



UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN, DESARROLLO LOCAL, TURISMO Y
COOPERATIVISMO**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de
Master en Dirección**

Título: Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río

Autor: Ing. Olga Lidia Martínez Reinoso

**Tutores: Dr. C. Tania Vargas Fernández
Dr. C. Deysi Alfonso Porraspita**

PINAR DEL RÍO, 2020

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy autora de esta Tesis de Maestría, titulada Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río y que autorizo a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso de la misma, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: _____



Ing. Olga Lidia Martínez Reinoso

“olga@epia.pinar.co.cu”

“Olga Lidia Martínez Reinoso” autoriza la divulgación del presente trabajo de diploma bajo licencia Creative Commons de tipo Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

“Olga Lidia Martínez Reinoso” autoriza al Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir la presente Tesis de Maestría en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de materiales didácticos disponible en: <https://rc.upr.edu.cu/>

“Olga Lidia Martínez Reinoso” autoriza al Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir la presente Tesis de Maestría en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de tesinas disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu>

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que han colaborado en estos años para que pudiera alcanzar este objetivo, estando en primer lugar mi hija que me ha soportado y comprendido en cada etapa de mi vida desde su nacimiento.

A mis tutoras y en especial a la Dr.C. Tania Vargas Fernández, que siempre estuvo al tanto con sus valiosos comentarios y sugerencias en las revisiones y correcciones, que hicieron posible la conclusión de esta investigación.

Al profesor MSc. Lázaro Díaz Torres por sus consejos certeros en todo momento.

A los profesores de la maestría por la contribución a que en cada curso recibido aprendiera temas novedosos que me ayudaron a ser mejor profesional.

A mis compañeros de curso que tanto me apoyaron emocionalmente en los momentos difíciles, que alentaron a continuar cada día.

A mis compañeros de trabajo que siempre han estado al tanto de mí progreso, en especial a Amarylis, Maricela, Mabel, Idalia, Amado, Yudaise y Desire.

A todos,

Gracias

DEDICATORIA

A mi hija Adriana por la paciencia y constancia en el empeño diario e inspiración para continuar superándome como profesional, también a mi madre y hermanos.

SÍNTESIS

El presente trabajo aborda una problemática generalizada en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, al tratar el proceso de reclutamiento y selección del personal. Se propone un procedimiento argumentado a partir del estudio bibliográfico y el análisis de las necesidades en el orden práctico, conformado por cuatro etapas y diez pasos, los cuales en su conjunto, permiten establecer una secuencia de acciones lógicas para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección del personal, lo que contribuirá al logro de una mayor eficiencia y calidad en el proceso productivo y de servicio que se lleva a cabo en la organización. Esta investigación se estructura en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los correspondientes anexos, siguiendo la lógica de formato diseñada para tales efectos. Para su desarrollo se utilizaron diferentes métodos, procedimientos y técnicas de investigación, que permitieron fundamentar la propuesta de la Tesis, sobre bases científicas. El estudio de diversos procedimientos de selección del personal permitió determinar sus principales aportes y limitaciones, como base para la propuesta realizada. Se validó teóricamente el procedimiento con el uso del método de criterio de expertos y fue aplicado en la Fábrica de Conservas “La Época”, perteneciente a la Unidad Básica de Alimentos de Consolación del Sur, lo que demostró su validez y fiabilidad y la necesidad de su aplicación en la entidad objeto de estudio, para contribuir a la mejora de la eficacia y eficiencia de la gestión de recursos humanos y de la imagen corporativa de la organización.

ABSTRACT

The present work addresses a generalized problem in the Provincial Company of the Food Industry of Pinar del Río, when dealing with the recruitment and selection process of personnel. An argumentative procedure is proposed based on the bibliographic study and the analysis of the needs in the practical order, consisting of four stages and ten steps, which together, allow us to establish a sequence of logical actions for the development of the recruitment process and Personnel selection, which will contribute to the achievement of greater efficiency and quality in the production and service process carried out in the organization. This research is structured in introduction, three chapters, conclusions, recommendations, bibliography and the corresponding annexes, following the format logic designed for such purposes. For its development different methods, procedures and research techniques were used, which allowed to base the proposal of the Thesis, on a scientific basis. The study of various personnel selection procedures allowed to determine their main contributions and limitations, as a basis for the proposal made. The procedure was theoretically validated with the use of the expert criteria method and was applied at the "La Epoca" Canning Factory, belonging to the Basic Consolation Food Unit of the South, which demonstrated its validity and reliability and the need for its application in the entity under study, to contribute to the improvement of the effectiveness and efficiency of human resources management and the corporate image of the organization.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO – METODOLÓGICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN COMO PROCESO CLAVE DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 8 |
| 1.1- Evolución de la gestión de recursos humanos..... | 8 |
| 1.2- Procesos clave de la gestión de recursos humanos | 11 |
| 1.2.1- Proceso de reclutamiento y selección del personal | 15 |
| 1.3- Análisis de procedimientos de reclutamiento y selección del personal..... | 17 |
| Conclusiones parciales del capítulo I..... | 28 |
| CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA | 29 |
| 2.1- Metodología para realizar el diagnóstico empírico de la investigación | 29 |
| 2.2- Análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes secundarias de información | 32 |
| 2.2.1- Balance de los recursos laborales de la organización en el año 2018..... | 34 |
| 2.2.2- Resumen de la fluctuación laboral al cierre del año 2018..... | 36 |
| 2.2.3- Resumen de la contratación laboral en el año 2018 | 38 |
| 2.2.4- Informes de las visitas integrales a las Unidades Básicas | 39 |
| 2.2.5- Análisis del reglamento del comité de expertos y su funcionamiento | 40 |
| 2.2.6- Análisis del Convenio Colectivo de Trabajo | 41 |
| 2.2.7- Análisis de las normas regulatorias referentes al reclutamiento y selección del personal | 42 |
| 2.3- Análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes primarias de información | 44 |
| 2.4- Resumen de fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento y selección del personal | 47 |
| Conclusiones parciales del capítulo II..... | 49 |
| CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DE PINAR DEL RÍO .. | 50 |
| 3.1- Fundamentación metodológica del procedimiento..... | 50 |

| | |
|--|----|
| 3.2- Descripción de las etapas y pasos del procedimiento | 52 |
| 3.3- Resultados de la implementación del procedimiento | 58 |
| 3.3.1- Validación por criterio de expertos | 58 |
| 3.3.2- Resultados de la aplicación del procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Fábrica de Conservas “La Época” | 62 |
| Conclusiones parciales del capítulo III | 68 |
| CONCLUSIONES | 69 |
| RECOMENDACIONES | 70 |
| BIBLIOGRAFÍA | |
| ANEXOS | |

INTRODUCCIÓN

A partir de la Revolución Industrial, el hombre se ha visto en la necesidad de desarrollar estrategias para estimular el incremento de las producciones y así lograr satisfacer las crecientes necesidades. Aparejado a este proceso, necesariamente se ha requerido de recursos humanos más preparados tanto para diseñar procesos como para ejecutar las operaciones que complementan los mismos y obtener un producto con la calidad esperada que responda a las expectativas que le dieron origen, con un óptimo aprovechamiento de los materiales y recursos, que permita lograr eficiencia y eficacia en los procesos.

Los recursos humanos han evolucionado a la par de las modificaciones ocurridas en el entorno empresarial, gestándose cambios en su concepción, principalmente durante las últimas décadas, lo que ha originado un proceso de transformación que va desde la administración del personal, transitando por procesos como la administración de los recursos humanos, la gestión estratégica de los recursos humanos, la gestión del conocimiento y la gestión del capital humano.

Cuba no ha estado ajena a los cambios que se ha experimentado en el mundo, de manera que durante todos estos años la dirección también fue evolucionando como consecuencia de las transformaciones sociales originadas por la naciente Revolución de 1959, la que comenzó a construir el camino que la llevaría más adelante a la implantación del Socialismo y así comenzó a exigir de todos una sólida formación política y económica, basada en los principios del Marxismo – Leninismo, el pensamiento económico del Che, y las enseñanzas de Martí y Fidel, reclamando, por tanto, una participación más activa y consciente de los directivos para elevar a un plano superior la aplicación del centralismo democrático en el proceso de toma de decisiones, apoyado en el trabajo en equipo y en las diferentes organizaciones de la sociedad.

La empresa estatal socialista se enfrenta cada día a retos cada vez más difíciles que la obligan a optimizar sus recursos y a adaptarse a condiciones extremas de funcionamiento, agravadas por la crisis económica que vive el mundo y por el recrudecimiento de la hostil política de embargo económico que han sostenido por más de cincuenta años las diferentes administraciones de los Estados Unidos de América, razón por la cual constituye una prioridad para el estado cubano la formación de

recursos humanos más competentes que sean capaces de llevar adelante el proceso revolucionario cubano y contribuir con el fortalecimiento de la economía y del sistema social como alternativa más justa para la integración de los países del área de Latinoamérica y el Caribe.

Con los cambios aplicados en la economía, el perfeccionamiento del sistema empresarial, el énfasis en la eficiencia orientada en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y más actualmente la reorganización de la política económica del país; la gestión de los recursos humanos ha devenido en un asunto estratégico para el Estado.

La adecuada utilización del principal recurso con que cuenta el país, el hombre, juega un papel decisivo en este sentido, por lo que lograr un desempeño acorde con las funciones de cada puesto de trabajo y elevar a niveles aceptables sus competencias, constituyen prioridades para el cumplimiento exitoso de este empeño.

El reclutamiento y selección de personal, planteado por la teoría de la Administración de Recursos Humanos, es definido como el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos; capaces de ocupar puestos de trabajo al interior de una organización, y entre estos, seleccionar los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y aptitudes para desempeñar el cargo (Alles, 2016).

De acuerdo con Cuesta (2010) Gestión de Recursos Humanos (GRH) significa gestión de personas que no son un medio sino el fin. Esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es implicado por la competencia laboral, concepto de relevante pertinencia en la “era digital” o “sociedad del conocimiento” junto al desarrollo de las organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje permanente.

Este mismo autor considera que la selección del personal es una actividad clave de la GRH en íntima relación con las competencias laborales y las competencias clave de la organización.

En el análisis de definiciones planteadas por diversos autores se puede significar la coincidencia de que la selección es un proceso; algunos autores definen la selección como un conjunto de técnicas, lo que se considera una proyección limitada desde el

punto de vista metodológico. A su vez, existe también consenso en que este proceso, implica una acción que expresa una decisión de: escoger, seleccionar y la existencia de un patrón comparativo, no obstante, se puede confirmar la variabilidad al definir este proceso al denominarlo por la mayoría de los autores como selección, aunque otros suelen restringir este término, fundamentalmente al proceso decisorio y la incluyen dentro de una función más general a la que denominan contratación, reclutamiento, colocación, integración o empleo.

Uno de los problemas que se presentan en la competitividad de las empresas, se relaciona con el reclutamiento y selección del personal, ya que se debe contar con el personal adecuado en el puesto adecuado. Este proceso de selección constituye un elemento preponderante en el éxito de las empresas, generando oportunidades de desarrollo al recurso humano (García y Navarro, 2008).

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo como sujeto de estudio a la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria (EPIA) de Pinar del Río creada como una empresa estatal socialista, que ha logrado satisfactoriamente el cumplimiento de su misión, alcanzando niveles de eficiencia aceptables, consolidando una estructura de dirección mínima y práctica, así como a su capital humano, aunque no exenta de problemas en su desarrollo.

Como resultado de un diagnóstico preliminar del proceso de reclutamiento y selección en la EPIA, se determinó lo siguiente:

- Inexistencia de un procedimiento para el desarrollo de este proceso, que indique los pasos a seguir al atender a una persona que busque o solicite empleo.
- Selección de candidatos que no están preparados para el puesto que se ofrece
- Insatisfacción laboral.
- Deterioro de la imagen de la empresa, al contar con personal que incurren en desvío o uso indebido de recursos con los que cuenta la organización.
- No se realiza un análisis consecuente de las necesidades reales que requiere el cargo a cubrir de acuerdo con la idoneidad del candidato, en cuanto a habilidades y conocimientos para realizar las funciones, con la calidad, productividad y eficiencia.

A partir de los argumentos que se expresan en la situación problemática se evidencia la necesidad de un procedimiento que permita reclutar y seleccionar personas idóneas,

con valores éticos y morales, motivadas y satisfechas con la finalidad de alcanzar los objetivos deseados.

Las consideraciones referidas previamente propiciaron el planteamiento del **problema científico** de la investigación:

¿Cómo contribuir a elevar la eficacia y eficiencia de la gestión de recursos humanos desde el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río?

Lo anterior permite plantear como **objeto de investigación** el proceso de gestión de recursos humanos.

El **campo de acción** radica en el proceso de reclutamiento y selección del personal para la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río.

El **objetivo general** que se propone para este trabajo es el siguiente:

Elaborar un procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, que tribute a una mayor eficacia y eficiencia de la gestión de recursos humanos.

Los **objetivos específicos** propuestos son los siguientes:

- Analizar fundamentos teórico-metodológicos que sustentan el proceso de reclutamiento y selección del personal como subsistema de la gestión de recursos humanos.
- Caracterizar el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río.
- Documentar las etapas y pasos para el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Validar el procedimiento propuesto en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río.

En correspondencia con el problema se ha formulado la siguiente **idea a defender**: El procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, sobre bases científicas, contribuye a elevar la eficiencia y eficacia de la gestión de los recursos humanos.

Durante la investigación se aplicaron los siguientes **métodos, procedimientos y técnicas**:

Métodos teóricos:

- **Métodos histórico y lógico:** Para determinar las tendencias del proceso de reclutamiento y selección de personal, sustentado en las tecnologías que anteceden al propuesto en la presente investigación.
- **Método sistémico:** Para fundamentar el procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal. Los procedimientos utilizados fueron **análisis** y **síntesis** para la descomposición del funcionamiento del objeto en sus diversos componentes y el establecimiento de las relaciones entre ellos.
- **Método dialéctico:** Para valorar la evolución de la investigación en el campo de la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal. Se empleó el procedimiento de **abstracción** para el análisis y descomposición del objeto de estudio, así como la **inducción-deducción** para determinar generalidades y regularidades del proceso.

Técnicas:

- **Encuesta:** Se empleó para caracterizar el proceso de reclutamiento y selección del personal en la EPIA.
- **Entrevista:** Se empleó para caracterizar el proceso de reclutamiento y selección del personal en la EPIA; así como para la implementación del procedimiento propuesto en dos momentos: en el paso de preselección y en la evaluación del proceso de selección realizado en la Unidad Básica de Consolación del Sur.
- **Revisión documental:** Para la valoración de la bibliografía relacionada con el problema, así como el análisis de algunas etapas y pasos del procedimiento propuesto.
- **Método Delphi o de criterio de expertos:** Para determinar validar teóricamente el procedimiento propuesto.
- **Diagrama Ishikawa:** Se utilizó para triangular la información obtenida a partir de las fuentes primarias y secundarias, como parte del diagnóstico empírico de la investigación.

Desde el punto de vista **metodológico**, el aporte radica en la elaboración del procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en el marco de la misión, visión y objeto social de la organización, sobre la base de normativas vigentes.

Desde el punto de vista **práctico**, este trabajo aporta beneficios ya que de su implementación se podrá contar con trabajadores competentes y comprometidos que garanticen una mayor calidad y productividad que tribute a la optimización de los procesos en la entidad.

En su esencia el trabajo resulta **novedoso** desde el punto de vista científico ante la carencia de investigaciones en este campo dentro de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, que permitan su fortalecimiento y una mejor gestión ya que su principal fortaleza la constituyen los trabajadores encargados de cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

El trabajo se estructura en tres capítulos. El primero se titula “Fundamentos teórico–metodológicos del reclutamiento y selección como proceso clave de la gestión de recursos humanos”. Su objetivo es analizar fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de reclutamiento y selección del personal como subsistema de la gestión de recursos humanos.

En el capítulo dos “Caracterización del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria”, se propone una metodología para realizar el diagnóstico empírico de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal en la entidad, el análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes primarias y secundarias de información, así como el resumen de fortalezas y debilidades este proceso en la entidad objeto de estudio.

El tercer capítulo titulado “Propuesta de procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria”, tiene como finalidad la fundamentación metodológica del procedimiento, la descripción de las etapas y pasos del mismo, así como su validación teórica con el uso del método Delphi y su implementación en la Fábrica de Conservas “La Época” de la Unidad Básica de Alimentos de Consolación del Sur.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación, en las cuales se fundamenta la necesidad y viabilidad del procedimiento propuesto. Se presentan la bibliografía empleada y los anexos necesarios para una mejor comprensión de la investigación.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO – METODOLÓGICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN COMO PROCESO CLAVE DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo tiene como objetivo principal analizar fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de reclutamiento y selección del personal como subsistema de la gestión de recursos humanos.

La revisión bibliográfica constituye el punto inicial de cualquier investigación al ubicar al investigador en las principales concepciones sobre el tema, realizar análisis en cuanto a diferencias, similitudes y permitirle la adopción de sus propias posiciones.

1.1- Evolución de la gestión de recursos humanos

Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad.

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, la cual presenta un carácter natural espontáneo.

La historia de la función de personal es relativamente corta, incluyendo un conjunto de avances sustanciales. Este desarrollo no ha tenido lugar de forma aislada; muy al contrario, la evolución de la función de personal se ha dado en un contexto social determinado: el contexto industrial. De hecho, la función de personal representa una respuesta a los dramáticos y continuos cambios que la industrialización ha generado en la sociedad y en el mundo del trabajo (Dulebohn, 1995). Entre los cambios y postulados que generó la revolución industrial destaca el nacimiento y difusión de la organización científica del trabajo. Esta circunstancia supone una cierta paradoja, ya que el desarrollo posterior tanto de la función de personal como de la teoría de organización de empresas, se ha construido frente al Taylorismo.

En aquel entonces, la administración del personal constituyó el primer estadio por el que pasa la función de recursos humanos. En este período predominaba una

concepción del trabajador como un elemento más en el sistema productivo, respondiendo a la analogía hombre/máquina. Esta concepción se transformó progresivamente hacia un modelo de conducta laboral que concibe al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad con un conjunto de potencialidades a desarrollar.

El término “recursos humanos” (RH) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 del pasado siglo por autores norteamericanos, aunque ya el mismo era empleado por representantes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del *management* japonés.

La gestión de los recursos humanos surgió en Estados Unidos en un marco teóricamente controversial, al ponerse de manifiesto dos tendencias que promovían diferentes afiliaciones: una, la plasmada en el texto Gestión estratégica de los recursos humanos, editado por Fombrun, Tichy y Devanna (1984), y otra, recogida en el texto Gestión de recursos humanos: Perspectivas de un director general, de Beer (1989).

Fombrun et al. (1984) subrayaban que los sistemas de recursos humanos en las organizaciones estadounidenses tenían tendencia a la orientación, limitada por la estrategia comercial mediante una filosofía que recalcaba mayormente el rendimiento de fondo, mientras que las organizaciones japonesas hacían énfasis en la lealtad como el valor predominante en el ciclo de los recursos humanos y la alentaban mediante un conjunto de subsistemas vinculados a los intereses a largo plazo.

Dentro del proceso evolutivo ocupa un espacio singular la identificación y el reconocimiento de los recursos humanos como una cualidad distintiva de las organizaciones (Morales, 2006).

En la concepción de Cuesta (2010), la expresión “recursos humanos” es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral. Aunque se trata de personas trabajando, por lo universal o común de esa denominación en las empresas, se seguirá aludiendo a los RH. E igual respecto a su gestión; aunque se trata en la concepción de este autor de Gestión de personas que trabajan, se continuará aludiendo a la Gestión de Recursos Humanos (GRH), significando gestión de personas que no

son un medio sino el fin. Esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es implicado por la competencia laboral, concepto de relevante pertinencia en la “era digital” o “sociedad del conocimiento” junto al desarrollo de las organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje permanente.

Becker (2009) fue de los primeros en estudiar el capital humano, al plantear que, es el valor dado a las capacidades del personal que labora en una empresa, es decir, nivel de educación, conocimientos generales, destrezas y experiencias acumuladas, en función de generar mayor productividad y desarrollo económico. El capital humano es lo más importante dentro de una organización y la productividad de estos trabajadores se deriva de su formación y experiencia laboral.

Las organizaciones se han centrado en fortalecer y desarrollar el potencial humano, basado en escoger el personal que cuente con personalidad, habilidades y conocimientos necesarios para un cargo, creando así la conformación de un recurso humano creativo e innovador que sea capaz de unir esfuerzos en la consecución de objetivos.

