.4	0.5	0.45	Denegar
5	0.8	0.8	0.8	Aceptar
6	0.9	0.9	0.9	Aceptar
7	0.7	0.8	0.75	Aceptar
8	0.8	0.8	0.8	Aceptar
9	0.3	0.5	0.4	Denegar
10	0.4	0.5	0.45	Denegar
11	0.7	0.6	0.65	Aceptar
12	0.8	0.9	0.85	Aceptar

Nota: Elaboración propia

Anexo 2.5 Listado genérico de competencias laborales

Fuente: Adaptado, García Dousat (2008)

COMPETENCIAS LABORALES	COMPETENCIAS LABORALES
Orientación a la seguridad y salud en el trabajo	Discreción
Confiabilidad	Adaptabilidad al cambio
Organización	Disciplina
Destreza manual	Responsabilidad
Tolerancia al estrés	Capacidad para el trabajo en equipo
Adecuada gestión de recursos	Proactividad
Detallismo	Iniciativa y entusiasmo
Simultaneidad de tareas y polivalencia	Orientación a la obtención de resultados
Buena recepción a las críticas y sugerencias	Adecuación
Automotivación	Creatividad en la solución de problemas
Capacidad de afrontamiento	Disposición hacia el aprendizaje
Capacidad crítica	Autocontrol emocional
Preocupación por el logro y la calidad	Forma de actuar en entornos adversos
Capacidad perceptiva	Perseverancia
Habilidades sociales	Confianza en sí mismo
Utilización efectiva del conocimiento y la experiencia	Análisis de problemas
Honestidad	Asimilación de conocimientos
Adaptabilidad	Motivación hacia el trabajo
Sensibilidad organizacional	Habilidades de comunicación
Integración	Colaboración