Estos conceptos han ido evolucionando hasta la actualidad donde ha tomado una gran connotación la definición de talento humano. Con relación a este término Chiavenato (2002, p. 165) expresó, “la historia de la gestión del talento humano es relativamente reciente; a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, la gestión del talento humano está adquiriendo fuerza en nuestros días”.

Expresa este autor que el término ha ido evolucionando hasta la actualidad, pasando de recurso humano, capital humano, capital intelectual hasta llegar a gestión de personas o talento humano (Chiavenato, 2002).

Otros autores denominan talento humano a la “inteligencia, capacidad intelectual de una persona, aptitudes o capacidad para el ejercicio de una ocupación o dotes intelectuales que le dan valor a un individuo” (Mejía et al., 2006, p. 86).

Edvinson y Malone (2000), citados por De la Hoz, Revilla y De La Hoz (2017), hacen referencia al capital intelectual, comparando la empresa con un árbol cuyos frutos son visibles y ocultas sus raíces, para sentenciar que tanto la empresa como el árbol pueden morir si solamente son atendidos sus frutos, descuidándose las raíces que son

sus valores ocultos. Tal metáfora equivaldría a valorar al iceberg, por su punta y no por lo que se encuentra debajo del agua, que la sostiene.

En la actualidad, cuando los factores en los que tradicionalmente se han sustentado la competitividad de las empresas son fácilmente imitables, los recursos humanos se identifican como fuente de ventaja competitiva para la empresa (Itami, 1991; Lado y Wilson, 1994; Wright et al., 1994; Kamoche, 1996; Barney y Wright, 1998).

Hernández (2018), considera que existen puntos de contacto entre las terminologías utilizadas que han ido evolucionando con la historia, el fundamental, es la vinculación con el conocimiento, las actitudes, aptitudes y la capacidad; muy relacionada con la calificación que obtengan los trabajadores para un mejor aprovechamiento y rendimiento en el mundo laboral.

La ventaja básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos (Cuesta, 2010).

Resumiendo, la evolución de la gestión de los recursos humanos está íntimamente relacionada con los cambios acontecidos, fundamentalmente económicos, transformadores del contenido y el concepto del trabajo y del factor humano, transitando por diferentes etapas hasta llegar a la actual globalización neoliberal de la economía, en la que los recursos humanos devienen en la principal ventaja competitiva, y su gestión, se convierte en decisiva para materializar la estrategia empresarial.

1.2- Procesos clave de la gestión de recursos humanos

En la actualidad, los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional (Cuesta, 2010).

El sistema GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad. Lo

sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GRH.

El enfoque sistémico o integrador en la GRH hace alusión a la necesaria sinergia que debe existir entre todos los procesos clave que conforma el sistema GRH, dígase: comunicación institucional, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño y autocontrol, todos enfocados hacia las competencias laborales, como núcleo rector y aglutinador del sistema, tal como se muestra en la Figura 1.

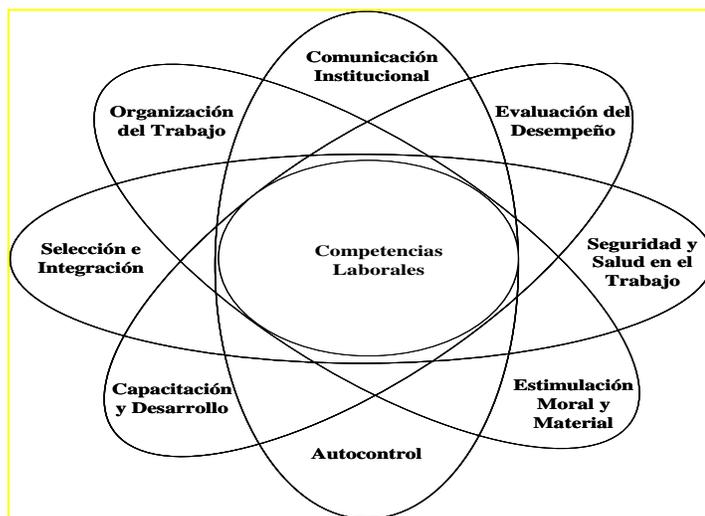


Figura 1. Procesos clave del Modelo Gestión Integrada de Capital Humano

Fuente: Morales (2006)

Se trata de un sistema de gestión integrada, en lo externo a la estrategia, y en lo interno a los diferentes procesos clave (o módulos) del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

A continuación, serán explicados, brevemente, los procesos clave de la GRH, de acuerdo con el criterio de diferentes autores.

Según la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (NC, 2007), las competencias laborales se conciben como el factor por excelencia de la

gestión integrada de capital humano y además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. La organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Por su parte, Morales (2006), las define como el conjunto de características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.

La organización del trabajo, según Galloway (1998), es el sistema de trabajo de la empresa, comprende a los diferentes procesos de trabajo considerando a la vez a la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la GRH.

En tanto, la selección de personal es entendida como un proceso que se realiza 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 (Cuesta, 2010).

La capacitación y desarrollo, según la NC 3000:2007, para su cumplimiento en el Modelo de *“Gestión Integrada de Capital Humano”*, se basa en el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador y tiene que tener como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización.

La educación ha pasado a ser una preocupación para los sectores avanzados del mundo empresarial, puesto que sus líderes reconocen cada vez más la relación entre educación y competitividad (Toffler, 1990).

El proceso de estimulación moral y material de los trabajadores, según la NC: 3000:2007, para su cumplimiento en el Modelo de *“Gestión Integrada de Capital Humano”*, se basa en la organización salarial, la cual está dirigida a llevar a cabo el pago por la calidad y cantidad del trabajo ejecutado, de forma tal que estén mejor

retribuidos el trabajo eficiente y de mejor calidad. El nivel de los salarios depende de la complejidad y responsabilidad del trabajo realizado, del rendimiento, del tiempo laborado, de las condiciones en que se realiza el trabajo y de sus resultados, así como de otros pagos adicionales autorizados. En cuanto a la estimulación moral, constituye un importante elemento de trabajo, por su incidencia en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores en relación con su trabajo y organización, los reconocimientos aplicables están relacionados con la participación de los trabajadores en la gestión de las organizaciones, en su superación y cualquier otro estímulo recibido en el ámbito social, fuera del trabajo que desarrolla en la organización.

Según Stoner (1996), para la organización, la compensación es un costo como el desempeño del empleado es un costo para él. Al estar balanceada la relación costo-costo hay equidad en el intercambio. Expresado, en otros términos, de balance beneficio-beneficio, el desempeño significa un beneficio a la organización ofrecido por el empleado, y la compensación extraída del valor añadido significa un beneficio al empleado ofrecido por la organización.

Un proceso vital lo constituye la seguridad y salud en el trabajo, el cual, según la NC: 3000:2007, para su cumplimiento en el Modelo de *“Gestión Integrada de Capital Humano”*, se corresponde con la naturaleza y magnitud de los riesgos y el compromiso para la mejora continua. Esta política expresará los objetivos a alcanzar y deberá ser coherente con la política general de la organización, en especial de capital humano, de calidad, medioambiental y garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes. A su vez, debe ser objetiva y expresar realmente lo posible a lograr en un período determinado.

En cuanto a la evaluación del desempeño, es un proceso continuo y periódico de evaluación integral de los resultados, de las conductas y de las competencias de los trabajadores, para alcanzar las metas, así como los objetivos estratégicos de la organización, vinculado al desarrollo integral de estos. Este proceso actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia y la obtención con eficacia, eficiencia y calidad de las metas y objetivos de la organización (NC 3000:2007).

Según Cuesta (2010), la evaluación del desempeño como actividad clave de la GRH, significa la principal contribución en la mejora de la actuación o el desempeño,

posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada. A la vez, la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar la formación.

La comunicación institucional, según la NC: 3000:2007, está determinada por su objeto social, su historia y tradiciones, sus características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos. Constituyen premisas fundamentales para una comunicación institucional eficaz, el conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de esta, así como de su objeto social, que es la razón por la que la organización existe. Es por ello que se deben utilizar diferentes vías y medios para lograrlo, así como tener evidencia de las acciones realizadas con estos fines.

El autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, según la NC: 3000:2007, es el proceso mediante el cual la organización tiene que contar con un Programa de Autocontrol del Sistema, en el cual deben quedar precisadas las fechas en que se realizará el autocontrol y la evaluación a los diferentes procesos del sistema, así como el análisis integral del funcionamiento de él, asegura que el sistema de gestión integrada de capital humano que se diseña tenga efectiva integración con la estrategia de la organización, que las políticas están bien diseñadas, que se cumplan y que no se distorsionen, servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras organizaciones, el cumplimiento de los compromisos con la sociedad y con los propios trabajadores.

1.2.1- Proceso de reclutamiento y selección del personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y se presenta luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son las fases de un mismo proceso, consecución de recursos humanos para la organización. Según Chiavenato (2007, p. 124) “el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación”.

Por otro lado, Soto (2014) plantea que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

Seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen este proceso.

La selección de personal no solo tiene valor en el proceso de proveer a la organización del personal necesario, sino que derivado del proceso de evaluación de los candidatos que le sirve de base es de utilidad, y función de la misma contribuir a la elaboración de los planes de formación, de carrera, planes de sucesiones (cantera y reserva de cuadros, tablas de sustituciones), la orientación profesional, los inventarios de personal, las certificaciones de competencias y la evaluación del desempeño.

El proceso de selección de personal es una inversión y bien conducida debe producir un rápido “retorno de la inversión”. Son incalculables los beneficios que, en el ámbito social, material y financiero reporta a la institución contar con la fuerza de trabajo con las características adecuadas para el desempeño de sus funciones. Por otra parte, el proceso de selección de personal no debe ser una moda, ni aplicarse por el capricho de un empresario, ni un acto de complacencia formal de cumplir con una exigencia. Introducir un sistema de selección con esta actitud condena al sistema de antemano al fracaso.

De acuerdo con Tyson y York (2007), el proceso de reclutamiento consiste en atraer a la organización a los candidatos adecuados, de acuerdo al perfil requerido para los puestos vacantes, y examinar de manera cuidadosa sus documentos con la finalidad de producir una lista corta de los mismos, para que posteriormente se investiguen durante el proceso de selección de personal, y el término selección de personal lo usan para referirse a la adquisición de un nuevo staff de empleados, es decir, a la selección de los candidatos reclutados que mejor cubran el perfil requerido para el puesto vacante.

Para ello, es necesario que los selectores determinen los métodos a utilizar que mejor puedan identificar la potencialidad de los candidatos, llámese entrevistas, test psicológicos, pruebas de rendimiento, pruebas de aptitud, pruebas de personalidad y motivación, etc. Independientemente del método utilizado, las pruebas deben estar diseñadas para evaluar el potencial del candidato a fin de que cubran los requisitos del puesto, tales como: conocimientos, habilidades y actitudes.

Se puede resumir teniendo en cuenta el análisis conceptual realizado, que el reclutamiento es la actividad que permite captar o atraer candidatos y la selección del personal, es el proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se evalúa y escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen los requisitos.

1.3- Análisis de procedimientos de reclutamiento y selección del personal

Son muchos los autores que teóricamente han expuesto qué mecanismos deben emplear las organizaciones para el reclutamiento y selección del personal. Entre ellos se destacan:

Chiavenato (2007) explica que los pasos del proceso de selección son:

1. Entender cuáles son las necesidades que requiere la vacante, por lo que se tiene que definir el puesto de trabajo.
2. Determinar el resultado de acuerdo a lo que debe alcanzar el personal reclutado, dentro de la organización.
3. Identificar si la persona seleccionada tiene realmente la capacidad, conocimiento y experiencia requerida para el puesto.
4. Analizar las características personales y profesionales del personal reclutado, como edad, estado civil, conocimiento de lo solicitado, etc.
5. Analizar las características especiales que deberá tener el candidato seleccionado, las cuales deberán ser acordes al jefe inmediato, a los compañeros y a los clientes frecuentes.

6. Analizar si el candidato idóneo cumple con los elementos de energización hacia la tarea, la satisfacción organizacional, la autoconfianza y el compromiso, lo cual será predictivo para su posterior rendimiento.
7. Analizar el currículum vitae, para identificar de forma objetiva si el candidato cumple con las características solicitadas para el puesto.
8. La realización de una entrevista, para obtener información detallada del candidato (características personales, físicas, profesionales y comportamiento). Aportarle información sobre el puesto, tanto técnica como social.
9. Documentar la información obtenida en la entrevista.
10. Realizar un análisis más profundo del candidato, mediante la aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales. Estas varían de acuerdo al nivel de puesto a seleccionar.
11. Aplicar pruebas de conocimiento y habilidades, en donde el candidato se encontrará con situaciones reales del puesto a ocupar.
12. Realizar una entrevista avanzada, donde se logre conocer los puntos fuertes y limitaciones del candidato, su historial educacional y profesional. Es la parte dura, porque se explora su vida personal y la interacción con la ambiental y la familiar. Se conoce su situación económica, motivaciones, carencias, necesidades de formación, disponibilidad y características de personalidad y estado físico.
13. Se presentan los candidatos finales, a quien tomará la decisión para incorporar al más idóneo para el puesto.
14. Se redactará el informe final del proceso de reclutamiento y selección del candidato. Se incorporarán al informe currículum vitae, resultados de las entrevistas realizadas y todos los aspectos por los cuales se determinó por qué es la persona ideal para cubrir el puesto.

Por su parte, Jaramillo (2005) expresa que el reclutamiento y selección de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos, externos o ambos.

Las técnicas de reclutamiento externo de personas son:

- a) Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- b) Agencias de reclutamiento.

- c) Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
- d) Carteles en sitios visibles.
- e) Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos.
- f) Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores.
- g) Base de datos de candidatos: candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. La selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Dentro del proceso de selección, David (2006) contempla los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral.
- Trayectoria académica.
- Aspectos psicológicos.

Estos aspectos se logran conocer mediante un informe acerca del candidato, denominado "hoja o forma de solicitud" con el propósito de conocer las calificaciones del solicitante. Seguidamente se procede a la aplicación de técnicas de selección como son entrevistas, la observación, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación, pruebas de conocimientos y capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Al concluir con los pasos del proceso se pasa a la toma de decisión de aceptar o rechazar al candidato evaluado, la decisión es tomada por el jefe máximo de la empresa, luego de haber analizado cuidadosamente el informe final de selección.

Por su parte, Werther (2008) plantea que una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias

organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En ciertos casos, un programa apoyado en software especializado ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto. Los que obtienen puntuación más alta se consideran los candidatos más idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que ningún programa de computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han ido logrando considerable difusión.

Los pasos que plantea este autor para el proceso de selección de personal son los siguientes:

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes.

Paso 2: Prueba de idoneidad

Paso 3: Entrevista de selección.

Paso 4: Verificación de datos y referencias.

Paso 5: Examen médico.

Paso 6: Entrevista con el supervisor.

Paso 7: Descripción realista del puesto.

Paso 8: Decisión de contratar.

En cambio, Cuesta (2010) plantea que la tendencia más promisoría en selección de personal es buscar candidatos no para un puesto o cargo X, sino para el puesto o cargo X, Y, Z, significando flexibilidad o multicompetencias en el empleado, y no solo para las competencias del puesto sino para las relaciones interpersonales (priorizando la habilidad de laborar en equipo) y la cultura organizacional. Este autor propone un procedimiento para la selección del personal, compuesto por las siguientes fases (F):

F-1. Conocimiento de la empresa y reglas esenciales: Esta fase se expresa en el conocimiento de las demandas y ofertas de los puestos o cargos para los cuales se va a seleccionar, de la estructura organizativa empresarial, de sus condiciones de trabajo y de su cultura o filosofía organizacional.

F-2. Consideración del perfil de cargo por competencias: La existencia y actualidad del perfil de cargo por competencias es determinante para el proceso de selección. En esta fase se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia

o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de cargo por competencias.

F-3. Reclutamiento: Tres aspectos son fundamentales a determinar y adquirir aquí: las fuentes de reclutamiento, el formulario de solicitud de empleo (externos) o evaluación del desempeño junto a la solicitud (interno) y el curriculum vitae o historial.

F-4. Selección.

4.1. Preselección: Después de recurrir a la fuente decidida, haber obtenido el formulario de solicitud o evaluación del desempeño, y el curriculum, se aplica la entrevista preliminar, que es una técnica que nunca deberá faltar en este momento.

4.2. Aplicación de técnicas de selección: Las técnicas que a continuación se relacionan no significan la aplicación conjunta o de todas. Los especialistas junto a los directivos deciden cuáles utilizar: test psicométricos, dinámica de grupos, Assessment Center, pruebas profesionales, pruebas físicas (médicas), entrevista de selección.

4.3. Comprobación de datos referenciales: Donde se verifican todos los datos referenciados por los candidatos.

4.4. Comparaciones interindividuales: Se recurre a todo el conjunto de datos que se ha obtenido de todos los candidatos, y se comparan.

4.5. Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar: Definitivamente se deciden los seleccionados.

F-5. Incorporación/acogida: Implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, etc. Además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas.

F-6. Seguimiento: El proceso de selección de personal no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento comprobatorio.

Según Ojeda (2011) existen un conjunto de pasos básicos para el proceso de reclutamiento y selección, por lo que a continuación se presentan de manera resumida los principales elementos que integran cada uno de estos. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. Los pasos básicos son:

Paso 1. Recepción preliminar de candidatos (solicitudes)

Paso 2. Entrevista de clasificación

Paso 3. Aplicación de pruebas de idoneidad

Paso 4. Entrevista de selección

Paso 5. Verificación de datos y referencias

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

Paso 7. Examen médico

Paso 8. Descripción realista del puesto

Paso 9. Decisión de contratar

En tanto, Soto (2014) propone un procedimiento de reclutamiento y selección con los siguientes pasos:

1. Elabora y publica convocatoria
2. Integra expediente
3. Recibe, revisa solicitudes y envía expedientes
4. Define lugar y fecha de evaluación
5. Elabora y aplica examen
6. Presenta examen
7. Califica examen
8. Evalúa expedientes
9. Recibe dictamen e informa al candidato
10. Recibe resultados
11. Prepara documentación e integra expediente

El procedimiento para la selección de personal propuesto por la Corporación Universitaria del Caribe (2014), contempla los pasos que se relacionan a continuación:

- Identificación de necesidades de provisión de cargos.
- Solicitud de inicio de proceso de selección:
 - Cuando se trate de cargos nuevos el Coordinador de vinculación, seguimiento y evaluación se asegura de contar con la aprobación de la creación del cargo por parte de la Junta Directiva.
 - Cuando se trate de contratación por dos meses, es lo aprobado en casos de: llenar vacantes o para suplir necesidades de supernumerarios de acuerdo a la necesidad de servicio.

- Reclutamiento:
 - Interno (se toma en cuenta cubrir la vacante con empleados ya vinculados, analizando las capacidades y méritos del personal y los requerimientos del cargo).
 - Externo (el coordinador revisa el banco de hojas de vida que reposa en la Oficina de Gestión Humana, en medio físico y digital).
 - Si no se obtiene el candidato deseado, procede a publicar la vacante en el portal de empleo de la Institución, en otras páginas de empleo, o en los diarios de mayor circulación a nivel local y/o nacional, según sea necesario.
- Análisis de las Hojas de Vida y Preselección.
- Entrevista Psicológica.
- Aplicación de pruebas psicotécnicas y técnicas.
- Entrevista con el Jefe Inmediato.
- Análisis de resultados y decisión.
- Informe de selección.
- Presentación a la Junta Directiva.

Por su parte, Barceló (2017) plantea 10 pasos para un proceso de selección efectivo:

1. Análisis y detección de necesidades: toda organización que quiera ser puntera en su sector debe tener muy claro cuáles son sus necesidades en cuanto al personal que debe tener en cada momento, y para ello es necesario que el departamento de recursos humanos realice una o dos veces al año un análisis y detección de necesidades de puestos de trabajo.
2. Reclutamiento activo o pasivo: una vez que se han detectado las necesidades del personal a incorporar, el siguiente paso no es otro que comenzar lo que es el reclutamiento en sí; si se siguen los métodos tradicionales se pondrá una oferta de empleo y se esperará que lleguen los currículums (reclutamiento activo) y si se siguen los nuevos métodos de Reclutamiento 2.0, buscarán en redes sociales candidatos pasivos para cubrir esa posición (reclutamiento pasivo).

3. Recepción de candidaturas: si se opta por los métodos tradicionales de selección, se esperará la recepción de los currículums de los candidatos, y si se opta por los métodos más novedosos buscarán esos candidatos.
4. Preselección: una vez que hayan recibido los currículums o busquen los candidatos en las redes sociales, es fundamental hacer una primera preselección de candidatos; antes de ello es necesario que hayan hecho una descripción de los puestos de trabajo a cubrir, así como el perfil profesiográfico del candidato ideal para la organización.
5. Pruebas: los candidatos preseleccionados habrán de pasar por las pruebas que se hayan determinado para detectar las habilidades y competencias requeridas para el puesto que se quiere cubrir. Estas pruebas pueden ser test psicotécnicos, rol playings, o utilizando técnicas más novedosas como la gamificación.
6. Entrevista: la entrevista cara a cara con el candidato siempre será uno de los puntos más importantes del proceso de selección, sin olvidar ninguno de los otros; en la entrevista se podrá mirar a los ojos a los candidatos, ver su lenguaje corporal e intentar descubrir de forma directa sus habilidades y su experiencia.
7. Valoración y decisión: no todos los candidatos son iguales y por lo tanto las entrevistas tampoco deberían ser iguales; es necesario que, una vez realizadas las entrevistas personales, se dediquen los siguientes días a analizar y valorar los pros y los contras de cada uno de los candidatos entrevistados e ir comparándolos con el perfil profesiográfico y la descripción del puesto de trabajo que se había diseñado en el punto cuatro de esta lista.
8. Contratación: la contratación es el paso en el que se incorpora a la organización al candidato elegido; es el momento de explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, así como de darle la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y resolverle todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación.
9. Incorporación: es muy importante señalar que la selección de personal no termina con la contratación; este es otro de los males de las organizaciones; la incorporación al puesto de trabajo debe ser también un punto básico en la selección de personal. En la incorporación se debe acompañar al trabajador, presentarles a

todos sus compañeros y todos los departamentos de la organización y también formarle en la cultura de empresa. En algunas organizaciones se usa la figura del mentor como aquel trabajador con más experiencia que durante un tiempo ayuda, aconseja y guía a los nuevos trabajadores.

10. Seguimiento: finalmente se hace necesario como forma de cerrar el círculo de la selección, hacer un seguimiento de los trabajadores a corto medio y largo plazo; este seguimiento se hará mediante encuestas de satisfacción y valoraciones de desempeño.

Como se puede apreciar en los procedimientos antes presentados se han agrupado las principales etapas, fases, pasos, técnicas e instrumentos que se emplean en un proceso de reclutamiento y selección de personal, según los autores consultados. El orden o la aparición de los diferentes elementos que lo conforman están en correspondencia con los objetivos y características del mismo. Del análisis realizado se deducen los principales componentes o etapas de este proceso:

- a) Planeación: La organización debe planificar sus requerimientos de recursos humanos.
- b) Reclutamiento: La organización genera después un fondo de candidatos a puestos, entre los cuales seleccionará a los más calificados, en correspondencia con los perfiles de cargos.
- c) Selección y contratación: Tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, la organización selecciona y contrata a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.
- d) Inducción: Una vez contactados los empleados se les debe orientar tanto en lo referente a su puesto de trabajo como a la organización en general.
- e) Seguimiento: Los empleados contratados deben ser supervisados y atendidos, a fin de evaluar la correspondencia entre el perfil para el cual fue contratado y su desempeño en el puesto de trabajo.

Del análisis anterior se deriva la tabla 1, en la que se muestran los principales aportes y limitaciones de cada procedimiento estudiado, como base esencial para la propuesta a realizar en la presente investigación.

Tabla 1. Aportes y limitaciones de los procedimientos analizados

| No. | Procedimiento | Autores | Aportes | Limitaciones |
|-----|--|-------------------|--|---|
| 1 | Reclutamiento y selección de personas | Jaramillo (2005) | - Mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización | - El proceso es inherente solo para candidatos calificados para el cargo |
| 2 | Programa de reclutamiento, selección e inducción en el Colegio Capouilliez, Universidad de San Carlos, Guatemala | David (2006) | - Se logra un gran conocimiento de los solicitantes | - Se pueden cometer errores por efecto de halo, es decir, tendencia de evaluar a los candidatos a partir de generalización |
| 3 | Pasos del proceso de selección del personal | Chiavenato (2007) | - Adecuación de la persona al trabajo - Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto | - No está enfocado hacia la gestión del proceso de reclutamiento y selección |
| 4 | Programa de reclutamiento, selección e integración | Werther (2008) | - Los sistemas de selección interna pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción - El programa de selección se apoya en un software especializado que ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las | - Ningún programa de computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto - Es un mecanismo muy superficial, en tanto no considera a fondo las particularidades de los |

| | | | | |
|---|---|----------------|---|---|
| | | | características más compatibles con el puesto | candidatos en el proceso de selección |
| 5 | Procedimiento para la selección del personal | Cuesta (2010) | <ul style="list-style-type: none"> - Buscar candidatos para puestos o cargos que significan flexibilidad o multicompetencias en el empleado - Se enfatiza en la selección de directivos y especialistas de talento, garantizando como patrón los perfiles de cargos por competencia | <ul style="list-style-type: none"> - No está enfocado hacia la gestión del proceso de reclutamiento y selección - No ofrece los instrumentos a aplicar como parte del proceso de reclutamiento y selección del personal |
| 6 | Pasos básicos para el proceso de reclutamiento y selección del personal | Ojeda (2011) | <ul style="list-style-type: none"> - Ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización - Posee una adecuada concepción teórica | <ul style="list-style-type: none"> - No ofrece los instrumentos a aplicar en el proceso de reclutamiento y selección del personal |
| 7 | Diez pasos para un proceso de selección efectivo | Barceló (2017) | <ul style="list-style-type: none"> - Se hace énfasis en la correspondencia entre el candidato y los requisitos establecidos - Se aplican un conjunto de técnicas para una decisión certera del candidato a ocupar el puesto | <ul style="list-style-type: none"> - No tener definida con objetividad las necesidades del puesto de trabajo |

Fuente: Elaboración propia

Como referente para la propuesta del procedimiento que se realiza en el tercer capítulo de la presente investigación, se adoptó el de Cuesta (2010), teniendo en cuenta que, en su tendencia en la selección de los candidatos se significan las multicompetencias, es decir no solo competencias para el puesto de trabajo, sino buscando habilidad laboral en equipo (relaciones interpersonales). Además, ofrece una secuencia lógica desde la consideración del perfil de cargo hasta el seguimiento que debe hacerse con el personal contratado a fin evaluar su adecuación al puesto de trabajo y a la cultura de la organización.

Conclusiones parciales del capítulo I

El análisis de la bibliografía consultada sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal permite establecer las bases teórico-metodológicas a partir de las cuales se puede desarrollar este proceso, lo cual sugiere como conclusiones de este primer capítulo lo siguiente:

1. El reclutamiento es la actividad que permite captar o atraer candidatos para un puesto de trabajo y la selección del personal es el proceso mediante el cual, partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo, y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se evalúa y escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen los requisitos.
2. El análisis de siete procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección del personal, permitió determinar un grupo de aportes y limitaciones que sirven de base para la propuesta de procedimiento a realizar en la presente investigación.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

El presente capítulo tiene como objetivo caracterizar el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río. En el mismo se expone la metodología utilizada para realizar el diagnóstico empírico de la investigación, el análisis de los resultados a partir de las fuentes secundarias y primarias de información y un resumen de las principales fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento y selección en la entidad objeto de estudio.

2.1- Metodología para realizar el diagnóstico empírico de la investigación

Para facilitar la realización del diagnóstico se confeccionó un esquema que ilustra, a partir de la representación gráfica (**Anexo 1**), una metodología que lleva implícito un diagnóstico empírico para caracterizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, para lo cual se utilizaron fuentes secundarias y primarias de información que posibilitaron conocer la movilidad y fluctuación de los trabajadores en la organización. Fueron utilizados métodos científicos, procedimientos y técnicas que permitieron recolectar, procesar y analizar la información.

La metodología utilizada en el diagnóstico está reflejada en cuatro etapas fundamentales:

1. Determinación de las necesidades de información.
2. Definición de las fuentes de información.
3. Diseño de los formatos para la captación de la información.
4. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.

A continuación, se explica cada una de las etapas:

1. Determinación de las necesidades de información: Se identifican un conjunto de necesidades de información las cuales posibilitarán conocer las regularidades del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria, a saber: la composición de la fuerza de trabajo (plantilla aprobada y cubierta, cantidad de trabajadores por grupos de edades, sexo, categoría ocupacional y nivel educacional, etc.), la fluctuación laboral, necesidades

de personal calificado de acuerdo a los perfiles de cargos, la contratación laboral, entre otros elementos.

2. Definición de las fuentes de información:

a. Fuentes de información secundarias: se tomaron documentos e informes existentes que reflejan las necesidades de información requeridas para el proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que facilita un acercamiento al problema. Los documentos consultados son:

- ✓ Balance de los recursos laborales de la organización en el año 2018
- ✓ Resumen de la fluctuación laboral al cierre del año 2018
- ✓ Normas regulatorias referentes al reclutamiento y selección de personal
- ✓ Resumen de las contrataciones laborales en el año 2018
- ✓ Informes de las visitas integrales a las Unidades Básicas en el año 2018
- ✓ Actas del Consejo de Dirección de la empresa
- ✓ Convenio colectivo de trabajo
- ✓ Código de trabajo Ley 116/ 2014
- ✓ Reglamento del comité de expertos

La información que se obtiene de estas fuentes resulta abarcadora, pues facilita conocer tendencias de las necesidades reales que requiere la organización para un mejor funcionamiento y resultados eficientes en su gestión. No obstante, resulta importante para una mejor caracterización, conocer cómo los directivos de la entidad asumen el proceso de reclutamiento y selección del personal.

b. Fuentes de información primarias: se aplica el método de medición.

1. Encuesta a cuadros y funcionarios de la oficina central y jefes de unidades básicas.
2. Entrevista a especialistas principales del grupo de recursos humanos de las unidades básicas.

3. Diseño de los formatos para la captación de la información:

- Análisis documental: se utilizó a partir de las fuentes de información secundarias, con el objetivo de obtener resultados que pueden servir de base a la investigación, a través del método tradicional que permite interpretar las informaciones contenidas en los documentos. Para facilitar la utilización de este

método se diseñó una guía (**Anexo 2**), la cual permite analizar, evaluar y sintetizar cada uno de los informes y documentos a utilizar para la realización del diagnóstico.

- Fuentes de información primaria: Se realizó una encuesta (**Anexo 3**) a cuadros y funcionarios de la oficina central y jefes de unidades básicas y especialistas de recursos humanos, así como una entrevista estructurada de forma individual (**Anexo 4**), la cual fue dirigida a especialistas principales de recursos humanos de las unidades básicas. Estos instrumentos tienen la finalidad de identificar los elementos que están afectando el proceso de reclutamiento y selección del personal en la entidad.

Para realizar la entrevista y la encuesta se tuvieron en cuenta las siguientes tareas:

- ✓ Determinación de los objetivos
- ✓ Selección del tipo a utilizar
- ✓ Elaboración de la guía para su realización
- ✓ Determinación de los procedimientos para registrar la información
- ✓ Establecimiento de las condiciones indispensables para su realización
- ✓ Aplicación de la entrevista teniendo en cuenta sus tres momentos: apertura o inicio, parte central y conclusiones o cierre
- ✓ Evaluación de la información recogida

4. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información:

- Fuente de información secundaria: fueron revisados diversos documentos elaborados o creados en el año 2018, tales como: Balance de la Fuerza de Trabajo, Contratación Laboral y Fluctuación en este periodo. El análisis de los mismos permitió:
 - Conocer las necesidades de la organización para un desempeño eficiente del personal.
 - Analizar los documentos actuales que se utilizan para el proceso de reclutamiento y selección del personal en la organización.
 - Estudiar el proceso de reclutamiento y selección del personal actual.
 - Evaluar las estadísticas y control de la fuerza de trabajo existente y su fluctuación.

- Analizar los resultados de las visitas efectuadas por la Empresa Provincial a las Unidades Básicas en el año 2018.
- Fuentes de información primaria: se aplica la encuesta a 39 personas, entre los que encuentran: cuadros, funcionarios de la oficina central, jefes de unidades básicas y especialistas de recursos humanos y la entrevista se le aplicó a 14 especialistas principales de recursos humanos de las unidades básicas. Las respuestas emitidas fueron analizadas en el momento llegando a conclusiones de cómo se trabaja, se conoce y evalúa el proceso de reclutamiento y selección del personal por los propios protagonistas y ejecutores del mismo. Para ello se analizaron las preguntas más relevantes en el estudio con variables numéricas y ordinales, estas últimas fueron ponderadas a escalas numéricas para facilitar el análisis de los resultados.

2.2- Análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes secundarias de información

La Empresa Provincial de la Industria Alimentaria en Pinar del Río fue creada por el acuerdo No. 21 del Consejo Provincial de la Administración de Pinar del Río y aprobada por la Resolución No. 4/93 de fecha 15 de julio de 1993, dictada por el Presidente de este Organismo, rigiéndose por lo que establece el Decreto No. 42 del año 1979 “Reglamento General de la Empresa Estatal”, que cita en el Capítulo I, artículo 1: “La empresa estatal es la entidad económica con personalidad jurídica propia que constituye el eslabón primario de la economía y, como tal, la base del complejo sistema de relaciones de la economía nacional”. Dicha entidad se encuentra ubicada en la calle Máximo Gómez # 20, entre Isabel Rubio y Gerardo Medina, en la ciudad de Pinar del Río, de subordinación local, perteneciente al Poder Popular Provincial.

El objeto social de la empresa, que le fue aprobado mediante la Resolución 263/2014 de fecha 15 de abril de 2014, es el siguiente: producir y comercializar productos alimenticios derivados del trigo, maíz, granos y cereales; conservas de frutas y vegetales; jugos de frutas naturales; productos lácteos; confituras; bebidas, licores, vinos, refrescos, vinagre y hielo. Por otro lado, en la Resolución No.126 de fecha 23 de junio de 2017, se disponen las aprobaciones de las actividades secundarias, eventuales

y de apoyo derivadas del objeto social de la Empresa Provincial, entre las que se encuentran:

- Comercializar materias primas e insumos propios de la actividad.
- Comercializar piezas, útiles y equipos ociosos y de lento movimiento de la panificación, dulcería y otros.
- Comercializar producciones de la Industria Alimentaria.
- Elaborar y comercializar salsas.
- Elaborar y comercializar meriendas.
- Brindar servicios de mantenimiento y reparaciones constructivas.
- Prestar servicios de molinado.
- Brindar servicios de asado en hornos.
- Brindar servicios de asesoría, mantenimiento y reparación de equipos automotores, e industriales.
- Brindar servicios de transportación de cargas.
- Brindar servicios de almacenaje, de arrendamiento y de alquiler de locales.
- Brindar servicios de alquiler de carroza.
- Brindar servicios de parqueo.
- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores.
- Brindar servicios recreativos y gastronómicos asociados a los trabajadores.
- Brindar servicios de transporte de personal a sus trabajadores.
- Brindar servicio de alquiler de transporte.
- Realizar el cobro de entrada a la Fábrica Guayabita del Pinar.
- Brindar servicios gastronómicos en las Unidades Especializadas de la Empresa.

La empresa, en sentido general, se caracteriza por un deficiente equipamiento tecnológico, fundamentalmente por la obsolescencia y la carencia de piezas de repuesto.

Su misión es: “Satisfacer las necesidades de la población pinareña y del turismo a través del procesamiento industrial y la comercialización, de alimentos, conservas y bebidas, mediante el empleo de tecnologías responsables con el medio ambiente y la salud de la población”.

Y tiene como visión: “La Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de la provincia de Pinar del Río cuenta con una tecnología renovada a partir de un fuerte proceso de inversiones innovadoras que garantiza al mismo tiempo elevada calidad, bajo impacto ambiental, inocuidad de los alimentos, incremento significativo de la cantidad de productos a ofrecer a la población, los rubros exportables y los destinados a la sustitución de importaciones, con elevados índices de eficiencia”.

La entidad cuenta con diecisiete Unidades Básicas y una Oficina Central, con una estructura organizativa integrada por Grupos de Trabajo (**Anexo 5**), con un total de 2433 trabajadores, de los cuales el 32% son mujeres y el 68% hombres, como se muestra en la Figura 2.

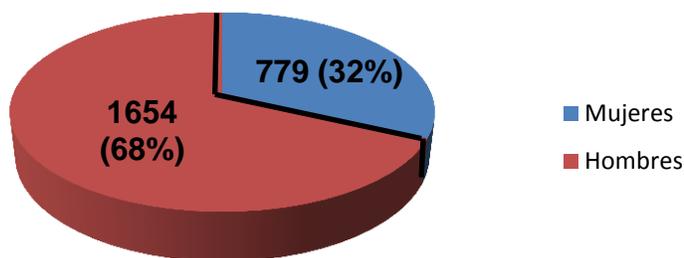


Figura 2. Sexo de la composición de la fuerza de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Resulta importante conocer que en la actualidad la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, para el reclutamiento y selección del personal, no cuenta con herramientas y técnicas que permitan un proceso eficiente, repercutiendo en quejas de la población que se reciben por la calidad de las producciones, violaciones tecnológicas detectadas, denuncias por desvíos de recursos y otras afectaciones que dañan la imagen de la empresa, teniendo gran incidencia en esta cuestión el personal que hoy labora en la entidad.

2.2.1- Balance de los recursos laborales de la organización en el año 2018

Como se muestra en la Tabla 2, el 6,8% de la fuerza de trabajo emplantillada realiza funciones de dirección (cuadros y funcionarios), así como un 3,2% se encuentra cubierta por cargos designados que deben cumplir el requisito de confiabilidad y discrecionalidad; existiendo una mayor proporción encargada del cumplimiento de la

misión de la entidad, siendo la actividad fundamental referida a la producción y los servicios, lo que está representado por el 90 % del total.

Tabla 2. Desglose de la fuerza de trabajo emplantillada al cierre del año 2018

| Plantilla aprobada | Plantilla Cubierta | Cuadros | | Funcionarios | | Otros Cargos por designación | | Demás Trabajadores | |
|--------------------|--------------------|--|------------|--------------|------------|------------------------------|------------|---|-------------|
| | | Total | Cubiertas | Total | Cubiertas | Total | Cubiertas | Total | Cubiertas |
| 2470 | 2 433 | 25 | 25 100% | 146 | 141 58% | 84 | 78 3,2% | 2215 | 2189 98% |
| | | 244 del total de trabajadores están emplantillados para un 96% del total | | | | | | El 99% del total de trabajadores están emplantillados | |
| | | 11 cargos vacantes | | | | | | 26 vacantes | |
| | | Total de cargos vacantes = 48 para un 2% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Desglose de la fuerza de trabajo por nivel escolar al cierre del año 2018

| Nivel Escolar | Total de trabajadores en edad laboral | |
|---------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Menos de 6to. Grado | 4 | |
| 6to Grado | 106 | |
| 9no. Grado | 760 | |
| 12mo. Grado | 685 | |
| Obrero Calificado | 279 | } 878 de fuerza de trabajo calificada |
| Técnico Medio | 480 | |
| Universitario | 119 | |
| TOTAL | 2433 | |

Fuente: Elaboración propia

En el desglose de la fuerza de trabajo que se muestra en la Tabla 3, es un medidor importante el nivel escolar para hacer cumplir el requisito formal que requiere cada cargo, donde solo 878 del personal (36,1%), pertenece a la fuerza de trabajo calificada. De ellos, el 13,6% son obreros calificados, siendo una necesidad de la entidad reclutar a este personal dada la formación profesional que garantice la fuerza de trabajo calificada que se requiere para la elaboración de alimentos con eficiencia y calidad.

Estos análisis se han realizado en reuniones del Consejo de Dirección de la empresa, según evidencias revisadas, conociéndose que el resto de los seleccionados han recibido la preparación en el puesto de trabajo (en el periodo de prueba o sustituyendo trabajadores como contratos determinados), lo que constituye una limitante para la organización, pues la demanda que se presenta, en su generalidad, para los cargos de Maestros de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia y Operarios “A” y “B” de Elaboración de Productos de la Industria Alimentaria, es posible ocuparla por los egresados de las Escuelas de Oficio (fundamental bolsa de empleo), pero esto se dificulta por la edad con que se gradúa este personal (entre 15 y 16 años).