Anexo 2.6 Matriz de competencias esenciales (Ces) depuradas por expertos

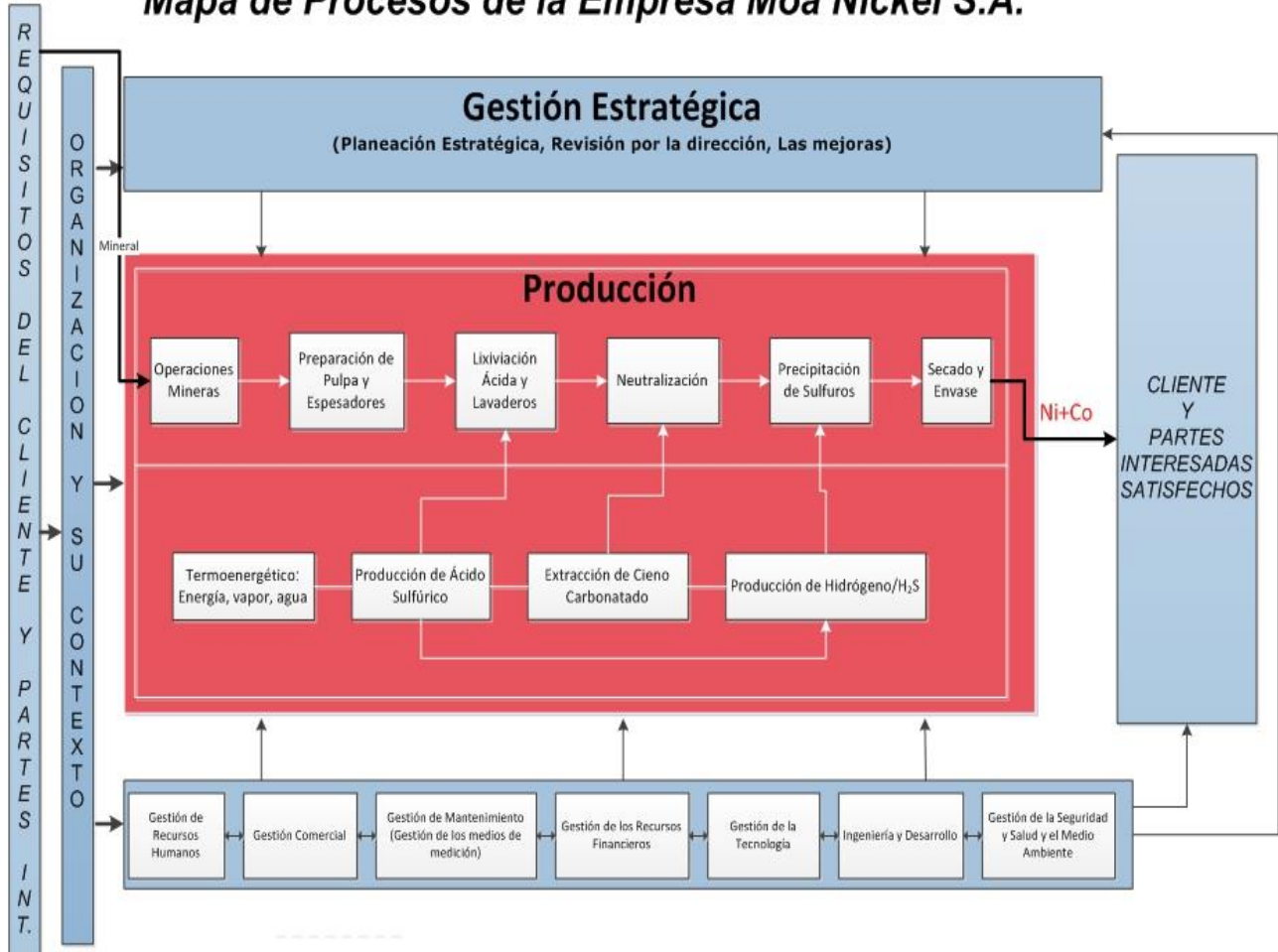
Fuente: elaboración propia

Competencias Esenciales (Ces)	Expertos									CC%
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Habilidades de comunicación		N		N				N	N	55
Discreción										100
Confiabilidad										100
Elevado nivel de exigencia	N		N		N				N	55
Deseos de superación						N	N	N	N	55
Adaptabilidad al cambio									N	88
Sociable	N	N	N		N				N	44
Disciplina										100
Responsabilidad								N		88
Alto nivel de precaución		N	N	N		N	N			44
Organización						N	N	N	N	55
Honestidad			N	N	N				N	55
Detallismo	N	N	N	N				N		44
Creatividad			N	N	N	N	N			44
Capacidad para el trabajo bajo presión			N	N			N	N		55
Capacidad de trabajo en equipo					N	N				77
Perspicacia					N	N	N	N		55
Proactividad				N	N					77
Adecuadas condiciones físicas				N	N	N	N	N		44
Capacidad para la solución de problemas								N		88
Orientación al logro de resultados										100
Iniciativa y entusiasmo				N	N	N	N	N		44

Anexo 2.7 Mapa de procesos de la empresa mixta Moa Nickel SA - Pedro Soto Alba

Fuente: Manual de calidad de la empresa mixta Moa Nickel SA - Pedro Soto Alba

Mapa de Procesos de la Empresa Moa Nickel S.A.



Anexo 2.8 Competencias de los procesos principales

Fuente: Elaboración propia

Competencias de los principales procesos	
Estratégicos	Operacionales
Organización	Capacidad para el trabajo bajo presión
Perspicacia	Resistencia
Creatividad	Adecuadas condiciones físicas
Adecuada gestión de recursos	Orientación a la SST
Simultaneidad de tareas y polivalencia	Creatividad en la solución de problemas
Disposición hacia el aprendizaje	Disciplina
Apoyo	
Habilidades sociales	
Adecuada gestión de recursos	
Tolerancia al estrés	
Habilidades de comunicación	
Creatividad en la solución de problemas	
Capacidad de trabajo en equipo	



Anexo 2.9: Perfil de la familia de cargo chofer de tiro de mineral

Fuente: Elaboración propia

Nombre del cargo: Chofer de tiro de mineral

Objetivo: Garantizar la continuidad del proceso productivo a través del transporte con camiones de minerales y otros materiales según se requiera.