Las dificultades para la contratación de estos egresados están dadas por las condiciones de trabajo de las Unidades de Producción, donde existen riesgos laborales, así como el horario laboral que se fija para ellos, que es de siete horas diarias y no pueden trabajar en horas nocturnas, pues la legislación vigente así lo regula, no así en la fuerza técnica que se desempeña, lo cual se ajusta a las potencialidades que necesita la entidad.

2.2.2- Resumen de la fluctuación laboral al cierre del año 2018

Un elemento importante en el análisis del personal que se incorpora al empleo en una organización es el comportamiento de la fluctuación de la misma, o sea, conocer los puestos de trabajo u ocupaciones que mayor número de bajas generan, así como las principales causas de dichas bajas, todo lo cual facilita al empleador analizar las tendencias de las vacantes existentes y las de mayor incidencia y así valorar los motivos que ocasionaron dicha fluctuación, para de esta forma reemplazar estas bajas. La Tabla 4 muestra la fluctuación de la fuerza de trabajo de la entidad durante el año 2018, teniendo en cuenta diferentes causales, siendo la de mayor peso las bajas por sanción laboral.

Tabla 4. Fluctuación de la fuerza de trabajo por causales al cierre del año 2018

| Reportes de fluctuación por causales | Total |
|--|--------------|
| Otras bajas por fluctuación | 95 |
| Rescisión del contrato a voluntad del trabajador | 68 |
| Motivos salariales | 41 |
| Deficiente organización del trabajo | 3 |
| Lejanía del centro de trabajo | 12 |
| Matrimonio, atención a menores y familiares | 15 |
| Bajas de trabajadores por sanción laboral | 149 |
| Bajas por salida definitiva del país | 19 |
| TOTAL | 402 |

Fuente: Balance de la fuerza de trabajo en el año 2018

En cambio, la Tabla 5 muestra el mismo fenómeno de la fluctuación laboral, pero esta vez atendiendo a los perfiles de cargos y en el mismo periodo de análisis. El cargo que más fluctúa es el Operario “A” de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia (165 bajas), dado fundamentalmente por medidas disciplinarias con infracciones tales como: afectación al consumidor o la calidad de las producciones por bajos pesos o afectación del sensorial, otras de las causas son por bajos salarios y salidas del país, entre otras causas, seguido de Maestro “B” de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia (86 bajas), por similar incidencia, existiendo además tendencias de la fluctuación por otras causas, tales como: limitaciones por la tecnología obsoleta o falta de recursos o materias primas, entre otros.

Tabla 5. Fluctuación por perfiles de cargos al cierre del año 2018

| Reportes de fluctuación por cargos más representativos | Total |
|--|--------------|
| - Operario “A” de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia | 165 |
| - Maestro “B” de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia | 86 |
| - Horneros de Productos de la Industria Alimenticia | 79 |

| | |
|---|----|
| - Técnico (de los Grupos de ATM, Economía y Recursos Humanos) | 39 |
| - Encargada de Actividades Generales | 23 |
| - Dependiente Integral de Gastronomía | 22 |
| - Encargados de Almacén | 19 |
| - Ayudantes Generales de Elaboración | 10 |

Fuente: Balance de la fuerza de trabajo en el año 2018

2.2.3- Resumen de la contratación laboral en el año 2018

Como se observa en la Tabla 6, del total de trabajadores emplantillados, el 55,4% corresponde a los contratos laborales concertados en el año 2018, debido a la fluctuación laboral en ese período, tal como fue analizado en apartados anteriores.

De los trabajadores contratados, el 47% fueron indeterminados, de ellos el 3,1% son cargos por designación, los cuales son concertados por Resolución o Escritos de Nombramientos donde priman los requisitos de idoneidad, confiabilidad y discrecionalidad.

Tabla 6. Total de contratos laborales concertados en el año 2018

| Contratos Determinados | Contratos a Periodo de Prueba | Contratos Indeterminados | | Total de Trabajadores Contratados | Total de trabajadores en la organización |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------------------|--|
| | | Demás Trabajadores | Cargos por designación | | |
| 456 | 256 | 595 | 42 (3,1%) | 1349 | 2433 |
| | | 637 (47%) | | 55,4 % | |
| 1307 (97%) | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

El resto de los trabajadores contratados en el 2018 (97%), transitaron por el proceso de evaluación en el Comité de Expertos y la decisión del Director Provincial o el Jefe de la Unidad Básica según proceda, realizándose a través del Área de Recursos Humanos encargada de elaborar el modelo establecido que integrará la evaluación para el proceso de aprobación inicial de los candidatos a cubrir plazas vacantes, a fin de dar mayor transparencia, imparcialidad y equidad, según lo que establece el Reglamento de

creación y funcionamiento del Comité de Expertos que tiene aprobado la entidad, como órgano asesor del Director o Jefe de la Unidad Básica, así como la Resolución No. 210 y la Instrucción No. 1 dictada por el Director Provincial.

La propuesta del candidato a cubrir plaza se presenta a la Dirección de la Empresa Provincial, de acuerdo al modelo establecido, la que se encarga de procesar el o los candidatos, y una vez aprobados, el Área de Recursos Humanos presenta al Comité de Experto toda la documentación necesaria para la evaluación de los requisitos (formal y de conducta) del o los candidatos, emitiendo una carta al jefe de la Unidad Básica sobre el resultado del candidato que cumple con los requisitos. A partir de aquí, el Jefe de Unidad Básica emite al Área de Recursos Humanos la concertación de proceder a la contratación del candidato, efectuándose por esta área la formalización del contrato correspondiente y realizando el programa de acogida al mismo.

Como dificultad se presenta que no existe un procedimiento escrito para el proceso de reclutamiento y selección, con la correspondiente secuencia de pasos que permita atender a las personas que cubrirán la plaza vacante.

2.2.4- Informes de las visitas integrales a las Unidades Básicas

Se realizó un estudio de los informes de las visitas integrales realizadas a las Unidades Básicas en el año 2018. Su análisis permitió evaluar las dificultades detectadas en las mismas y de estas, las que se relacionaban con la orientación realizada por la Empresa Provincial en función del proceso de reclutamiento y selección del personal, la evaluación del cumplimiento de la función estatal de los especialistas y cuadros para el cumplimiento de la legislación vigente, así como la capacidad de medir los resultados del mismo de acuerdo a la actualización del proceso de reclutamiento y selección del personal de la entidad. Un elemento importante que se tuvo en cuenta en el análisis de los informes, fue el control que ejecutan los especialistas de la Empresa Provincial al proceso, así como el cumplimiento de la contratación laboral.

Se pudo constatar, a partir de los análisis derivados de las actas de los Consejos de Dirección de la Empresa Provincial, en las Juntas Administrativas de las Unidades Básicas y en los Grupos Operativos de las Unidades de Producción, que se hacen análisis sobre la selección del personal en la Oficina Central y Unidades Básicas, con base en la documentación establecida en la Instrucción No. 1 y la Resolución No. 210

de fecha 7 de noviembre de 2016, dictada por el Director Provincial, con la valoración en el Comité de Expertos del o los aspirantes para el desempeño de las ocupaciones que no son por designación, demostrándose la carencia de pasos que permitan una secuencia lógica para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Tampoco se realiza una clasificación de los candidatos de acuerdo con los requisitos a cumplir en correspondencia con el puesto de trabajo vacante como técnicas de selección, faltando además en algunos de los casos la documentación necesaria para conocer los antecedentes de este personal, siendo malo el control una vez que es aceptado el aspirante a cubrir la plaza en su periodo de prueba para conocer si realmente puede ser incorporado definitivamente en el puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta los requisitos de la selección se debe ir más allá en cuanto a la calidad de este proceso, ante todo tener presente los perfiles de competencia es un principio inviolable para los requisitos del cargo. Hoy ese indicador solo muestra requisitos según los calificadores establecidos, a tales efectos el periodo de prueba es el tramo de selección que informa la idoneidad demostrada, para ser merecedor del puesto que se solicita por parte del trabajador, lo cual depende en gran medida de la evaluación de los trabajadores seleccionados, de forma parcial, convertidas en resúmenes que argumenten la realización del contrato indeterminado del trabajador elegido.

2.2.5- Análisis del reglamento del comité de expertos y su funcionamiento

El comité de expertos en la EPIA lo integran de cinco a siete miembros: uno designado por el empleador, uno designado por la Organización Sindical, y el resto son trabajadores seleccionados en asamblea general.

El principio de idoneidad demostrada comprende el análisis integral de los requisitos siguientes:

- a) Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.
- b) Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- c) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- d) Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos de los equipos y medios de protección personal.

- e) Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.
- f) Cumplimiento de las normas éticas y morales establecidas para los trabajadores de la empresa.

Los requisitos señalados en los artículos c, d, e y f caracterizan la aptitud del trabajador para la ocupación o cargo que aspira a desempeñar u ocupa y el comprendido en el inciso a y b las normas de conducta en materia de idoneidad y disciplina.

El empleador puede autorizar el desempeño de una ocupación o cargo por una persona que no cumple el requisito de calificación formal, si esta demuestra que cumple el resto de los requisitos establecidos, siempre y cuando a la ocupación o cargo no se le exija para su ejercicio este requisito por legislación específica.

Se realizó una revisión documental de varios expedientes de candidatos que optaron por diferentes plazas de la entidad en el año 2018.

Del análisis realizado al reglamento del comité de expertos y su funcionamiento se pudo constatar que:

- En este no se evalúa la idoneidad del candidato para el cargo de acuerdo a los perfiles de competencias que requiere el puesto de trabajo.
- No se evalúan las habilidades que posee el candidato, en cuanto a relaciones interpersonales para el trabajo en equipo.
- Se presentan problemas con la documentación entregada a la Empresa, en los expedientes analizados.
- En muchos de los expedientes no queda vigente ni anexado la síntesis biográfica del candidato.
- No todos los comités de expertos realizan la misma cantidad de comprobaciones a los candidatos.
- No siempre se cumple con el tiempo establecido por la dirección de la entidad para la valoración de las propuestas a ocupar plazas vacantes.

2.2.6- Análisis del Convenio Colectivo de Trabajo

Se encuentran convenidos en el Convenio Colectivo de Trabajo las especificaciones, sobre el ingreso, promoción y permanencia de los trabajadores en la entidad, el régimen de tiempo de trabajo y descanso, el programa de medidas de prevención de riesgos laborales, las condiciones de pago del salario y la estimulación, la capacitación,

las facilidades otorgadas a la organización sindical establecidas en el Código de Trabajo, las relacionadas con la incorporación a cursos, seminarios y otras actividades que se convoquen a los fines de la superación en el desempeño de sus funciones y otros asuntos que se consideren de utilidad para las partes, a fin de lograr el mejor desempeño de las relaciones laborales.

Sobre las relaciones laborales se plantea que, si no existe personal disponible, o existiendo no posee los requisitos para ocupar las plazas vacantes, el empleador efectúa la convocatoria, consignando la información necesaria para el conocimiento de todos los trabajadores que muestren interés.

El empleador y la organización sindical correspondiente, de común acuerdo y en dependencia de las características de la entidad, determinan en el Convenio Colectivo de Trabajo la duración de la convocatoria, la que no debe exceder de 30 días a partir de su publicidad.

El empleador evalúa los puestos de trabajo para, teniendo en cuenta su naturaleza y las condiciones de su realización, determinar los posibles riesgos que pueden poner en peligro la seguridad, salud y moralidad de los menores de 18 años de edad.

Los requisitos o conductas de carácter general o específico y las características personales que se exigen para el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos se establecen, de mutuo acuerdo, entre el empleador y la organización sindical correspondiente.

Del análisis derivado del Convenio Colectivo de Trabajo se pudo constatar que:

- No se evidencia la forma en que se comunica la convocatoria de las plazas que se necesitan cubrir.
- Se expresa el tratamiento laboral para la incorporación al empleo, de acuerdo a lo que establece la legislación según el Código del Trabajo, así como para la superación de los trabajadores, pero no se determinan los pasos a seguir para una eficiente selección de candidatos que estén interesados en ocupar plazas vacantes.

2.2.7- Análisis de las normas regulatorias referentes al reclutamiento y selección del personal

La entidad cuenta con la Resolución No. 210 de fecha 16 de noviembre de 2017, así como la Instrucción No. 1, que regulan el proceso de reclutamiento y selección de

personal, ambas dictadas por el Director Provincial, donde aparece la documentación necesaria que debe presentar el o los candidatos para las comprobaciones, para conocer el historial laboral de estos, su estado de salud, así como escolar vencido, lo cual se debe presentar a la Dirección de Recursos Humanos de la entidad, realizándose con la Dirección Interna (de Seguridad y Protección), una comprobación de estos candidatos, en cuanto al cumplimiento de los requisitos de conductas, con el propósito de garantizar la incorporación de personal que prestigie la imagen de la entidad.

El resultado de este proceso se presenta al Director Provincial, quien una vez aprobado informa al Jefe de la Unidad Básica de este resultado; presentando este último la o las propuestas al Comité de Expertos, donde se evalúan si esta(s) persona(s) cumplen con el requisito formal y de conducta, recomendándose por este órgano quién puede ocupar la(s) vacante(s) y poniéndose en conocimiento al Jefe facultado, con el visto bueno del Sindicato, quien seguidamente informa al Área de Recursos Humanos la formalización de la relación de trabajo a los aceptados para ocupar el o los cargos, los cuales son sometidos a un programa de acogida y el correspondiente periodo de prueba (el cual no excede de los 180 días de acuerdo al puesto de trabajo).

Para el caso del personal designado (o cargos por designación) a los cuales se les exigen requisitos de idoneidad, confiabilidad y discreción, se les solicita igual documentación, con un mayor rigor en cuanto a las verificaciones. Una vez decidida su contratación se emite una Resolución o Escrito de Nombramiento dictada por el Director Provincial, en la que se recogen sus obligaciones y atribuciones, así como la concertación de la formalización del contrato laboral.

Del análisis derivado de las normas regulatorias referentes al reclutamiento y selección de personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria se pudo constatar que:

- No se preparan a los que conducirán el proceso de reclutamiento y selección a los diferentes niveles de la empresa.
- No aparece en la norma una guía que facilite la realización de una comprobación profunda de los candidatos.
- No existe un modelo o guía para la realización de la entrevista individual del candidato que permita conocer la motivación para laborar en la entidad.

- No se realiza una evaluación del proceso de reclutamiento y selección como mecanismo de retroalimentación que permita su mejora continua.

2.3- Análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes primarias de información

Con el objetivo de profundizar en la caracterización del proceso de reclutamiento y selección del personal en la EPIA, se utilizaron como fuentes primarias de información una encuesta y una entrevista, las cuales contienen varias interrogantes para cuadros, funcionarios y jefes de Unidades Básicas, así como para especialistas principales de recursos humanos de estas unidades.

Con esto fue posible conocer cómo evalúan estos cuadros, funcionarios y especialistas el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección del personal. Se encuestaron a 8 cuadros y funcionarios de la Oficina Central y 17 Jefes de Unidades Básicas y a 14 especialistas de estas dependencias, para un total de 39, de ellos: 1 se encuentra entre la edad de 30 y 40 años; 13 entre 41 y 50 años, 19 entre 51 y 60 años y seis con más de 60 años, 19 son del sexo femenino, 22 son Técnico Medio y 17 de nivel superior. No se trabaja con muestra, sino con el total de la población, por lo que se denomina censo. Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a cuadros y funcionarios de la oficina central, así como a jefes de unidades básicas son los siguientes:

- El 100% de los encuestados cuenta con personal encargado de la actividad de recursos humanos.
- El 51% manifiesta que se sigue un procedimiento para el reclutamiento y selección del personal en su centro laboral, a partir de comprobaciones en cuanto a antecedentes laborales y comportamiento en la zona residencial, el cual no se encuentra debidamente estructurado. Lo anterior permite corroborar que no se encuentra procedimentado este proceso en la entidad, por cuanto solo se hace alusión a la realización de comprobaciones a los candidatos, cuando las concepciones teórico-metodológicas analizadas en el capítulo anterior muestran la complejidad de este proceso.
- El 23% busca candidatos por medio de fuentes externas y el 36% utiliza el reclutamiento interno y externo, por lo que la mayoría no aprovecha la oportunidad del uso de la fuente de reclutamiento interno, como vía para captar empleados de la

propia entidad, que ya conocen su cultura organizacional y sus objetivos de trabajo y, por tanto, estarán en mejores condiciones de aportar al cumplimiento de su misión.

- El 59% conoce que existen normas aprobadas por el Director de la Empresa Provincial para el reclutamiento y selección del personal, pero no conoce que exista un procedimiento que ayude a orientar a la empresa a tomar decisiones con respecto a la contratación o no de una persona.
- El 32% de los encuestados manifiesta que están definidas por escrito las funciones de cada puesto de trabajo de acuerdo a un calificador de cargo y el 65% plantea que no se cuenta con un manual de descripción de puestos, el cual es indispensable al momento de la contratación, pues facilita la selección del personal idóneo para cada puesto de trabajo, así como guiar al nuevo empleado acerca de cómo, cuándo y por qué debe hacer su trabajo.
- Se manifiesta por un grupo de encuestados que la empresa tiene una política de contratación, lo cual es respaldado por el 19%, seguido de un 14% que plantea que se posee una política de reclutamiento, pero no se encuentra diseñada una política de selección, lo que refleja la necesidad real de contar con una herramienta técnica que cuente con estas políticas en función de contribuir a clarificar y escoger los candidatos idóneos, los cuales además van a satisfacer las necesidades de la organización.

Como se aprecia en los resultados de la encuesta realizada, en todas las dependencias de la Empresa Provincial existe personal encargado de la actividad de recursos humanos, aunque se requiere de un procedimiento para el reclutamiento y selección del personal, como una herramienta importante para garantizar la contratación de personal más idóneo en correspondencia con los objetivos a lograr por la entidad.

Los resultados obtenidos con la entrevista realizada a 14 especialistas principales del Grupo de Recursos Humanos de Unidades Básicas son los siguientes:

- El 29% lleva laborando de uno a cinco años en la actividad de recursos humanos, el resto cuenta con más de cinco años, lo que demuestra que existe un elemento integrador para lograr los objetivos de la empresa.

- El 21% de los entrevistados manifiesta haber realizado otras actividades dentro del centro laboral.
- El 71% considera que la experiencia en la actividad de recursos humanos le ha permitido tener una visión más integral de la necesidad de realizar un correcto reclutamiento y selección de personal en función de los cargos aprobados en la entidad.
- El 100% conoce que existen documentos que regulan el proceso de reclutamiento y selección del personal en el centro laboral (Resolución No. 210 y la Instrucción No.1 dictadas por el Director de la entidad), pero considera que no se explica en los mismos cómo realizar este proceso.
- El 73% manifiesta que recibe indicaciones específicas de la dirección de la Empresa para este proceso, a través de orientaciones dadas en el Consejo de Dirección, reuniones de homólogos que se realizan en la Empresa Provincial y otros espacios donde sean aclaradas dudas o inquietudes a partir de la decisión de aprobar la concertación del contrato laboral, el otros 27% las han recibido solo en las reuniones de Juntas Administrativas.
- El 69% manifiesta que durante el proceso de reclutamiento y selección del personal se han presentado como dificultades, que no se entrega en ocasiones la totalidad de los documentos que se solicitan, no contar con los perfiles de competencias actualizados, el 24% plantea dificultades en el funcionamiento del comité de expertos y un 7% realiza la contratación fundamentalmente de los directos a producción y los servicios por demora en el proceso de convocatoria y evaluación de la idoneidad.
- El 93% manifiesta que el factor más relevante es la no existencia de un procedimiento que indiquen fases o pasos que ayudan a realizar el proceso de reclutamiento y selección propio de la entidad.
- El 77% manifiesta que el medio de comunicación para conocer las plazas vacantes es el anuncio en murales, asimismo se les comunica a los empleados para que puedan recomendar a alguien que conozcan, y el 12% radica las plazas vacantes en la Dirección Municipal de Trabajo.

- El 100% expresa que una vez concluido el periodo de prueba no se evalúa la idoneidad del personal seleccionado, lo que influye de manera negativa en su desempeño individual y en el logro de los objetivos de la entidad.
- El 100% expresa que los requisitos del cargo que se buscan en los nuevos empleados son el nivel escolar vencido y que no cuenten con antecedentes penales, considerando que faltan aspectos que son decisivos para un adecuado proceso de selección.
- El 100% considera la necesidad de diseñar las herramientas técnicas para el reclutamiento y selección de personal en la entidad, ya que permite conocer con mayor precisión las capacidades, habilidades y competencias de los aspirantes, de la misma manera el utilizar pruebas psicológicas es importante, lo cual muestra el interés que el candidato tiene para la empresa, pues no solo la entidad vela por el bienestar profesional u ocupacional, sino también se interesa por el bienestar general, ya que incide en el resultado final del empleado.