Principales funciones a realizar:

- Conducir camiones rígidos y/o articulados para la realización de su trabajo
- Transportar el mineral desde las áreas designadas por el supervisor hasta la planta de pulpa y/o depósitos intermedios
- Transportar los escombros desde los frentes de destapes hasta las escombreras y/o áreas asignadas por el supervisor
- Transportar otros tipos de materiales según las necesidades de la producción, con o sin supervisión directa según se requiera
- Comprobar a través de la pizarra computarizada de la que dispone el equipo el funcionamiento de todos sus sistemas y reportar las deficiencias tecnológicas detectadas en el mismo
- Cumplir con las normas establecidas por la ley de tránsito vigente, la tecnología del equipo y los procedimientos de la empresa
- Mantener según procedimiento el estado de limpieza del equipo
- Cumplir con las normas de seguridad, salud y medio ambiente
- Comprobar el estado del equipo, examinar agregados, accesorios estado del extintor de incendios, así como niveles de combustible, lubricantes y líquidos refrigerantes durante la recepción del mismo y es responsable de comunicar cualquier anomalía
- Realizar otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos para ocupar la plaza:

- Tener el carnet de recalificación de chofer
- Poseer licencia de conducción en las categorías "C" y "F"

Anexo 2.9: Perfil de la familia de cargo chofer de tiro de mineral

(Continuación)

- Poseer adecuadas habilidades de destreza manual

- Poseer adecuada agudeza visual
- Encontrarse apto física y psicológicamente.

Características del trabajo: Realiza su trabajo tanto aislado como bajo supervisión, repetitiva y constantemente.

Responsabilidades: Alta sobre equipos y materiales.

Acciones y operaciones: Implica permanecer sentado gran parte del tiempo, conducir vehículos de gran tamaño, observar parámetros, sujetarse, abrir y cerrar puertas.

Condiciones de trabajo: Frecuentemente trabaja en exteriores, expuesto a polvo, suciedad, vibraciones, ruido y sol.

Riesgos laborales: Con frecuencia se expone a caídas, golpes, fatiga, estrés, contacto con sustancias químicas, choque con objetos móviles e inmóviles, explosiones, incendio, contaminantes químicos, ruido y altas temperaturas.

Equipos protectores y medios de seguridad: Imprescindible casco, y espejuelos de seguridad y botas de goma con casquillo.

Relaciones: Se subordina a la subdirección de minas.

Competencias Laborales:

Educación:

Graduado de nivel medio (9no grado)

Formación:

Conocer los estándares de Seguridad Industrial y medio ambiente

Conocer y dominar las leyes de tránsito

Conocer y dominar las principales regulaciones en cuanto a transporte de minerales y mercancías

Conocimientos básicos de minería

Saber operar camiones de tiro

**Anexo 2.9: Perfil de la familia de cargo chofer de tiro de mineral
(Continuación)**

Habilidades, cualidades personales y actitudes

Posee un aparato sensorial que le permite una óptima discriminación auditiva, táctil y visual

Es capaz de mostrar control, resistencia y capacidad de trabajo duro

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

Autocontrol emocional en situaciones adversas

Responsabilidad ante el trabajo

Tolerancia al estrés

Disciplina

Resistencia física

Experiencia en el trabajo

Debe poseer un mínimo de tres años de experiencia como chofer profesional

Anexo 2.10 Cargos más solicitados entre los meses de enero – junio del 2022

Fuente: Registro 22-01 Solicitud de la fuerza de trabajo de MNSA

Cargo solicitado	Cantidad de solicitudes	Plazas que representa	Tipo de contrato	Área a la que se subordina
Albañil reverberista B	3	9	6 meses (7) Indeterminado(2)	Taller misceláneo
Operador C en plantas metalúrgicas	3	9	indeterminado	Planta de secado
Operador D en plantas metalúrgicas	3	6	6 meses (3) Indeterminado(3)	Subdirección de producción
Auxiliar General de la Industria	3	5	indeterminado	Planta de pulpa
Chofer de tiro mineral	4	25	6 meses	Moa oriental- Camariocas
Operador C de topador frontal	3	5	6 meses	Moa occidental(3) Moa oriental(2)
Chofer operador de grúa camión	2	3	6 meses	Grupo constructivo y montaje(1) taller misceláneo(2)
Electricista Automotor	B 3	4	indeterminado	Taller mina (3) Taller automotor(1)
Operador A de Grúa de Izaje	2	3	6 meses	Moa occidental(2) Brigada de caminos(1)

Anexo 2.11 Resumen de la actividad de reclutamiento

Fuente: Registro 22-01 Solicitud de la fuerza de trabajo de MNSA

No.	Cargo solicitado	Cant. plazas	Candidatos por plaza
1	Asesor B Juridico	1	3
2	Especialista B en SST	1	3
3	Secretaria Bilingüe	1	4
4	Engrador Automotor	2	3
5	Mecánico A de Equipos Pesados	2	3
6	Electricista A Automotor	1	3
7	Especialista B en Inversiones	1	3
8	Mecanico C de Equipos Pesados	1	3
9	Especialista B en Inversiones	1	2
11	Operador D de Planta metalurgica	1	3
12	Electricista B Automotor	1	3
13	Albañil Reververista B	4	2
15	Especialista B en SST	1	2
16	Especialista Tramitador Ante Aduana	1	3
17	Especialista B en Inversiones	1	2
18	Operador C de Plantas Metalúrgicas	4	2
19	Técnico en Ensayo Químico Físico	1	3
20	Especialista B en Inversiones	1	3
21	Chofer Operador B Grúa Camión	1	3
22	Operador C de Plantas Metalúrgicas	1	4
23	Auxiliar General de la Industria	3	2
24	Especialista B en Ciencias Informáticas	1	4
25	Chofer de Tiro Mineral	7	3
26	Operador C de Topador Frontal	3	3
27	Operador C de Plantas Metalúrgicas	1	3
28	Operador D de Planta Metalurgica	3	3
29	Mecanico C de Equipos Pesados	1	3
30	Soldador A	1	3
31	Especialista B en Ciencias Infórmaticas	1	4
32	Operador A de Grúa Izaje	2	3
34	Electricista B Automotor	1	3
35	Operador A Grúa Izaje y Movimiento de tierra	1	3
36	Pailero B	1	3
37	Soldador B	1	3
38	Soldador A (Jefe de Brigada)	1	3

Anexo 2.11 Resumen de la actividad de reclutamiento (Continuación)

Fuente: Registro 22-01 Solicitud de la fuerza de trabajo de MNSA

No.	Cargo solicitado	Cant. plazas	Candidatos por plaza
39	Especialista en Compra y Venta del Comercio Exterior	1	3
40	Operador de Equipos y Dispositivos para reparacion de neumáticos	1	3
41	Soldador A	1	4
42	Albañil Reververista B	2	4
43	Dependiente de Almacén	3	4
44	Técnico en SST	4	3
45	Operador B de Plantas Metalurgicas	1	4
46	Operador B de Plantas Metalurgicas	1	8
47	Operador B de Plantas Metalurgicas	2	4
48	Mecánico C de Equipos Pesados	1	3
49	Especialista B en Seguridad y Protección	1	3
50	Chofer de Tiro Mineral	8	3
51	Especialista A en Gestión Económica	1	3
52	Especialista C en Gestión Documental	1	4
53	Especialista B en Gestión de la Calidad	1	5
54	Especialista A en Mantenimiento Industrial	1	3
55	Especialista B en Recursos Materiales	1	6
56	Electricista C de Mantenimiento	1	4
57	Especialista A en Mantenimiento Industrial	1	4
58	Chofer de Tiro Mineral	8	4
59	Secretaria Bilingüe	1	4
60	Pailero A	2	4
61	Soldador A	2	4
62	Operador D de Plantas Metalurgicas	1	4
63	Mecánico A de Equipo Electrónicos	1	4
64	Electricista B Automotor	1	4
65	Mecánico B de Equipos Pesados	1	4
66	Mecánico A de Equipos Pesados	1	4
67	Operador D de Plantas Metalúrgicas	2	3
68	Auxiliar General de la Industria	1	3
69	Chofer Operador B de Grúa Camión	2	4
70	Albañil Reververista B	2	4
71	Operador A de Grúa de Izaje	1	4
72	Mecánico B de Taller	1	4
73	Soldador B	1	3
74	Chofer Operador A de Grúa Camión	1	3
76	Operador C de Topador Frontal	1	3

Anexo 2.11 Resumen de la actividad de reclutamiento (Continuación)