Como se aprecia en los resultados de la entrevista realizada a 14 especialistas principales de las Unidades Básicas, existe coincidencia con el criterio de los cuadros y funcionarios encuestados, en cuanto a la no existencia de un documento escrito que resuma las funciones generales y específicas de los puestos de trabajo, así como las competencias de acuerdo al nivel de actividad de la plaza a cubrir. Además, consideran que existen dificultades con el sistema de comunicación para dar a conocer las plazas vacantes, no existe una secuencia lógica para el otorgamiento de la plaza al candidato, en cuanto a una evaluación final para determinar la idoneidad, por lo que ratifican la necesidad de diseñar las herramientas técnicas para el reclutamiento y selección del personal, como documentos que apoyen estos procesos.

2.4- Resumen de fortalezas y debilidades del proceso de reclutamiento y selección del personal

Después de consultadas las fuentes de información primarias y secundarias y procesados los resultados, se procede a la triangulación de la información, con el fin de determinar las principales causas que dificultan la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la EPIA de Pinar del Río.

Para ello se utilizó la técnica diagrama Ishikawa o diagrama causa – efecto, la que permitió determinar las principales causas que inciden en las deficiencias del proceso de reclutamiento y selección del personal. El problema ubicado en la punta de la saeta significa el efecto (insuficiente gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal) y las “espinas” a enunciar, significan sus probables causas, que a su vez pueden tener otras causas o espinas secundarias. Para lograr ese diagrama se trabajó con nueve jefes de unidades básicas y cinco especialistas principales de recursos humanos.

A cada uno le fue entregado un resumen de los principales resultados obtenidos en el diagnóstico. Después, de manera individual, los participantes seleccionaron las posibles causas del efecto definido anteriormente. Se destacaron como causas fundamentales las siguientes:

- No se evalúa al candidato de acuerdo a los perfiles de competencias que requiere el puesto de trabajo.
- No se evalúan las habilidades que posee el candidato en cuanto a relaciones interpersonales para el trabajo en equipo.
- Limitada comunicación para la convocatoria de las plazas vacantes.
- No se cuenta con el manual de descripción de puestos de trabajo que explique cómo, cuándo y por qué realizar las labores.
- No existe una guía para realizar las comprobaciones de los candidatos.
- Falta de un modelo o guía para la realización de la entrevista individual del candidato.

Para la definición de las “causas” se utilizó una especie de brainstorming (tormenta de ideas) entre los participantes.

Una vez emitidas las valoraciones, se condensa en una tabla o matriz de juicios como muestra en el **Anexo 6**, donde Rj significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los 14 especialistas (E); deduciendo de la Rj menor la causa más importante y de la Rj mayor la causa menos importante. La escala de valores oscila de 1 a 5, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante en el efecto analizado.

Se complementa con el cálculo de la concordancia (Cc), la cual alcanza un $Cc > 60\%$ para cada Rj en todos los casos, por lo que se considera que existe un buen nivel de consenso entre los participantes.

A partir de la ponderación realizada (**Anexo 7**) se observa en el Diagrama Ishikawa que resultó como causa más importante: “No se cuenta con el manual de descripción de puestos de trabajo que explique cómo, cuándo y por qué realizar las labores”, seguida de “No se evalúa al candidato de acuerdo a los perfiles de competencias que requiere el puesto de trabajo” y como la causa menos importante, “No existe una guía para realizar las comprobaciones de los candidatos”.

Además de las causas analizadas con anterioridad, los participantes identificaron un grupo fortalezas que posee la entidad, relacionadas con el proceso objeto de estudio, a saber:

- Personal preparado en las Unidades Básicas para el adiestramiento laboral del personal directo a la producción (fundamentalmente a panaderos y reposteros) en su periodo de prueba.
- Prioridad que se le concede al proceso de reclutamiento y selección, desde el Consejo de Dirección de la organización.
- Se cuenta con la posibilidad de ingresar personal calificado de acuerdo a las necesidades de cubrir determinada vacante.
- Se cuenta con personal encargado de la actividad de recursos humanos en el 100% de las dependencias de la organización.

Conclusiones parciales del capítulo II

1. La realización del diagnóstico de constatación del problema posibilitó comprobar, a partir de la consulta de fuentes primarias y secundarias de información, que el proceso de reclutamiento y selección del personal en la EPIA Pinar del Río, se caracteriza por ser empírico, al no contar con un procedimiento que, unido a las normativas vigentes, contribuya a perfeccionar este proceso en la entidad.
2. Se reconoce la importancia del rol que debe jugar el reclutamiento y selección del personal en el proceso de gestión de recursos humanos de la entidad, en tanto, permite encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral, para el logro de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DE PINAR DEL RÍO

El presente capítulo tiene como objetivo diseñar un procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, de manera que se pueda lograr una mejor orientación de este proceso como parte de una eficiente gestión de recursos humanos.

La propuesta diseñada se apoya en los resultados del diagnóstico realizado acerca de las características de estos procesos en la organización y pretende atenuar o minimizar las insuficiencias encontradas asociadas al funcionamiento del mismo. Además, se apoya en los referentes teórico-metodológicos que sobre el tema abordan diferentes autores y que fueron analizados en el capítulo teórico de la investigación.

Como resultado de este capítulo se presenta un procedimiento conformado por una serie de etapas y pasos organizados en orden lógico. También se exponen los principios y premisas que deben ser cumplidos para la aplicación del mismo; así como los criterios de validación a través de la consulta de especialistas y su implementación en la Unidad Básica de Alimentos de Consolación del Sur, perteneciente a la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria.

3.1- Fundamentación metodológica del procedimiento

Según Abreu (2004, p.92) “un procedimiento constituye un método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas, es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado”.

Para la confección del procedimiento se tomó como referencia el procedimiento diseñado por Cuesta (2010), el cual permitió confeccionar la propuesta con cuatro etapas generales dentro de las cuales se contemplan un conjunto de pasos con una secuencia lógica y coherente.

En este caso se diseña un procedimiento para el reclutamiento y selección del personal cuya simplicidad, concreción y factibilidad de uso permiten analizar este proceso en el marco del funcionamiento de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río.

El procedimiento propuesto tiene como objetivo general establecer una secuencia de acciones lógicas que permitan desarrollar un proceso de reclutamiento y selección del personal efectivo, lo que contribuirá al logro de una mayor eficiencia y calidad en el proceso productivo y de servicio que se lleva a cabo en la organización.

Esta propuesta se basa en un conjunto de principios que sustentan su concepción desde el punto de vista científico y práctico, siendo estos los siguientes:

- **Enfoque sistémico:** Integra y relaciona en su concepción a los factores clave que intervienen en el proceso de gestión del reclutamiento y selección del personal, con enfoque a la satisfacción de los requerimientos establecidos en la estrategia de desarrollo de la entidad.
- **Coherencia:** Debe garantizar la coherencia entre la definición del proceso de reclutamiento y selección, así como los nuevos cambios que el proceso de gestión establece en aras de apoyar el desarrollo de la entidad.
- **Pertinencia:** El procedimiento se caracteriza por la actualidad y posibilidad de aplicación en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria, así como en otras organizaciones de similar naturaleza.
- **Objetividad:** Los procesos de reclutamiento y selección de personal no pueden desarrollarse en abstracto, su punto de partida lo constituye la organización del trabajo establecida en la entidad, particularmente, las principales características, exigencias y requerimientos de las plazas a cubrir, posibilitando valorar las cualidades necesarias o las competencias que deben cumplir los trabajadores, así como también determinar los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en el proceso de selección de recursos humanos.
- **Consistencia lógica:** El procedimiento se desarrolla teniendo en cuenta una secuencia de etapas y acciones que permiten arribar al logro exitoso de los resultados previstos.
- **Orientación a la acción:** Cada una de las etapas o pasos implica la realización de acciones concretas para el desarrollo de la gestión del reclutamiento y selección del personal.

- Viabilidad: Los objetivos y acciones contenidos en cada etapa o fase contribuyen a la precisión y comprensión por los actores involucrados en su implementación; de manera que se oriente hacia la posibilidad y facilidad de su aplicación práctica.

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

- Contar con la voluntad y disposición de la alta dirección de la organización para implementar el procedimiento propuesto.
- Que esté constituido el Comité de Expertos de la oficina central y de las unidades básicas que se subordinan a la empresa provincial.

3.2- Descripción de las etapas y pasos del procedimiento

El procedimiento está conformado por cuatro etapas generales y a su vez diez pasos, que aportan una secuencia lógica para la aplicación del mismo. En cada etapa del procedimiento se determina el objetivo, los pasos y la descripción.

Etapa I: Planificación

Objetivo: Analizar las demandas y ofertas de los puestos o cargos para los cuales se va a seleccionar, obteniendo la información sobre cada uno, a partir del establecimiento de una lista de tareas, condiciones de trabajo y responsabilidad del mismo, que contribuya al diseño del perfil del candidato idóneo.

Paso 1: Sensibilización y preparación

Descripción: Este paso se expresa en el conocimiento de la estructura organizativa empresarial, de sus condiciones de trabajo, de su cultura o filosofía organizacional, así como de las demandas y ofertas de puestos y cargos de trabajo.

Se deberá realizar una preparación a directivos, especialistas y técnicos que asumirán este proceso sobre: la dirección estratégica adoptada, las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo asumido. Sin esos elementos, no se garantiza una labor coherente de selección del personal para este tipo de entidad y no se manifestará la necesaria sinergia. Además, se debe hacer explícita la ética (código de ética) a ser cumplido por todos los que participen en este proceso.

Paso 2: Consideración del perfil de cargo para el puesto de trabajo

Descripción: La existencia y actualidad del perfil de cargo (**Anexo 8**) en función del puesto de trabajo es determinante para este proceso de selección. En este paso se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de cargo. Si no existe o no se encuentra actualizado el perfil de cargo, habrá que recurrir al análisis y diseño de puesto o cargo de trabajo. El conjunto de candidatos es referido a tales competencias o dimensiones.

En el perfil de cargo no solo debe hacerse referencia a los requisitos, responsabilidades y competencias requeridas propias de un puesto o cargo determinado, sino también a las que van dirigidas a la formación integral, de acuerdo con el contexto en que se encuentre, de manera que le permita al personal insertado, desempeñarse de forma consecuente con los enfoques multidimensional, integrador y transdisciplinar.

La configuración de las competencias del contenido del puesto o cargo responde esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?

Etapa II: Reclutamiento

Objetivo: Atraer candidatos calificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes, mediante el reclutamiento interno y/o externo.

Paso 3: Reclutamiento

Descripción: En este paso se deben considerar tres elementos fundamentales: las fuentes de reclutamiento, el formulario de solicitud de empleo (externos) o evaluación del desempeño junto a la solicitud (interno) y el curriculum vitae o historial.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas.

Las internas corresponden a la propia empresa, que en general son las más convenientes, respondiendo a políticas de rotación o de promoción. Las externas tienen muchas modalidades, tales como: oficinas o agencias de empleo, centros de información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios en la prensa o en la radio, archivo de solicitudes a la entidad y empresas de la competencia (que es la menos conveniente como tendencia).

Hay una serie de factores que condicionan a las fuentes de reclutamiento, así como su factibilidad o confiabilidad, tales como: las entidades potenciales de búsqueda

(agencias empleadoras), los niveles de competencia exigidos por los puestos o cargos a ocupar, el tiempo demandado por el proceso de búsqueda, la composición de la fuerza de trabajo, los costos del proceso, el clima laboral, la cultura organizacional, las condiciones de trabajo, así como la imagen de la empresa necesitada de reclutamiento. Tales condiciones deben ser bien caracterizadas, pues mediatizan o son restricciones de la función objetivo que es el reclutamiento, pudiendo el estado actual afectar de antemano el estado deseado, de modo que las expectativas queden bien especificadas. En caso de no presentarse candidatos mediante el reclutamiento interno, se recurrirá al reclutamiento externo, haciendo el lanzamiento de la plaza en convocatoria hasta un máximo de 21 días.

Etapa III: Selección

Objetivo: Seleccionar el personal idóneo para cada puesto o cargo en convocatoria, atendiendo a las exigencias establecidas en el perfil de cargo.

Paso 4: Preselección

Descripción: Una vez aprobada cubrir la plaza, con la certificación emitida por la Subdirección de Recursos Humanos de la EPIA y de la dirección de la empresa y haber concluido el periodo de convocatoria, se presenta la documentación del o los propuestos al Comité de Expertos, donde se evalúa la idoneidad del o los trabajadores, proponiéndose el más capaz a partir de que cumpla con los requisitos (formal y de conducta).

En este paso se pretende conocer la disposición de los candidatos al ser procesados para su admisión y/o promoción para el desempeño de una actividad u ocupación. Por otro lado, se les brindará información sobre el puesto de trabajo que se requiere cubrir y el proceso de selección a realizar, así como se recibirán y evaluarán los documentos de cada aspirante (**Anexos 9 y 10**).

Para el caso del personal designado (funcionarios y otros cargos por designación) se les solicita la información establecida en los **Anexos 11 y 12**.

La entrevista preliminar es una técnica que nunca deberá faltar en este momento (**Anexo 13**). De igual modo, se debe analizar la síntesis biográfica, autobiografía o currículum de cada aspirante para valorar requisitos como: capacidad, méritos

obtenidos, educación formal, disposición, compromiso y formación técnico profesional, entre otros.

Una vez analizados estos elementos previos, se clasifican los candidatos en:

- Grupo 1 (No): le faltan los requisitos esenciales
- Grupo 2 (Dudosos): podrían adaptarse con las carencias
- Grupo 3 (Sí): reúnen todos o la mayoría de los requisitos

Paso 5: Aplicación de técnicas de selección

Descripción: Preferentemente se trabajará con los candidatos del grupo 3, pues son los más afines a los requisitos exigidos. De no ser posible, se trabajará con los del grupo 2 y en última instancia con los del grupo 1.

A los candidatos preseleccionados se les aplicarán otras técnicas de selección, con el fin de profundizar en sus capacidades, de modo que le permita al Comité de Expertos verificar que cumplen con los requisitos establecidos en el perfil de cargo.

Las técnicas que a continuación se relacionan no significan la aplicación conjunta o de todas. Los especialistas junto a los directivos deciden cuáles utilizar, con la participación de los integrantes del área donde se ubican los puestos o cargos a cubrir.

Dichas técnicas son: a) Test psicométricos (**Anexo 14**), b) Dinámica de grupos, c) Pruebas profesionales, d) Pruebas físicas (médicas).

Paso 6: Comprobación de datos referenciales y comparaciones interindividuales

Descripción: Se verifican todos los datos referenciados por los candidatos (tanto en sus currículos como en las entrevistas), a través de empresas, residencias, centros de estudios, etc. (**Anexo 15**). Esta es una actividad que jamás podrá obviarse. En términos documentales deberá estar claramente evidenciada o avalada.

Además, se recurre a los datos que se han obtenido de todos los candidatos y se comparan en función de realizar las propuestas más acordes con las exigencias establecidas.

Paso 7: Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar

Descripción: El Comité de Expertos y/o la Junta Administrativa de la Unidad Básica, a partir de las valoraciones realizadas, proponen a la Empresa Provincial los candidatos a seleccionar.

El Director o el Jefe de la Unidad Básica, según corresponda presenta a la Subdirección de Recursos Humanos de la EPIA la documentación solicitada a los candidatos en el paso 4, referida a los modelos de solicitud de plazas a cubrir y el título cotejado en el caso de los trabajadores, lo que sirvió de insumo al Comité de Expertos para su valoración; así como los resultados de las comprobaciones para los cargos por designación, con el criterio de la Junta Administrativa sobre este proceso de selección. Este paso es de mucha relevancia, pues es el colofón que significa la razón misma del aludido proceso. Errar aquí, lleva al traste toda la labor previa, con el siempre triste gasto ocasionado, tanto económico como humano. En este proceso de toma de decisiones es recomendable que se imponga el consenso, respetando la integridad individual, al emitir la valoración.

Etapas IV: Control

Objetivo: Evaluar el desempeño del empleado seleccionado, a partir de su incorporación al puesto de trabajo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos durante el período de prueba.

Paso 8: Incorporación del trabajador al empleo

Descripción: Este paso permite a los aspirantes seleccionados incorporarse al colectivo laboral (mediante contrato determinado), ambientarse en la labor a desarrollar y adquirir el dominio del trabajo y las habilidades para ejecutarlo adecuadamente. Este paso contempla:

- Incorporación al puesto de trabajo.
- Programa de acogida.
- Conocimiento de las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.
- Instrucción inicial y general (seguridad y salud en el trabajo, reglamento disciplinario interno y convenio colectivo de trabajo).

En el recibimiento el trabajador conoce, entre otras, las informaciones siguientes:

- Historia y tradiciones de la entidad, así como galardones y estímulos recibidos por esta.
- Objeto, misión y valores de la entidad.
- Organización del trabajo, producciones principales o servicios que brindan.

- Sistema de pago por resultados finales.
- Capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción.
- Idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación, fundamentalmente en el puesto que va a ocupar.
- Presentación de los cuadros, funcionarios y dirigentes de la organización sindical.

La dirección de la Empresa y de la Unidad Básica evaluarán periódicamente la efectividad de la selección e integración del personal, de las técnicas empleadas, de la influencia de cada fuente de ingreso, así como su aporte al proceso de selección y satisfacción de los candidatos internos y externos para perfeccionar este proceso.

Paso 9: Seguimiento

Descripción: El proceso de selección del personal no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento comprobatorio. Esto es muy importante que lo conozca el candidato; debe comunicársele muy explícitamente, insistiéndole en que durante ese seguimiento de hasta 180 días (período de prueba) se comprobarán básicamente dos cuestiones:

- La adaptación del nuevo empleado al equipo de trabajo y a la cultura de la organización.
- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, de aptitudes, de formación, de actitudes y disposición hacia el trabajo. O, en resumen, las previsiones de competencias laborales en función del desempeño del cargo.

Es necesaria la ejecución de este seguimiento y, en particular, de la atención que se deberá prestar a la verificación de esas dos cuestiones. La inadaptación significa frustración para el nuevo empleado y afectación en el clima laboral del equipo humano, traduciéndose económicamente ambas situaciones en disminución de los niveles de productividad o rendimiento.

Una vez transcurrido el período de prueba, si el trabajador demuestra un desempeño laboral adecuado, se procede a realizarle su contrato indeterminado.

Paso 10: Evaluación del proceso

Este paso permitirá analizar las dificultades y logros presentados a lo largo del proceso de reclutamiento y selección y planificar las mejoras correspondientes.

Para ello, se valorará con directivos de la empresa y de las unidades básicas donde se realizó el proceso de reclutamiento y selección, el cumplimiento de lo establecido en este procedimiento y con el personal contratado, su percepción sobre la calidad del proceso, a través de la aplicación de técnicas como las entrevistas (**Anexo 16**), encuestas, observación y análisis documental.

3.3- Resultados de la implementación del procedimiento

3.3.1- Validación por criterio de expertos

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

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

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

Donde:

N: Número de expertos

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

k: Constante computarizada.

| Fiabilidad (%) | k |
|----------------|--------|
| 99 | 6.6564 |
| 95 | 3.8416 |
| 90 | 2.6896 |

i: Nivel de precisión 0.005.....0.10

Tomando: p= 0.01; i= 0.1; Fiabilidad del 99%; para una k= 6.6564

Luego: N≈ 6.5

Por lo que se utilizaron en el estudio un total de siete expertos.

Se seleccionaron los expertos atendiendo a que fueran personas con conocimientos y experiencias relacionados con la gestión de recursos humanos, académicos de prestigio y experiencia en esta área del conocimiento, así como directivos y especialistas de la Dirección Provincial de Trabajo de Pinar del Río (**Anexo 17**). Se corroboró la competencia de los expertos a través del coeficiente K, calculado de

acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo (**Anexo 18**), a través de la siguiente expresión:

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

Donde:

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

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón como se muestra a continuación (Tabla 7).