Fuente: Registro 22-01 Solicitud de la fuerza de trabajo de MNSA

No.	Cargo solicitado	Cant. plazas	Candidatos por plaza
77	Chofer de Tiro Mineral	2	5
78	Operador C de Plantas Metalúrgicas	2	3
79	Auxiliar General de la Industria	2	3
80	Especialista B en Inversiones	1	3
81	Secretaria	1	4
82	Albañil Reververista B	1	3
83	Especialista C en Gestión Económica	1	3
84	Mecanico C Automotor	1	3
85	Secretaria Bilingüe	1	4
86	Mecánico A de Mantenimiento Industrial	1	3
87	Técnico en Seguridad y Salud en el Trabajo	1	3
88	Instalador B Tubería Gruesa	1	3
89	Operador C de Topador Frontal	1	3
90	Electricista B Automotor	1	3
91	Mecánico B de Equipos Pesados	1	3
92	Especialista B en Abastecimiento	1	3
93	Especialista C en Gestión Documental	1	5
94	Secretaria Bilingüe	1	4
95	Traductor B	1	3
96	Especialista B en Gestión Económica	1	3
97	Operador B de Plantas Metalúrgicas	1	5
98	Operador C de Plantas Metalúrgicas	1	5
99	Traductor A	1	3
100	Secretaria	1	4
	TOTAL	146	488

Anexo 2.12 Guía para realizar la entrevista inicial

Fuente: García Dousat (2009)

Buenos días compañero/a:

Nosotros somos parte del equipo de Reclutamiento y Selección y como se le informó anteriormente estamos realizando una entrevista para caracterizarlo e incluirlo en nuestra reserva de fuerza de trabajo.

Le vamos a solicitar algunos de sus datos personales para facilitar nuestra gestión:

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

HISTORIA LABORAL

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

Anexo 2.12 Guía para realizar la entrevista inicial (Continuación)

Fuente: García Dousat (2009)

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.

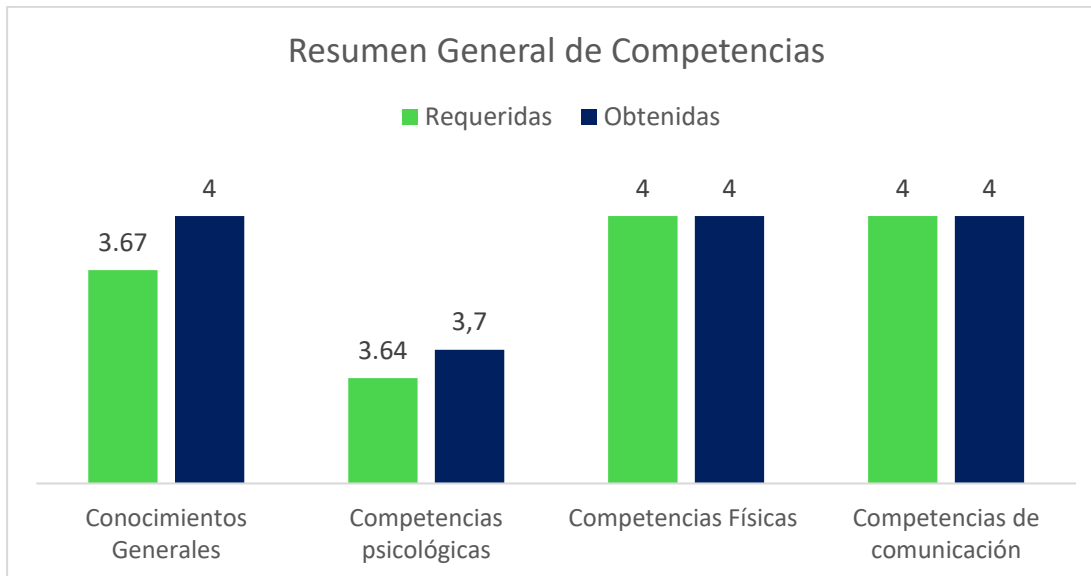
Anexo 2.13 Resultados de las competencias evaluadas con los tests de selección