Tabla 7. Patrón para determinar el nivel de competencia de los expertos

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios | | |
|---|---|-----------|----------|
| | ALTO (A) | MEDIO (M) | BAJO (B) |
| 1. Análisis teóricos realizados | 0.3 | 0.2 | 0.1 |
| 2. Experiencia obtenida | 0.5 | 0.4 | 0.2 |
| 3. Trabajos de autores nacionales | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 4. Trabajos de autores extranjeros | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 6. Intuición | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| TOTAL | 1 | 0.8 | 0.5 |

Fuente: Báez (2008)

Con el objetivo de evaluar las opiniones representativas de los expertos acerca de si el procedimiento cumple o no los criterios antes explicados, se aplicó un cuestionario que resume las valoraciones de los especialistas consultados, los cuales debía valorar en una escala ascendente de 1 a 5 los criterios que se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. Valoraciones de los especialistas

| Valoraciones de los especialistas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Tal y como es presentado, el procedimiento puede ser utilizado para mejorar la gestión del proceso de reclutamiento y selección y es factible su realización en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria | | | | | | | |
| 2. Son consistentes entre sí las diversas etapas y acciones que se proponen | | | | | | | |
| 3. Está presentado con precisión de modo tal que puede ser comprendido por el personal que deberá involucrarse en su implementación | | | | | | | |
| 4. Son reales los supuestos sobre los cuales se construye y se considera que las expectativas de resultados pueden ser satisfactorias | | | | | | | |
| 5. Una vez implementado garantiza su continuidad y permite la medición de la efectividad alcanzada | | | | | | | |
| 6. La propuesta brinda posibilidad y facilidad de aplicación práctica | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las valoraciones se sometieron a indicadores estadísticos como se ilustra en la Tabla 9.

Tabla 9. Resultados de los indicadores estadísticos

| Preguntas | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Expertos | | | | | | |
| E1 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 |

| | | | | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| E2 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 |
| E3 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 |
| E4 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 5.00 |
| E5 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 |
| E6 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 |
| E7 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 |
| Medidas estadísticas | | | | | | |
| Mediana | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 |
| Moda | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 |
| Media | 4.29 | 4.71 | 4.14 | 4.71 | 4.86 | 4.14 |
| ICS | 77.18% | 77.18% | 82.32% | 77.18% | 82.32% | 82.32% |

Fuente: Elaboración propia

A partir de la evaluación de los expertos se hace indispensable determinar su nivel de concordancia. Para verificar el nivel de consistencia de las valoraciones de los expertos se determinó el índice de consenso de expertos (Abreu, 2004), que expresa el consenso de las valoraciones de los expertos en relación con cada aspecto, y el cual se calcula de acuerdo con la expresión siguiente:

$$ICS_i = (1 - \frac{S_i}{S_L}) * 100\% \quad \text{donde:}$$

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

S_L: Desviación estándar máxima posible.

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

En todos los casos el índice de consenso superó el 70 %, lo cual se considera bueno. De igual forma los valores de la media aritmética expresan un resultado entre adecuado y muy adecuado, la mediana y la moda se comportan de manera idéntica según estos estadígrafos de tendencia central, por lo que se considera que el procedimiento propuesto es adecuado para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río.

3.3.2- Resultados de la aplicación del procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Fábrica de Conservas “La Época”

Este procedimiento fue aplicado en la Fábrica de Conservas “La Época” de la Unidad Básica de Alimentos del municipio Consolación del Sur, perteneciente a la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, con el fin de mejorar su funcionamiento, teniendo en cuenta la idoneidad y confiabilidad que como requisitos deben cumplir sus trabajadores para llevar a cabo las operaciones y seguimiento de la producción y comercialización, a partir de la producción de conservas de frutas y vegetales a granel y envasados de la localidad.

Antes de la aplicación del procedimiento se verificó el cumplimiento de las premisas establecidas con anterioridad.

- Contar con la voluntad y disposición de la alta dirección de la organización para implementar el procedimiento propuesto: este aspecto fue analizado en el Consejo de Dirección Provincial, tomando además los criterios de la Junta Administrativa de la Unidad Básica, resultando aceptado por los miembros de estos órganos colegiados de dirección.
- Que esté constituido el Comité de Expertos de la oficina central y de las unidades básicas que se subordinan a la empresa provincial: cumpliéndose con la constitución y funcionamiento de este órgano asesor del jefe de la entidad.

Para evaluar la efectividad del procedimiento en la fábrica, se fueron analizando los resultados obtenidos en cada etapa diseñada. El procedimiento se fue monitoreando desde la etapa de sensibilización de los actores implicados y su implementación abarcó un período de cuatro meses, a partir de julio de 2019.

Etapa I: Planificación

Paso 1: Sensibilización y preparación

Se realizaron dos talleres en el mes de julio de 2019, con la participación de seis directivos y siete especialistas y técnicos de la Empresa y la Unidad Básica, con el fin de intercambiar conocimientos y experiencias en torno a: estructura organizativa empresarial, las condiciones de trabajo, la cultura organizacional, así como de las demandas y ofertas de puestos y cargos de trabajo para la fábrica en cuestión, lo que

les permitió adquirir y/o profundizar en temas de vital importancia para la asunción del proceso a implementar.

Paso 2: Consideración del perfil de cargo

En este paso se decidieron los indicadores o parámetros de referencia para comparar las características medidas en los aspirantes a los diferentes puestos.

Se actualizaron 11 perfiles de cargos en función del proceso de selección, teniendo en cuenta que se necesitaban cubrir 27 cargos en la Fábrica de Conservas “La Época” (Tabla 10). En dicha actualización se hizo referencia a los requisitos, responsabilidades y competencias requeridas propias de los puestos o cargos determinados, así como a aquellas dirigidas a la formación integral, de acuerdo con el contexto, para un desempeño consecuente con los resultados esperados.

Tabla 10. Plantilla de cargo de la Fábrica de Conservas “La Época”

| Descripción | Categoría Ocupacional | Cantidad de cargos | Nivel de Preparación | Grupo Escala |
|---|------------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Administrador | Servicio | 1 | 12mo. Grado | X |
| Encargado de Actividades Generales | Servicio | 1 | 9no. Grado | VI |
| Dependiente Integral de Establecimiento Comercial | Servicio | 1 | 9no. Grado | IV |
| Encargado de Almacén | Operario | 2 | 12mo. Grado | VI |
| Maestro "B" de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia | Operario | 2 | 12mo. Grado | VII |
| Operario "A" de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia | Operario | 2 | 9no. Grado | VI |
| Operario Auxiliar "B" de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia | Operario | 9 | 9no. Grado | III |

| | | | | |
|---------------------------------|----------|---|-----------------------|-----|
| Ayudante General de Elaboración | Operario | 2 | Curso Habilitación | III |
| Ayudante | Operario | 4 | Curso Habilitación | II |
| Sereno | Servicio | 2 | Entrenamiento | II |
| Portero-Guarda Bolso | Servicio | 1 | Entrenamiento | II |

Fuente: Elaboración propia

Etapa II: Reclutamiento

Paso 3: Reclutamiento

Se tuvieron en cuenta las fuentes de reclutamiento y el formulario de solicitud de empleo.

Se pusieron las plazas en convocatoria a lo interno de la entidad, pero no se presentaron candidatos mediante este tipo de reclutamiento, por lo que se recurrió al reclutamiento externo, haciéndose el lanzamiento de las plazas en convocatoria hasta un máximo de 21 días.

Etapa III: Selección

Paso 4: Preselección

Se recibió la documentación de los 48 candidatos presentados referente a: certificado de nivel vencido debidamente cotejado, chequeo pre-empleo, actualización del área de atención, y otros documentos atendiendo a si la plaza solicitada era para trabajador u otro cargo por designación, valorándose los requisitos de capacidad, méritos obtenidos, educación formal, disposición, compromiso y formación técnico profesional, entre otros.

La valoración anterior fue realizada por el Comité de Expertos de la Unidad Básica de Alimentos de Consolación del Sur, para el caso de los trabajadores y, por la Junta Administrativa de dicha Unidad Básica para el caso de los cargos por designación.

En todos los casos se aplicó la entrevista de selección preliminar que se establece desde la concepción del procedimiento. Los resultados de esta entrevista se muestran a continuación:

De los 48 entrevistados:

- 12 son militantes del PCC, seis Militantes de la UJC, 48 pertenecen a los CDR, 23 pertenecen a la FMC y cuatro pertenecen a la ARC.

- Tres son Universitarios, 15 Técnicos Medios, 17 tienen 12mo. Grado y 13 tienen 9no. Grado.
- Siete estudian actualmente, de ellos uno en la Universidad y seis están por alcanzar el 12mo. Grado.
- Uno optaba por el cargo de Administrador, uno por Encargado de actividades generales, dos como dependientes integrales de establecimientos comerciales, dos encargados de almacén, tres como maestros B de elaboración de productos de la industria alimenticia, cuatro como operarios A de elaboración de productos de la industria alimenticia, 16 operarios auxiliares B de elaboración de productos de la industria alimenticia, cinco ayudantes generales de elaboración, 10 como ayudantes, dos serenos y dos porteros-guardabolsos.
- 29 conocen la actividad que van a realizar en la Fábrica de Conservas “La Época”.
- Cuatro poseen lazos de familiaridad con trabajadores de Unidades de Producción y de la Unidad Básica (dos y dos respectivamente).
- 21 plantean que estuvieron motivados a solicitar el trabajo por necesidad de trabajar, cuatro expresaron por cercanía a su lugar de residencia, nueve por considerarlo un trabajo fácil y 13 porque no han encontrado otra labor que puedan realizar dado su nivel escolar.
- Cinco plantearon que fueron sancionados penalmente (por malversación, hurto y otros) y otros cuatro fueron sancionados laboralmente en los dos últimos años por procesos disciplinarios en el último centro de trabajo.
- Tres son diabéticos y seis son hipertensos, encontrándose todos con tratamiento y debidamente controlados.

Paso 5: Aplicación de técnicas de selección

De los 48 candidatos presentados, 13 no cumplían requisitos esenciales, tales como: certificado de nivel vencido o de cursos de habilitación, presentaban problemas de conducta, detectados en los antecedentes penales, y obtuvieron resultados desfavorables en la entrevista preliminar.

Se trabajó con los candidatos que reunían todos o la mayoría de los requisitos exigidos (35) a los que se les aplicó un test psicométrico, con el fin de profundizar en sus

capacidades, lo que le permitió al Comité de Expertos y a la Junta Administrativa verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en los perfiles de cargos.

Los resultados de la aplicación del test se muestran en el **Anexo 19**. Del análisis del mismo se deriva que la mayoría de las respuestas a los ítems de este instrumento son incorrectas, lo que se debe en gran medida al bajo nivel educacional de los implicados en el proceso.

Paso 6: Comprobación de datos referenciales y comparaciones interindividuales

Se verificaron todos los datos referenciados por los candidatos, mediante la visita a empresas, residencias, centros de estudios, lo que permitió obtener más criterios para la valoración de los órganos facultados para la toma de decisiones en este sentido.

Fueron comparados estos resultados en función de realizar las propuestas más acordes con las exigencias establecidas.

Paso 7: Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar

El Jefe de la Unidad Básica, a partir de las valoraciones realizadas, presentó a la Subdirección de Recursos Humanos de la EPIA la propuesta de candidatos a seleccionar, con la documentación establecida en cuanto a: información acerca del resultado de las evaluaciones y resultados del centro de trabajo anterior, así como su comportamiento en la zona residencial, el nivel educacional en correspondencia con lo solicitado en los perfiles de cargos, síntesis biográfica, etc.

La plantilla de cargo aprobada de acuerdo con el nivel de actividad fue de 27 trabajadores, de ellos 22 directos a la producción y los servicios, siendo los cinco restantes indirectos (un funcionario, un cargo por designación y otros tres trabajadores).

Etapas IV: Control

Paso 8: Incorporación del trabajador al empleo

En este paso el personal seleccionado conoció acerca del programa de acogida (concertándose el contrato laboral para los trabajadores o el nombramiento para los cargos por designación), las funciones a desempeñar en los puestos de trabajo, la instrucción inicial y general (seguridad y salud en el trabajo, reglamento disciplinario interno y convenio colectivo de trabajo), el período de prueba o adiestramiento, el objeto, misión y valores de la entidad, las principales producciones o servicios que brindan la Fábrica de Conservas, el sistema de pago por resultados finales, la

capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción, entre otros aspectos.

Paso 9: Seguimiento

Se realizó un seguimiento a los trabajadores contratados, en función de evaluar su adaptación al equipo de trabajo y a la cultura de la organización y el cumplimiento de las previsiones realizadas respecto a sus habilidades, conocimientos y aptitudes.

Una vez transcurrido el período de prueba, los trabajadores demostraron un desempeño laboral adecuado, por lo que se procedió a realizar su contrato de trabajo indeterminado.

Paso 10: Evaluación del proceso

Con la aplicación de la entrevista diseñada para evaluar la calidad del proceso de selección por parte de los nuevos trabajadores contratados, se pudo constatar lo siguiente:

- De los entrevistados, el 26% plantea haber conocido la convocatoria de las plazas por la información en el mural de la Unidad Básica, el 41% a través de vecinos y familiares y el 33% por información en la radio y redes sociales.
- El 81% considera que son adecuados los documentos que les fueron solicitados como parte del proceso, y el 19% planteó que para las funciones que están realizando no sería necesario tanta documentación.
- El 100% afirma que el programa de acogida está acorde a sus expectativas por la información que se aporta a los trabajadores, así como el tratamiento que reciben en su nuevo empleo.
- El 100% se considera apto para el puesto de trabajo al que fueron contratados.
- Entre las acciones que pudiera implementar la entidad para mejorar el desempeño laboral se encuentra: la preparación en las normas de higiene para los manipuladores de alimentos en el periodo de prueba (37%), programar intercambio con trabajadores de otras industrias de similar funcionamiento (26%), donde se evalúen temas relacionados con la calidad y variedades de las producciones, disciplina tecnológica, estudios de mercado, entre otros.
- El 94% evalúa de positivo el proceso de reclutamiento y selección aplicado en la Fábrica de Conservas “La Época”.

De manera general se considera que hay una evolución en el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección del personal en la entidad. No obstante, debe lograrse más participación de actores fundamentales como directivos de la Unidad Básica, en función de atender las necesidades de los implicados en el proceso.

En el mes de diciembre de 2019 se realizó un intercambio con los trabajadores de la Fábrica y la participación de directivos de la Unidad Básica y de la Empresa Provincial, que permitió evaluar un incremento de la producción con la calidad requerida, así como de la productividad, lo que evidencia un adecuado nivel de competencias laborales y un mejor desempeño laboral en el período analizado.

Conclusiones parciales del capítulo III

1. El procedimiento propuesto para la gestión del reclutamiento y selección de personal se fundamenta en un conjunto de principios y premisas que garantizan su operacionalización en función de las necesidades de la organización y su objetivo general es lograr que este proceso se realice de forma efectiva.
2. El procedimiento propuesto consta de cuatro etapas y diez pasos, los cuales, en su conjunto, conducirán a que la empresa gestione el proceso de reclutamiento y selección del personal de manera más efectiva y acorde con los objetivos de la organización.
3. Se llevó a cabo la validación del procedimiento mediante criterio de expertos y su aplicación práctica en la Unidad Básica de Alimentos de Consolación del Sur, lo que permitió plantear que el procedimiento es adecuado y de gran importancia para el desarrollo futuro de la organización.

CONCLUSIONES

1. El estudio de los principales conceptos, procedimientos, enfoques y teorías sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal permitió construir un marco teórico-referencial en correspondencia con las necesidades de la investigación, lo cual sirvió a su vez para el diseño del procedimiento propuesto.
2. La selección del personal es un proceso clave de la gestión de recursos humanos, dirigido a la adquisición del personal necesario para el logro de los objetivos de la organización, en correspondencia con el perfil de cargo asumido para cada puesto o cargo.
3. La realización del diagnóstico de constatación del problema en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, permitió arribar a un grupo de fortalezas y debilidades relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección del personal, que sirven de base, de conjunto con el análisis teórico realizado, para la propuesta de un procedimiento que contribuya a gestionar este proceso en la entidad de una manera más eficiente y eficaz.
4. El procedimiento propuesto se constituye en cuatro etapas cada una con un conjunto de pasos a desarrollar, que establecen de forma lógica y coherente cómo proceder para reclutar y seleccionar personal en función de las necesidades de la entidad.
5. El procedimiento fue validado de acuerdo a la opinión de un grupo de expertos en el tema del reclutamiento y selección del personal, quienes concuerdan que es adecuado para la entidad. Por otro lado, se implementó en la Fábrica de conservas La Época, perteneciente a la Unidad Básica de Alimentos del municipio Consolación del Sur, con resultados favorables.

RECOMENDACIONES

1. A la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria: Generalizar el procedimiento propuesto al resto de las unidades de producción, de modo que se logre contar con personal que tribute al desarrollo de la organización.
2. A centros de investigación: Promover investigaciones en la temática de forma que se logre un constante perfeccionamiento de esta actividad, así como su integración a estudios teóricos ya existentes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu Ledón, R. (2004). *Modelo y procedimiento para la toma de decisiones de inversión sobre el equipamiento productivo en empresas manufactureras cubanas*. Tesis doctoral. Universidad Central de Las Villas.
2. Aguilera Martínez, A. (2010). *Gestión de Recursos Humanos. Guía de Estudio para el programa Maestría en Dirección*. Editorial UBV.
3. Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. vol. 1 (3a.ed.) Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=4536605> Fecha de consulta: 5 de noviembre de 2018.
4. Ayala Villegas, S. (2004). *Administración de recursos humanos*. Texto Universitario. 1era Edición. San Martín: Ciudad Universitaria Morales.
5. Báez Abrahantes, E (2008). *Diseño del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC 3000 – 3002: 2007 en la Dirección Provincial del BANDEC Villa Clara*. Tesis de Maestría en Dirección. CEDE. UCLV
6. Barceló, J.C. (2017). 10 pasos para un proceso de selección efectivo (Blog de Recursos Humanos). Recuperado a partir de <https://blogs.imf-formación.com/blog/recursos-humanos/selección-de-personal-3/10-pasos-proceso-selección-efectivo/> Fecha de consulta: 13 de noviembre de 2018
7. Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
8. Becker (2009). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3 edición). University of Chicago Press.
9. Beer, M. (1989). *Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos*. Madrid: Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
10. Bravo, M. L y Arrieta, J. J. (2005). El método Delphi. Su implementación en una estrategia didáctica para la enseñanza de las demostraciones geométricas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35, (3). Disponible en: http://www.rieoei.org/inv_edu38.htm Fecha de consulta: 13 de noviembre de 2019

11. Caballano, J. (2010). Reclutamiento y selección de personal (<http://unamosapuntos3.tripod.com>) (<http://server2.southlink.com>. Fecha de consulta: 3 de enero de 2019.
12. Calero, A. (1978). *Técnicas de muestreo*. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
13. Céspedes Lorente, J., Jerez Gómez, P. y Valle Cabrera, R. (2005). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24, 29-56.
14. Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. México, Mc Graw-Hill.
15. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
16. Chiavenato, I. (2007): *Administración de Recursos Humanos*. 11na Edición. México, D.F, México: Editorial McGraw-Hill.
17. Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano* (3ra ed). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
18. Ciego, Pablo (2008): Selección del personal (<http://www.monografias.com/trabajos5/selp>) Fecha de consulta: 3 de enero de 2019.
19. Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT). (2015). Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección.
20. Crespo Borges, T. (2007). *Respuestas a 16 preguntas sobre el empleo de expertos en la investigación pedagógica* (1ra. Ed.). Lima: Ed. San Marcos.
21. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (3ra. Ed). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela y Academia. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/293652916_Tecnologia_de_recursos_humanos_En_2_tomos_Tercera_edicion_corregida_y_ampliada Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2018
22. David, M.V. (2006). *Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el Colegio Capouilliez*. Universidad de San Carlos. Guatemala: Universidad de San Carlos.

23. De La Hoz, A., Revilla, Y. y De La Hoz, B. (2017). Reconocimiento, medición contable y presentación en los estados financieros del capital intelectual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79).
24. Decreto No.326 (2014). Reglamento del Código del Trabajo. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Cuba.
25. Dolan, S.L. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid. Ed. McGraw-Hill.
26. Dulebohn, J. H. (1995). *Social influence and organizational justice in employee reactions to performance appraisals*. University of Illinois at Urbana-Champaign.
27. Edvinsson, L. y Malone, M.S. (2000). *El capital intelectual (cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa)*. Barcelona. Ed. Gestión.
28. Fombrun, C.J., Tichy, N. M. y Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Ed. John Wiley and Sons.
29. Galloway, L. (1998). *Principles of Operations Management*. Ed. International Thomson Business Press.
30. García, S. & Navarro, E. (2008) El capital humano en las organizaciones (Edición electrónica, Vol.1) Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria: CIEA. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/412/412.zip>. Fecha de consulta: 5 de noviembre de 2018.
31. Godet, M., Monti, R., Meunier, F. y Roubelat, F. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuaderno No. 5. Cuarta edición actualizada. París: Prospektiker - Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
32. Gómez, L. R. (2001). *Gestión de recursos humanos* (6ta reimpresión). Prentice Hall. Madrid, España.
33. González, O. y Mejías, S. (2010). *Procedimiento para el reclutamiento, la selección y la integración del personal en la División Pexac Villa Clara*. Trabajo Final de Diplomado en Gestión de los Recursos Humanos. Universidad Central de las Villas.
34. González, Ortegón, J.C. (2016) Diseño de procedimientos de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos para la empresa de

depósito principal de drogas L.T.D.A, Universidad Santo Tomás de Aquino, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá.

35. Grados Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.)*. México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno.
36. Harper y Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos (1 al 12)*. Madrid: Ed. La Gaceta de los Negocios.
37. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la investigación*. La Habana: Ed. Félix Varela.
38. Hernández, A. (2018). Procedimiento para determinar la demanda de fuerza de trabajo calificada en función del desarrollo local. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Dirección. Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.
39. Instituto Tecnológico de Culiacán (2016). Procedimiento para reclutamiento y selección de personal. Emisión: diciembre de 2016.
40. Instrucción No.1. de fecha 17 de noviembre de 2016. De la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río. Cuba
41. Itami, H. (1991). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge MA (USA).
42. Jaramillo, O.L. (2005). Gestión del talento en empresas vinculadas al Programa Expopyme en sectores de confección y alimentos, Universidad del Norte. Colombia.
43. Kamoche, K. (1996). Strategic HRM within a resource capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213-233.
44. Lado, A. A., y Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
45. Ley No.116 (2013). Código del Trabajo. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Cuba.
46. Mejía, A., Jaramillo, M., y Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. *Revista científica Guerrillero de Ockham*, 4(1).

47. Mejías, S (2009): Documentos de consulta del Diplomado de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara. Cuba.
48. Morales, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. IPSJAE "José Antonio Echeverría", La Habana.
49. Norma Cubana NC 3000-3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario, requisitos e implementación. La Habana, Cuba: Ed. Oficina Nacional de Normalización. Disponible en: www.nc.cubaindustria.cu. Fecha de consulta: 13 de noviembre de 2018
50. Núñez Paula, I. A. (2007). *Gestión Humana o de Personas en la construcción de las Sociedades del Conocimiento*. VI Jornada Nacional Bibliotecaria. Ciudad de La Habana, 17-18 de julio de 2007. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci10907.html Fecha de consulta: 13 de febrero de 2019.
51. Ojeda, E.J. (2011). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción de profesores en la Misión Sucre en el municipio Chacao. Tesis de Maestría. Universidad "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
52. Pereda, S., Berrocal, F. y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización*, 28, 43-54.
53. Ramos Martínez, M.V., (2013). Diseño de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la gestión del talento humano de la Ferretería Argentina. Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Administración de Empresas. San Juan de Pastos.
54. Resolución No.210/2016 de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria. Pinar del Río. Cuba.
55. Rodríguez Gómez, G., Alfonso de Armas, M. y Barros Días, O. (2004). Apuntes sobre metodología de la investigación social. Documento de trabajo. Centro de Estudios Demográficos, Universidad de La Habana.
56. Rodríguez, G. (2004). Procedimiento para la selección de personal. Tesis de Maestría. Universidad Central de Las Villas.

57. Rul-lán Buades, G. (1996). *Administración de recursos humanos*. (3ra. ed. revisada). Córdoba: Publicaciones ETEA.
58. Salgado, J. (2005). Las encuestas organizacionales: diseño, aplicación y análisis. Curso de Doctorado del Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.
59. Sánchez, Rubio, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Octaedro, S.L.
60. Santos, J., Muñoz, A., Juez, P. y Cortiñas, P. (2003). *Diseño de encuestas para estudios de mercado. Técnicas de muestreo y análisis multivariante*. Madrid: Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
61. Soto, S.F. (2014). Proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado a las Empresas Distribuidora de Calzado importado en la cabecera departamental de Ecuintla. Tesis de Grado. Universidad "Rafael Landívar". Guatemala.
62. Sotolongo, M. (2010). Manual para el Proceso de reclutamiento y selección en la Universidad Central de las Villas. Documento normativo.
63. Stoner, J. (1996). *Administración*, 6° Edición. México: Editorial: Pearson Education.
64. Toffler, A. (1990). *El «shock» del futuro*. Barcelona: Edit. Plaza & Janés.
65. Trujillo Cabezas, R. (2004). Aplicaciones del método Delphi. Trabajo presentado para optar al título de Especialista en Pensamientos Estratégico y Prospectiva. Universidad Externado de Colombia.
66. Tyson, S. y York, A. (2007). *Administración de personal*. Segunda edición. México: Editorial Trillas.
67. Vargas, T. (2013). *Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río.
68. Werther, W. (2008). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Ed. Mc. Graw Hill.
69. Werther, W. y Davis, K. (2002). *Administración de personal*. San Francisco: Editorial McGraw Hill.

70. Wright, P. M., Dunford, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human resource and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
71. Wright, P. M., McMahan, G. C., y McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
72. Zayas, P. (1996). *Los Fundamentos teóricos metodológicos de la selección de personal*. La Habana: Editorial Academia.

ANEXOS

Anexo 1: Metodología para caracterizar el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria

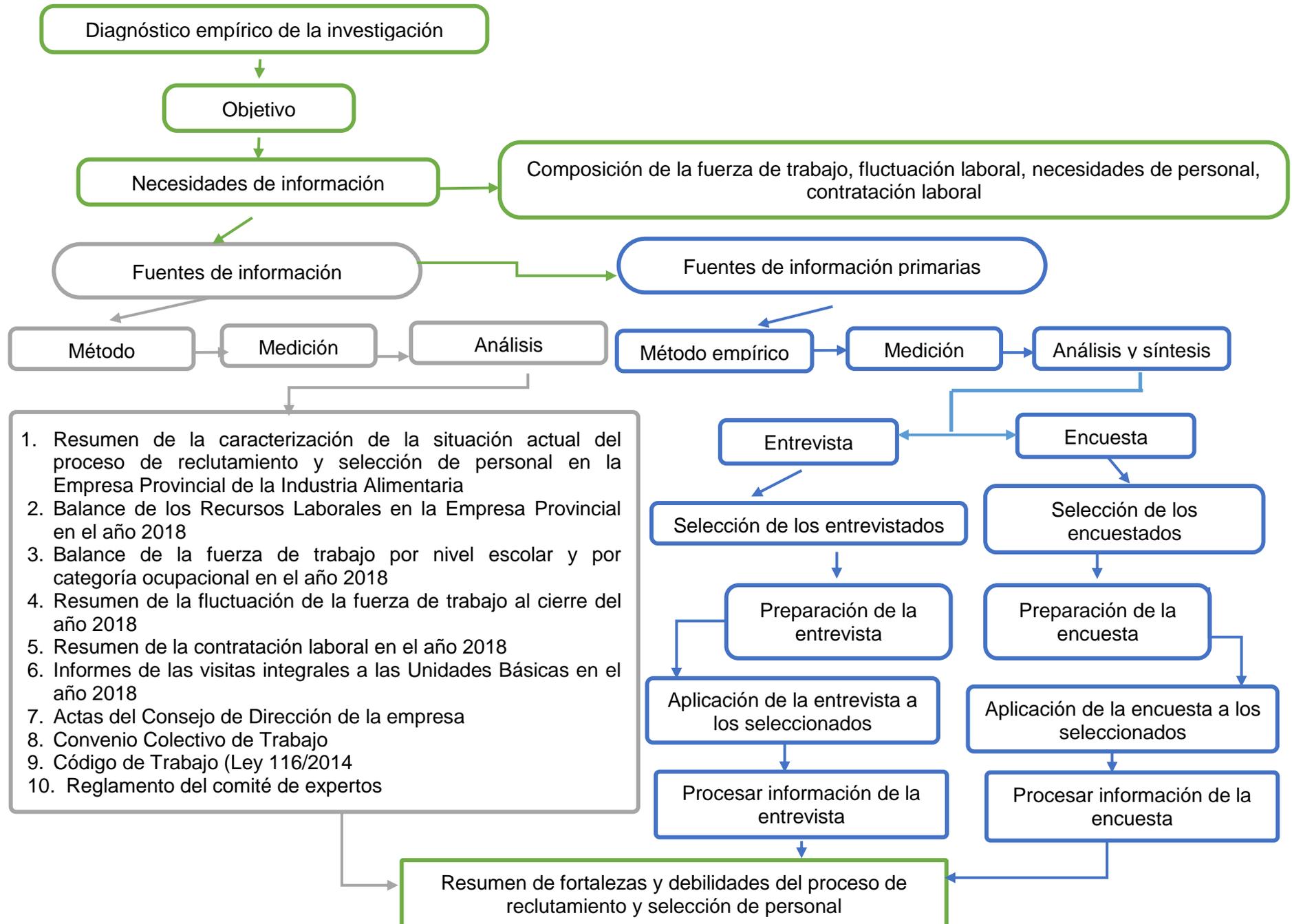


Figura 3. Metodología para el diagnóstico empírico de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Guía para desarrollar el análisis documental

- Resumen de la caracterización de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria
 - a) Estructura organizativa de la EPIA
 - b) Conocer el objeto social, misión y visión de la Empresa Provincial
 - c) Conocer la cantidad de trabajadores
 - d) Conocer la composición por sexo
- Balance de los Recursos Laborales en la organización en el año 2018
 - a) Desglose de la fuerza de trabajo emplantillada al cierre del año 2018
 - b) Desglose de la fuerza de trabajo por nivel escolar y categoría ocupacional en el año 2018
- Resumen de la fluctuación laboral al cierre del año 2018
 - a) Conocer la fluctuación de la fuerza de trabajo por causales al cierre del año 2018
 - b) Conocer la fluctuación por perfiles de cargo al cierre del año 2018
- Resumen de la Contratación Laboral en el año 2018
 - a) Conocer el total de Contratos Laborales concertados en el año 2018
- Informes de las visitas integrales a las Unidades Básicas
 - a) Conocer las principales dificultades identificadas en las Unidades Básicas en las visitas realizadas por la Dirección de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria.
 - b) Evaluar el cumplimiento de la función estatal de la Empresa Provincial
 - c) Conocer si la Empresa Provincial tiene identificado los principales problemas que presentan sus dependencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Encuesta a cuadros y funcionarios de la oficina central y jefes de Unidades Básicas y especialistas de recursos humanos

Un saludo cordial:

Me encuentro realizando una investigación de Maestría en Dirección relacionada con el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria. De ser posible me gustaría que usted respondiera algunas preguntas que ayudarían a la identificación de los elementos que hoy están afectando este proceso. Sus opiniones son de gran importancia para el estudio. Agradecemos profundamente su colaboración.

Para ello estamos solicitando su cooperación, respondiendo lo más sinceramente posible. De antemano le damos las gracias por su colaboración.

I. Datos generales del encuestado.

| Edad | Género | Nivel educacional | ¿Participa en otras actividades laborales en la entidad? |
|----------------------|--------|-----------------------|--|
| De 18 a 24 años ____ | F ____ | Ninguno ____ | Sí ____ |
| De 25 a 30 años ____ | M ____ | Primaria ____ | No ____ |
| De 31 a 40 años ____ | | Secundaria ____ | |
| De 41 a 50 años ____ | | Preuniversitario ____ | |
| De 51 a 60 años ____ | | Técnico Medio ____ | |
| Más de 60 años ____ | | Universitario ____ | |

II. Variables de análisis.

1. ¿Posee en su centro laboral personal encargado de la actividad de Recursos Humanos?
Sí ____ No ____
2. ¿Siguen un procedimiento para realizar el reclutamiento y selección de personal en su centro laboral?
Sí ____ No ____ No sé ____
3. ¿Cuál es la fuente que utilizan para el reclutamiento al candidato, cuando surge una vacante?

- Reclutamiento interno _____
- Reclutamiento externo _____
- Ambos _____
- No sé _____

4. ¿Conoce si existe un procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Sí _____ No _____ No sé _____

5. ¿Conoce si existe un manual de descripción de puestos de trabajo en su centro laboral?

Sí _____ No _____ No sé _____

6. ¿Qué política usted conoce que aplica la empresa para el proceso de reclutamiento y selección de personal?

- Política de reclutamiento _____
- Política de selección _____
- Política de contratación _____
- Otras _____
- Ninguna _____
- No sé _____

Muchas Gracias

Fuente: Elaboración propia

Resultados del procesamiento de la encuesta:

Total de encuestados = 39, de ellos: 8 cuadros y funcionarios de la Oficina Central

17 Jefes de Unidades Básicas

14 especialistas de recursos humanos

Edad de los encuestados: 1 se encuentra entre la edad de 30 y 40 años

13 entre la edad de 41 a 50 años

19 entre la edad de 51 a 60 años

6 con más de 60 años

Por sexo = 19 femenino

20 masculino

Nivel escolar= 22 son Técnico Medio

17 de nivel superior

Participan en otras actividades dentro de la entidad = 25

Participan en la misma actividad = 14

Respuestas del cuestionario:

1) Sí = 39

2) Sí = 19 No = 12 No sé = 8

3) Reclutamiento interno = 7

Reclutamiento externo = 10

Ambos = 14

No sé = 8

4) Sí = 23 No = 6 No sé = 10

5) Sí = 37 donde: 13 respondieron que no están definidas las funciones para el cargo de acuerdo a un calificador.

24 plantean que no existe el manual de funciones de descripción del cargo

6) Política de contratación = 7

Política de reclutamiento = 5

Ninguna = 17

No sé = 10

Anexo 4: Entrevista a especialistas principales del Grupo de Recursos Humanos de las unidades básicas

Nombre y apellidos:

Unidad Básica donde labora:

Guía de preguntas

1. ¿Qué tiempo lleva usted laborando en la actividad de Recursos Humanos?

Menos de 1 año ____ de 1 a 5 años _____ más de 5 años _____

2. ¿Tiene experiencia en otras actividades dentro del centro?

No ____ Sí ____ ¿Cuál o cuáles? _____

3. ¿En qué medida le ha sido útil la experiencia que posee para realizar los análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal en la entidad?

4. ¿Qué documentos legales usted conoce que rigen el proceso de reclutamiento y selección de personal en la entidad?

5. ¿Recibe indicaciones específicas para el proceso de reclutamiento y selección de personal?

No ____ Sí ____ ¿Por qué vía? _____

6. ¿Qué problemas se le han presentado para cumplir con el proceso de reclutamiento y selección de personal en la entidad?

7. ¿Cuál considera usted que sea el factor más relevante por el cual no se tiene un proceso sistemático para el reclutamiento y selección de personal en la entidad?

8. ¿Por qué medio de comunicación dan a conocer las plazas vacantes que están disponibles en la empresa?

9. ¿Una vez seleccionado el personal, qué tipo de comprobaciones o pruebas realizan para evaluar su idoneidad en función de su contratación de forma indeterminada?

10. ¿Cuáles son los requisitos del cargo que se buscan en los nuevos empleados?

11. ¿Considera necesario que se diseñen las herramientas técnicas para el reclutamiento y selección de personal en la entidad?

Muchas Gracias

Fuente: Elaboración propia

Resultados del procesamiento de la entrevista:

- Menos de 1 año = 4

Más de 5 años = 10

- No = 11

Sí = 3 en actividades de producción y atención a la población.

- De los entrevistados diez consideran que se les ha permitido tener una visión integral para un correcto reclutamiento y selección del personal, a partir de que el candidato debe contar con conocimientos o habilidades para el desempeño de la actividad a realizar.

- Todos conocen de la Resolución 210 e Instrucción No.1 dictada por el Director de la Empresa Provincial, pero no constituye un procedimiento que rija el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- De los entrevistados 10 manifiestan que han recibido indicaciones específicas a través de orientaciones dadas en el Consejo de Dirección, en reuniones de homólogos, juntas administrativas u otros encuentros donde se concierten temas de contratación laboral, los otros cuatro las han recibido solo en las reuniones de Juntas Administrativas.
- Nueve entrevistados plantean que durante el proceso de reclutamiento y selección del personal se han presentado como dificultades, que no se presentan en ocasiones la totalidad de los documentos que se solicitan, no contar con los perfiles de competencias actualizados, cuatro plantean dificultades en el funcionamiento del comité de expertos, y uno que realiza la contratación fundamentalmente de los directos a producción y servicios por demora en el proceso de convocatoria y evaluación de la idoneidad.
- De los entrevistados 13 plantea que el factor más relevante es la no existencia de un procedimiento que indiquen fases o pasos que ayudan a realizar el proceso de reclutamiento y selección propio de la entidad.
- Once de los entrevistados plantean que el medio de comunicación más utilizado es el mural o interpersonal, y tres expresan que radican las plazas en la Dirección Municipal de Trabajo.
- Todos manifiestan que no se realiza la evaluación por parte de los Jefes Inmediatos para demostrar la idoneidad del candidato seleccionado.
- Todos expresan que los requisitos del cargo que se buscan en los nuevos empleados son el nivel escolar vencido y que no cuenten con antecedentes penales, considerando que faltan aspectos que son decisivos para un adecuado proceso de selección.
- Todos consideran la necesidad de diseñar las herramientas técnicas para el reclutamiento y selección de personal en la entidad, ya que permite conocer con mayor precisión las capacidades, habilidades y competencias de los aspirantes, de la misma manera el utilizar pruebas psicológicas es importante, lo cual muestra el interés que el candidato tiene para la empresa, pues no solo la entidad vela por el bienestar profesional u ocupacional, sino también se interesa por el bienestar general, ya que incide en el resultado final del empleado.