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES		
Chofer de Tiro mineral	Nivel de competencias	
Criterios para evaluar competencias	Requeridas por el cargo	Obtenidas en las pruebas
5. Nivel de competencia: Alto		
4. Nivel de competencia: Promedio		
3. Nivel de competencia: Satisfactorio		
1. No dominio		
Conocimientos Generales	3,67	4
Conocer y dominar las principales regulaciones en cuanto a transporte de minerales y mercancías	4	4
Conocer los estándares de Seguridad Industrial y medio ambiente	4	4
Conocimientos básicos de minería	3	3.5
Competencias psicológicas	3,64	3,7
1. Competencias cognitivas		
Capacidad de percepción	4	4
Destreza	4	4.5
Capacidad de atención	4	4
2. Habilidades psicomotoras		
Habilidad para coordinar vista-mano-brazos-pies	4	4
3. Competencias de eficiencia personal		
Autocontrol emocional	4	4
Confiabilidad	3	3
Ética profesional	3	4
Tolerancia al estrés	4	4
Búsqueda de la excelencia	3	3
Disciplina	4	4
Responsabilidad	3	3
Competencias Físicas	4	4
Buen estado físico	4	4
Capacidad física	4	4
Competencias de comunicación	4	4
Capacidad de escuchar	4	4.5
Capacidad de coordinar tareas y colaborar con otros	4	4
Capacidad de trabajo en equipo	4	4

Anexo 2.13 Resultados de las competencias evaluadas con los tests de selección (Continuación)

Fuente: Elaboración propia



El candidato posee las competencias físicas y de comunicación mínimas que requiere el cargo, en cuanto a las competencias generales y psicológicas, el candidato posee un nivel superior al solicitado por el cliente. Las competencias de conocimientos generales fueron verificadas a través de la aplicación de pruebas técnicas.

Anexo 2.14 Cargos suministrados

Fuente: Registro 22-01 Solicitud de la fuerza de trabajo de MNSA

No.	Cargos Suministrados	Cantidad
1	Albañil reverberista B	9
2	Asesor B Juridico	1
3	Auxiliar General de la Industria	5
4	Chofer Operador B de Grúa Camión	3
5	Chofer Operador A de Grúa Camión	1
6	Chofer de Tiro Mineral	25
7	Dependiente de Almacén	3
8	Electricista A Automotor	1
9	Electricista B Automotor	4
10	Engradador Automotor	1
11	Electricista A de Mantenimiento	2
12	Especialista B en Recursos Materiales	1
13	Especialista B en SST	2
14	Especialista B en Inversiones	5
15	Especialista B en Ciencias Informáticas	2
16	Especialista B en Seguridad y Protección	1
17	Especialista C en Gestión Documental	2
18	Especialista B en Gestión de la Calidad	1
19	Especialista A en Gestión Económica	1
20	Especialista B en Gestión Económica	2
21	Especialista C en Gestión Económica	1
22	Mecánico A de Equipos Pesados	3
23	Mecanico C de Equipos Pesados	3
24	Especialista Tramitador Ante Aduana	1
25	Mecánico A de Equipo Electrónicos	1
26	Mecánico B de Equipos Pesados	2
27	Mecánico B de Taller	1
28	Mecanico C Automotor	1
29	Mecánico A de Mantenimiento Industrial	1
30	Instalador B Tubería Gruesa	1
31	Operador C de Topador Frontal	5
32	Pailero B	1
33	Operador de Equipos y Dispositivos para reparacion de neumáticos	1
34	Operador B de Plantas Metalurgicas	5
35	Pailero A	2
36	Operador D de Plantas Metalurgicas	7

Anexo 2.14 Cargos suministrados (Continuación)

Fuente: Registro 22-01 Solicitud de la fuerza de trabajo de MNSA

No.	Cargos Suministrados	Cantidad
37	Operador A de Grúa de Izaje y Movimiento de Tierra	4
38	Operador C de Plantas Metalúrgicas	9
39	Soldador A	5
40	Soldador B	2
41	Secretaria Bilingüe	4
42	Secretaria	2
43	Especialista B en Recursos Humanos	1
44	Técnico en Seguridad y Salud en el Trabajo	1
45	Técnico de ensayo físico químico	1
46	Técnico en SS y MA	1
47	Traductor A	1
48	Traductor B	1
49	Especialista B en Abastecimiento	1
50	Especialista en Compra y Venta	1
	TOTAL	142

Anexo 2.15 Código de ética a cumplir por el trabajador seleccionado

Fuente: Procedimiento específico para la selección y suministro de la fuerza de trabajo

ANEXO 4

CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA MIXTA MOA NICKEL SA.

Introducción.

La empresa Moa Nickel S.A. es a escala nacional e internacional, una empresa de importancia que goza de prestigio. Nosotros directivos, funcionarios y demás trabajadores estamos comprometidos a observar una actitud ética en el desarrollo del trabajo, en cualquier circunstancia en que nos podamos encontrar.

Nuestros compromisos nacen de aquellos principios y valores aceptados por todos y que forman el siguiente "Código de Conducta de la Empresa Moa Nickel S.A"

La Empresa Moa Nickel S.A.:

El prestigio alcanzado por la empresa mixta Moa Nickel S.A no solo es motivo de orgullo para todos sus empleados, sino la garantía de ampliar y fortalecer nuestros servicios y consecuentemente, las relaciones con otras compañías y empresarios del mundo.

Cualquier intención, acuerdo o vínculo adoptado con nuestra organización llevará implícito la más absoluta seriedad, honestidad y seguridad de su cumplimiento.

Este "Código de Conducta" recoge el conjunto de valores y principios que seguiremos en nuestro actuar y va dirigido a guiarnos y facilitarnos el trabajo, constituyendo un motivo de honor para la empresa mixta Moa Nickel S.A. y el sello de calidad, eficiencia y honradez que debemos mostrar a la comunidad, el país y el mundo.

Esta actitud de principios será mantenida si y solo si cada uno de nosotros hace suyo un estilo de conducta representativa de los altos intereses y normas éticas que la organización se ha propuesto.

Al ingresar en esta empresa asumimos responsable y conscientemente los valores morales y éticos que se expresan en este Código y convencidos de que su incumplimiento hará incompatible nuestra permanencia en esta entidad.

NORMAS.

- a) Actuar de acuerdo con los intereses de nuestra sociedad y teniendo en cuenta los de la Empresa Mixta.
- b) Ser fieles cumplidores de las disposiciones legales vigentes y exigir su estricto cumplimiento.
- c) Mantener una conducta social que los haga acreedores del respeto y la confianza de sus conciudadanos, no permitiendo ninguna manifestación de ostentación, privilegios y mantener un modo de vida acorde a nuestra sociedad.
- d) Rechazar y combatir todas las manifestaciones o prácticas individualistas,

Anexo 2.15 Código de ética a cumplir por el trabajador seleccionado (Continuación)

Fuente: Procedimiento específico para la selección y suministro de la fuerza de trabajo

negligentes y/o irresponsables que contradigan los objetivos económicos y sociales del trabajo que desarrollan.

- e) Observar la mayor objetividad, respeto y educación formal en el desarrollo de su trabajo y en sus relaciones con cualquier personal en los negocios que intervengan.
- f) Hacer prevalecer en su actuación y sus decisiones los intereses de nuestro pueblo.
- g) Mantener una discreción escrupulosa sobre los asuntos, objetivos de su atención y revelarlos solo a quien corresponda.
- h) Actuar para que la entidad donde se desarrolla su labor cumpla con eficiencia los objetivos para los que fue creada.
- i) Hacer uso de los recursos materiales, financieros y humanos a su cargo de la manera más racional posible en beneficio del país y la empresa Mixta y estrictamente sólo para la actividad para la que fue aprobada y en ningún momento para uso personal, familiar o de otra índole.
- j) No aceptar, ni solicitar, de las personas a quienes se subordinan o se relacionan, remuneraciones, regalos, dadas o atenciones que constituyan actos lesivos a la conducta laboral y personal que deben asumir nuestros cuadros y trabajadores y creen compromisos ajenos al alto espíritu de colaboración que debe primar en las relaciones entre las partes.
- k) No realizar actos y conductas sociales que dañen la imagen laboral y personal de nuestros cuadros y trabajadores, generando un estado de opinión desfavorable comprobándose a través de investigaciones por los órganos competentes del país.

Compromiso:

Yo _____ me comprometo a cumplir con el presente Código de Ética y a mantener estricta confidencialidad sobre toda la información de Moa Nickel SA, la cual solo utilizare en razón de y para mi trabajo, de acuerdo con lo establecido en el Contrato de Suministro de Fuerza de Trabajo.

Firma: _____