Anexo 5: Estructura organizativa de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río

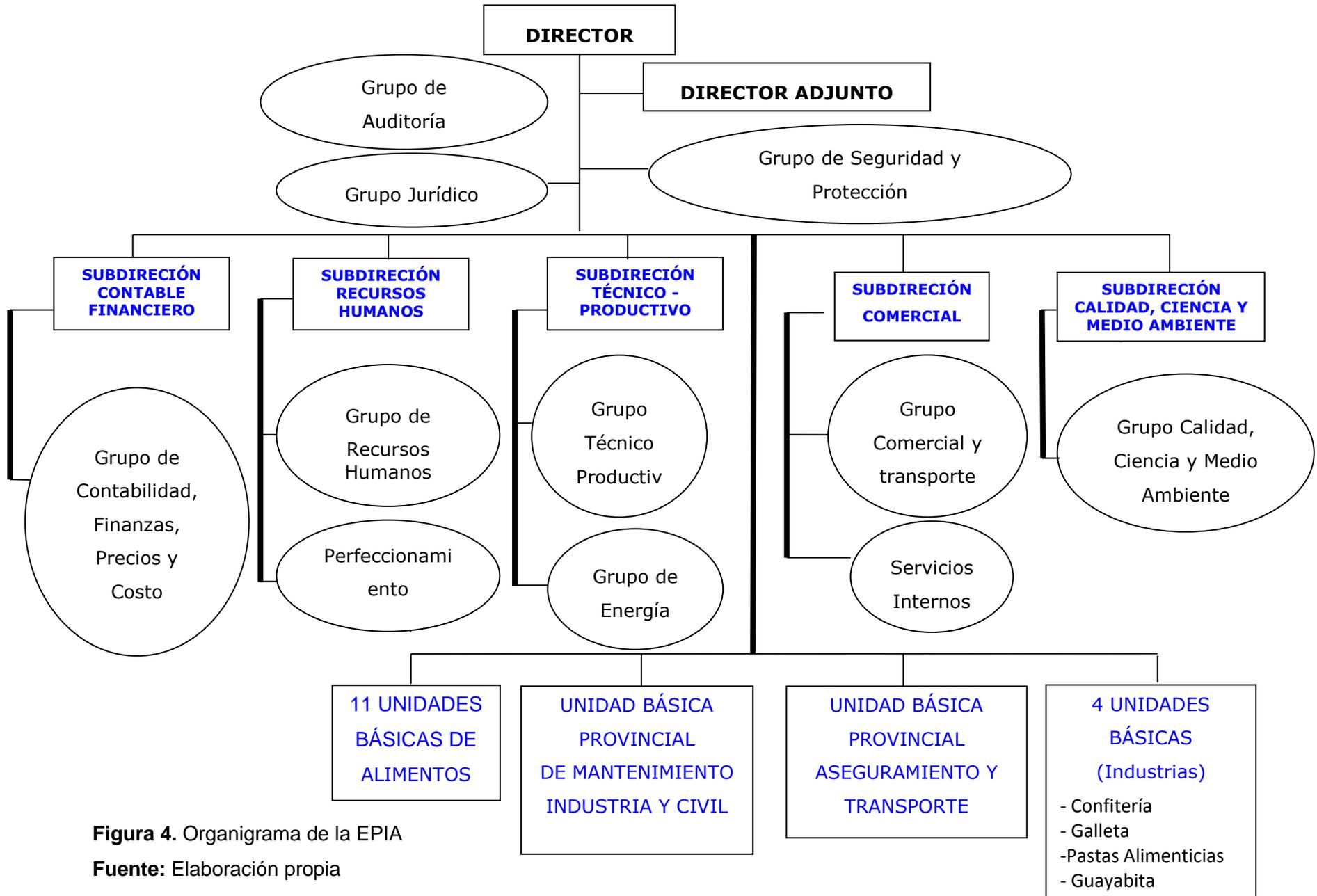


Figura 4. Organigrama de la EPIA

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Matriz de ponderaciones de causas

Tabla 11. Matriz de ponderaciones de causas

| Causas | Expertos | | | | | | | | | | | | | | R _j | Cc (%) |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|--------|
| | E ₁ | E ₂ | E ₃ | E ₄ | E ₅ | E ₆ | E ₇ | E ₈ | E ₉ | E ₁₀ | E ₁₁ | E ₁₂ | E ₁₃ | E ₁₄ | | |
| - No se evalúa al candidato de acuerdo a los perfiles de competencias que requiere el puesto de trabajo | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 25 | 64,3 |
| - No se evalúan las habilidades que posee el candidatos en cuanto a relaciones interpersonales para el trabajo en equipo | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 46 | 71,4 |
| - Limitada comunicación para la convocatoria de las plazas vacantes | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 54 | 71,4 |
| - No se cuenta con el manual de descripción de puestos de trabajo que explique cómo, cuándo y por qué realizar las labores | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 18 | 71,4 |
| - No existe una guía para realizar las comprobaciones de los candidatos | 5 | 2 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 76 | 64,3 |
| - Falta de un modelo o guía para la realización de la entrevista individual del candidato | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 75 | 64,3 |

Fuente: Elaboración propia, a partir del trabajo en grupo

La expresión para el cálculo de la concordancia (Cc) es como sigue:

Fórmula 1 Cálculo de la concordancia

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

Fuente: Cuesta (2010)

Leyenda

Cc: concordancia expresada en porcentaje

Vn: cantidad de especialistas en contra del criterio
predominante

Vt: cantidad total de especialistas

Anexo 7: Diagrama Ishikawa Ponderado

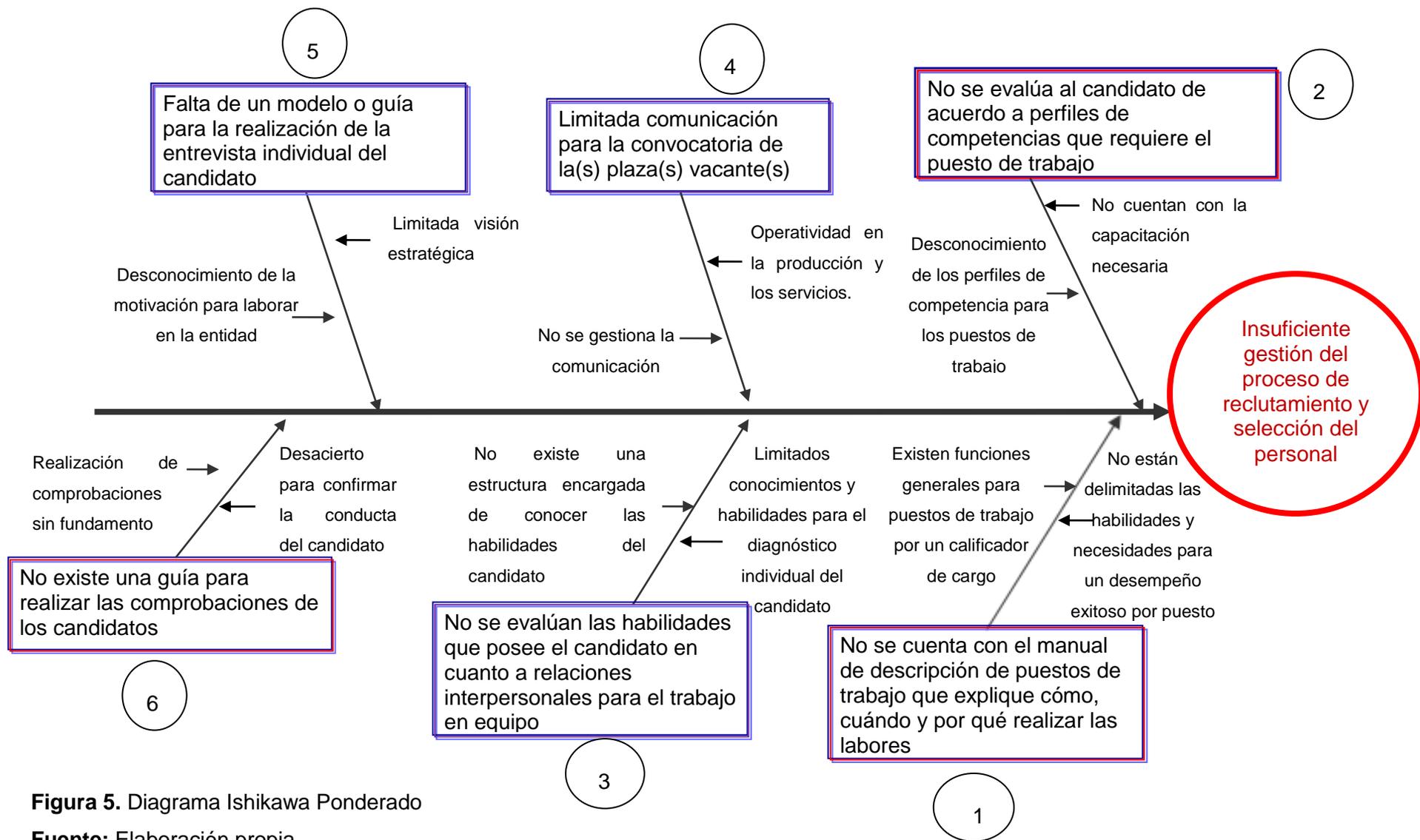


Figura 5. Diagrama Ishikawa Ponderado

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Componentes del perfil de cargo

Tabla 12. Modelo para el perfil de cargo

| | | | |
|---|-------------|---------------|------------|
| Unidad Organizativa: | | | |
| Denominación del cargo: | | | |
| Departamento al que pertenece: | | | |
| Categoría ocupacional | | Grupo Escala: | |
| Misión del cargo: | | | |
| Subordinación del cargo en la estructura de la Unidad Organizativa: | | | |
| Formación mínima necesaria: | | | |
| Experiencia previa: | | | |
| Conocimientos específicos: | 1 | 2 | 3 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | Elementales | Medios | Superiores |
| Funciones: | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Responsabilidades: | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Horario de Trabajo: | | | |
| Ambiente de Trabajo: | | | |
| Iluminación: | | | |

| | |
|--|--|
| Ruido: | |
| Ventilación: | |
| Limpieza: | |
| Esfuerzo físico y mental necesaria: | |
| Riesgo y enfermedad profesional a las que está expuesto: | |
| Medios de Protección necesarios: | |
| Competencias del Cargo: | Indicaciones de Comportamiento (dimensiones) |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Fuente: Cuesta (2010)

Anexo 9: Modelo de solicitud de los candidatos que optan por plazas vacantes en las unidades básicas subordinadas a la empresa (para trabajadores) **Tabla 13.** Modelo de solicitud de plazas (trabajadores)

| | | |
|--|--|---|
| SOLICITANTE: (J.UB): | | FECHA: |
| CARGO O PLAZA QUE SE PROPONE CUBRIR (ARGUMENTAR) | | Plantilla de cargo aprobada fecha |
| NOMBRE Y APELLIDOS DE PROPUESTO Y LUGAR DE DONDE PROVIENE: CARNE DE IDENTIDAD: | | |
| CERTIFICACIÓN O TÍTULO DE GRADO (COTEJADO): Y QUIEN LO EMITE (número, día, mes y año): | | |
| CATEGORÍA OCUPACIONAL: | | |
| FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA: (SE TENDRÁ SIEMPRE EN CUENTA EN LA ARGUMENTACIÓN LA EXISTENCIA O NO DE LAZOS DE FAMILIARIDAD DEL PROPUESTO) | | |
| ANTECEDENTES DEL PROPUESTO: | | Conocimiento y experiencia en la labor a realizar |
| Con vínculos anteriores con la entidad | | |
| Si le consta medida disciplinaria anterior | | |
| Si existe antecedentes de medidas anteriores aplicadas y que no conste en su expediente laboral | | |
| OBSERVACIONES: | | |

FIRMA DEL SOLICITANTE: _____

Firma: _____

(Nombre y Apellidos del Especialista Principal
o Técnico de Recursos Humanos)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Relación de documentos que se deben presentar a la Subdirección de Recursos Humanos para la solicitud de plazas en convocatoria (trabajadores)

1. Modelo de solicitud para plazas en convocatoria:
 - Nombre(s) y Apellidos correctamente (por el carné de identidad)
 - Número de carné de identidad correctamente
 - Cargo para el que propone (de acuerdo a la Plantilla de Cargo)
 - Fundamentación de la propuesta.
 - Marcar con una X los requisitos que cumple para el cargo.
 - Firma del Jefe de Unidad Básica que propone y el Especialista Principal o Técnico de Recursos Humanos.
2. Una Foto (tipo carne) del propuesto.
3. Certifico o Título de nivel vencido (Cotejado: el cotejo no puede ser fotocopiado, sino en original)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Modelo de solicitud de los candidatos que optan por plazas vacantes en las unidades básicas subordinadas a la empresa (para funcionarios y otros cargos por designación) Tabla 14. Modelo de solicitud de plazas (designados)

| | | |
|--|--|---|
| SOLICITANTE: | | FECHA : |
| NOMBRE Y APELLIDOS DEL PROPUESTO: | | Carne Identidad: |
| CARGO ANTERIOR DEL PROPUESTO: | | |
| ENTIDAD DE PROCEDENCIA: | | |
| RESOLUCION DE DESIGNACION ANTERIOR: (numero día mes y año): | | |
| CARGO PARA EL QUE SE PROPONE POR LA PLANTILLA RADICADA Y APROBADA: | | |
| CATEGORÍA OCUPACIONAL: | | |
| FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA : | | |
| | | |
| REQUISITOS QUE POSEE : | | comportamiento laboral y personal ético |
| capacidad de dirección y organización | | dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir |
| grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo | | resultados satisfactorios en el trabajo |
| nivel profesional o técnico adecuado | | |
| prestigio y reconocimiento social | | |
| OBSERVACIONES: | | |

FIRMA DEL SOLICITANTE: _____

Firma: _____

Nombre y Apellidos del Especialista Principal o Técnico de Rec. Humanos

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Relación de documentos que se deben presentar a la Subdirección de Recursos Humanos para los cargos por designación

1. Modelo de solicitud de Nombramiento con:
 - Nombre(s) y Apellidos correctamente (por el carné de identidad)
 - Número de carné de identidad correctamente
 - Cargo para el que propone (de acuerdo a la Plantilla de Cargo)
 - Fundamentación de la propuesta.
 - Marcar con una X los requisitos que cumple para el cargo.
 - Firma del Jefe de Unidad Básica que propone y el Especialista Principal o Técnico de Recursos Humanos.
2. Una Foto (tipo carne) del candidato.
3. Autobiografía (firmada)
4. Acuerdo del análisis de la propuesta por la Junta Administrativa.
5. Última Evaluación del Jefe Inmediato del propuesto (que haya sido realizada en los últimos 6 meses) de lo contrario un criterio evaluativo por el propio Jefe Inmediato.
6. Certificado o Título de nivel vencido (Cotejado, el cotejo no puede ser fotocopiado, sino en original)
7. Comprobaciones realizadas sobre el candidato:
 - Como mínimo tres comprobaciones en el último centro de trabajo (Jefe Inmediato, Sección Sindical y Núcleo del Partido)
 - En la zona residencial (Presidente del CDR, Vigilancia y/o Organizador o Federación según corresponda, y del Secretario General o de la Dirección del Núcleo Zonal)
 - De estar desvinculado hacer comprobaciones del último centro de trabajo donde laboró.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Entrevista a los candidatos que optan por ingresar a la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río

1. Fecha de la entrevista: _____
2. Quién realiza la entrevista: _____
3. Nombre y apellidos del candidato: _____
4. Número de carne de identidad: _____
5. Dirección particular: _____
6. Integración revolucionaria: PCC ___ UJC: ___ CDR: ___ FMC: ___ ACRC: ___
7. Nivel cultural vencido: _____ estudia actualmente Si: ___ No: ___
8. Cargo para el que opta: _____
9. Experiencia de trabajo en el cargo para que opta: _____

10. Si posee relaciones familiares con otros trabajadores Si: ___ No: ___
En caso positivo explicar cuáles son: _____

11. Exponer cuáles son las motivaciones que lo llevan a solicitar trabajo en la entidad:

12. Ha sido sancionado laboral o penalmente en los últimos dos años Si: ___ No: ___
De ser positivo detallar las causas: _____
13. Padece de alguna enfermedad crónica Si: ___ No: ___ de ser positivo ¿Cuál? _

Tiene tratamiento Si: ___ No: _____
14. Otros datos de interés que se consideran necesarios.

Firma del Candidato

Firma del Entrevistador

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14: Test Psicométrico

El tiempo del que se dispone es de 30 minutos:

Lea atentamente el cuestionario y responda de acuerdo a su consideración de manera objetiva con una X:

1. Generalmente puede tolerar las exigencias de su jefe inmediato, aunque fanfarronee o piense bien de él mismo:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

2. Cuando una persona no es honrada casi siempre se le puede notar en la cara:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

3. Aceptaría mejor el riesgo de un trabajo donde pudiera tener ganancias mayores, aunque sea eventual, que otro con sueldo pequeño, pero seguro:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

4. Seguidamente aparece una oración en la que faltan algunas partes, y a continuación cuatro opciones para completarlas. Debe usted completar cada oración por medio de la opción que mejor se adapte a ello:

El Administrador de la Unidad de Producción dijo _____ que los esfuerzos empeñados en la mejora de nuestra imagen, muy deteriorada por la crítica a la que fuimos sometidos por la prensa escrita _____, y como prueba de esto, _____ de las duras publicaciones y las ventas de la Unidad _____.

- A. Me complace informar / no fueron gratuitos / aún no han transcurrido dos semanas / comienzan a aumentar otra vez
- B. No estoy decidida de / hayan sido exitosos / han transcurrido solo dos semanas / registran ya una tendencia al aumento
- C. Debo reconocer / fueron insignificantes / ha transcurrido bastante tiempo / comienzan a aumentar otra vez

D. No estoy decidido de / haya sido en vano / todavía no han transcurrido dos semanas / registran una tendencia a la baja

5. Indica entre las siguientes palabras cual es el sinónimo de la palabra LÍCITO

- A. Líquido
- B. Localizado
- C. Prohibido
- D. Legal

Clave de respuesta correcta del Test

1. Puede contestar **sí** o **no**, nunca debe seleccionar **no estoy seguro**
2. Puede contestar **verdadero** o **Falso**, nunca debe seleccionar **Término medio**
3. Puede contestar **sí** o **no**, nunca debe seleccionar **no estoy seguro**
4. La respuesta correcta es el inciso A
5. La respuesta correcta es el inciso D

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Modelo de comprobación

1. Nombres y Apellidos de quien se comprueba: _____
2. Carne de identidad: _____
3. Nombres y apellidos del entrevistado: _____
4. Integración Revolucionaria PCC: _____ UJC: _____ CDR: _____ CTC: _____
5. Dirigida la comprobación a: _____
6. Aspectos a comprobar:
 - a) Actitud ante el trabajo
 - b) Relaciones sociales
 - c) Sanciones administrativas o penales aplicadas
 - d) Disposición a asumir responsabilidades
 - e) Valores que posee
 - f) Disciplina, prestigio y reconocimiento social
 - g) Participación en actividades
7. Texto de la comprobación:

Fecha: _____

Nombre, Apellidos y Firma:
Comprobador.

Nombre, Apellidos y Firma:
Entrevistado

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16: Entrevista para la evaluación de los resultados del proceso de reclutamiento y selección en la EPIA después de aplicado el procedimiento

Objetivo: Evaluar los resultados del proceso de reclutamiento y selección, a partir de la percepción de los nuevos trabajadores contratados.

Preguntas:

1. ¿Cómo conoció la plaza en convocatoria?
2. ¿Considera en exceso la documentación que se le solicita para ingresar a la entidad?
3. ¿Considera que el programa de acogida implementado por la entidad está acorde a sus expectativas? Argumente.
4. ¿Se considera apto para el puesto al que fue contratado?
5. ¿Qué acciones pudiera implementar la entidad para mejorar su desempeño laboral?
6. ¿Cómo evalúa los resultados obtenidos en el proceso de selección después de aplicado el procedimiento establecido por la entidad?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17: Listado de expertos

Tabla 15. Expertos consultados

| Experto | Grado científico o título académico | Institución | Cargo | Años de experiencia |
|--------------------------------|--|---|--|----------------------------|
| Lázaro Díaz Torres | Master en Ciencias | Instituto Pedagógico de Enseñanza Laboral de Pinar del Río | Profesor Asistente | 32 |
| Noel Villa Carraco | Licenciado en Ciencias Sociales | Dirección Municipal de Trabajo de Pinar del Río | Subdirector de Trabajo y Salario | 19 |
| Armando Cuesta Santos | Doctor en Ciencias | Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría” | Profesor Titular | 35 |
| María del Carmen Martínez Díaz | Licenciada en Educación | Dirección Provincial de Trabajo en Pinar del Río | Directora | 15 |
| Yusleidy Díaz Álvarez | Ingeniera Industrial | Dirección Provincial de Trabajo en Pinar del Río | Subdirectora de Organización y Salario | 11 |
| Alina Hernández Martín | Master en Ciencias | Dirección Provincial de Trabajo en Pinar del Río | Subdirectora de Empleo | 19 |
| Harol Pérez Padrón | Ingeniero Industrial | Oficina Nacional de Inspección del Trabajo | Director | 21 |
| Desire Díaz Díaz | Master en Ciencias | Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río | Director | 8 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18: Cuestionario de autovaloración para la selección de expertos

Estimado(a) compañero(a):

Como parte de las investigaciones de la Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Dirección “Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río”, de la autora Ing. Olga Lidia Martínez Reinoso, solicitamos su colaboración para formar parte del grupo de expertos que nos ayudarán a determinar la selección de los trabajadores de la organización, con el fin de analizar la adecuación del procedimiento propuesto.

Le estaríamos muy agradecidos por su colaboración con nuestra investigación. En caso de acceder a esta petición, envíenos la siguiente información por correo electrónico:

- Nombre y apellidos:
- Grado científico o título académico:
- Institución en que labora:
- Cargo que ocupa:
- Años de experiencia vinculados a las temáticas de **gestión de recursos humanos, específicamente del proceso de reclutamiento y selección de personal**:
- Marque con una X en orden creciente, el nivel de conocimiento que posee sobre la temática.

| | | | | | | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

- La siguiente tabla va encaminada a determinar cuál de las fuentes de argumentación usted considera que más ha influido en sus conocimientos sobre el tema. Evalúe cada una teniendo en cuenta las categorías Alto (A), Medio (M) y Bajo (B). Seleccione la que considere marcando con una X.

| Fuentes de argumentación | Grado de influencia de cada una de las fuentes | | |
|--|--|-----------|----------|
| | Alto (A) | Medio (M) | Bajo (B) |
| Análisis teóricos realizados por usted | | | |
| Su propia experiencia | | | |
| Trabajos de autores nacionales consultados | | | |
| Trabajos de autores extranjeros consultados | | | |
| Su conocimiento del estado del problema en el extranjero y/o en Cuba | | | |
| Su intuición | | | |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19: Resultado de la aplicación del test

Tabla 16. Procesamiento del test aplicado a los candidatos preseleccionados

| Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Respuestas | A: 12 | A: 23 | A: 29 | A: 8 | A: 5 |
| | B: 8 | B: 3 | B: 2 | B: 11 | B: 10 |
| | C: 15 | C: 9 | C: 4 | C: 13 | C: 13 |
| | | | | D: 3 | D: 7 |

Fuente: Elaboración propia