UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas

FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Contribución al mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Dirección de Recursos Humanos en la Universidad Central ¨Marta Abreu¨ de Las Villas.

Autor: Rosalia Monteslier López

Tutores: Dr. C. Fernando Marrero Delgado

Ing. Elia Teresa Cárdenas Acosta

Santa Clara , junio de 2018
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual

Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

PENSAMIENTO

DEDICATORIA

Dicen que la familia es la primera escuela del hombre y la mía me inculcó los valores, responsabilidades y sentimientos que me acompañaran el resto de mi vida por eso quiero dedicarles a ellos que este sueño se me hiciese realidad, por enseñarme a ser lo que soy.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por ser apoyo y mi sustento, por la educación y el amor que me dieron, y por ser ejemplo de sacrificio y anegación.

A mis hermanos por formar una parte indispensable de mi vida y por brindarme siempre su amor y cariño.

A toda mi familia por apoyarme en todo momento y por los consejos que he recibido de ellos.

A mis tutores Fernando y Elia porque con sus críticas constructivas y su experiencia han contribuido a conformar este trabajo de investigación, el cual constituye una de las metas más importante de mi vida.

Al claustro de profesores que ayudaron en mi formación como ingeniera en estos 5 años.

A Leticia, mi amiga de la infancia, por todos los momentos que hemos vivido, por su compañía, por estar siempre pendiente de mí, por sus consejos y por brindarme su amistad.

A Juanci y a Cachita por acogerme como parte de su familia y por brindarme su apoyo y su amor en todo momento.

A Melisa, Danitza, Claudia Portero y Yisley por cada uno los instantes de tiempo que han compartido conmigo, haciendo que estos 5 años de mi vida fueran los más hermosos que he tenido la dicha de vivir, y por estar presentes en los momentos buenos y en los no tan buenos.

A todas las amistades *que he conocido en esta universidad, que aunque no mencione sus nombres, porque son muchos, han llegado a ocupar un parte importante de mi corazón y los tendré siempre presentes porque cada momento que hemos compartido ha hecho de mí la persona que soy hoy.*

RESUMEN

El reclutamiento y la selección de personal es uno de los procesos críticos de la gestión integrada del capital humano en las organizaciones, dado que garantiza la fuerza de trabajo idónea para el desarrollo de la actividad, lo que permite una realización más eficiente de la misma e incide en la competitividad de la empresa y la satisfacción laboral de los trabajadores. La presente investigación desarrollada en el Grupo de reclutamiento y selección de personal, perteneciente al departamento de Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, plantea como objetivo general: perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección del personal a través de procedimientos particulares de acuerdo a cada categoría ocupacional y subgrupos dentro de estos. Realizándose primeramente un análisis del estado del arte y la práctica sobre la temática abordada, luego un diagnóstico del Sistema de GRH de la UCLV y del proceso de reclutamiento y selección, revelándose las principales insuficiencias que permiten establecer la necesidad de adoptar el enfoque planteado y elaborar procedimientos específicos para cada categoría ocupacional y el perfil de cargo de acuerdo con esa perspectiva; aplicándose un procedimiento para el diseño de dicho perfil. Entre los principales métodos y técnicas utilizados se encuentran el análisis documental, la observación directa y el método Delphi por rondas. Como resultado final de la investigación se elaboran los procedimientos para cada una de las categorías ocupacionales y sus subgrupos, y el perfil de competencia para el cargo de Especialista B en Gestión de Recursos Humanos, dando así solución al problema científico formulado. Con el desarrollo de investigación, la autora considera que se obtiene un impacto de tipo social al contribuir a la inserción del objeto de estudio práctico en los principios de gestión humana que hoy demanda la sociedad cubana.

SUMMARY

The recruitment and selection of personnel is one of the critical processes of the integrated management of human capital in organizations, since it guarantees the right work force for the development of the activity, which allows a more efficient realization of the same. it affects the competitiveness of the company and the job satisfaction of the workers. The present investigation developed in the Group of recruitment and selection of personnel, pertaining to the department of Human Resources Management of the Central University "Marta Abreu" of Las Villas, raises like general objective: to perfect the process of recruitment and selection of the personnel through of particular procedures according to each occupational category and subgroups within these. Firstly, an analysis of the state of the art and the practice on the subject matter was carried out, followed by a diagnosis of the SHR System of the UCLV and the recruitment and selection process, revealing the main insufficiencies that make it possible to establish the approach and elaborate specific procedures for each occupational category and the charge profile in accordance with that perspective; applying a procedure for the design of said profile. Among the main methods and techniques used are the documentary analysis, direct observation and the Delphi method by rounds. As a final result of the investigation, the procedures for each of the occupational categories and their subgroups are elaborated, and the proficiency profile for the position of Specialist B in Human Resources Management, thus providing a solution to the scientific problem formulated. With the development of research, the author considers that a social impact is obtained by contributing to the insertion of the object of practical study in the principles of human management that Cuban society demands today.

INDICE

INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION 5
1.1. Gestión de Recursos Humanos 5
1.2. Gestión de Recursos Humanos en Cuba 8
1.3. La gestión de los recursos humanos en los Centros de Educación Superior 10
1.4. La Gestión de los Recursos Humanos en la UCLV 12
1.5. Proceso de reclutamiento y selección del personal 15
1.5.1. Generalidades sobre el reclutamiento de personal 15
1.5.2. Procedimientos de reclutamiento de personal 18
1.5.3. Generalidades sobre la selección de personal 20
1.5.4. Procedimientos de selección de personal 22
1.5.5. Errores comunes en el proceso de reclutamiento y selección de personal 24
1.6. Proceso de reclutamiento y selección del personal en las condiciones cubanas 25
1.7. Conclusiones parciales 28
CAPÍTULO II. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA UCLV 29
2.1. Caracterización de la Dirección de Recursos Humanos 29
2.2. Análisis del proceso de reclutamiento y selección 31
2.2.1. Descripción del proceso 31
2.2.2. Análisis del problema 39
2.3. Propuesta de mejora 41
2.4. Conclusiones parciales 52
CONCLUSIONES GENERALES 53
RECOMENDACIONES 54
BIBLIOGRAFIA 55
ANEXOS 58

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, el éxito de las instituciones se ha convertido en un desafío permanente; las organizaciones precisan racionalizar sus recursos, redefinir sus operaciones y funcionar con estructuras más flexibles a fin de que puedan adaptarse rápidamente a las nuevas herramientas de gestión, todo esto orientado a mantener sus productos y servicios con las especificaciones que exija el cliente y la competencia.

El principal reto de las organizaciones radica en adaptarlas al cambio, enfocando las acciones que se ejecuten hacia la implementación de modelos modernos y dinámicos que no solo revelan la necesidad del cambio, sino como efectuar éste de forma tal que se logren los objetivos a través de las estrategias trazadas. Es necesario para las organizaciones buscar mecanismos que hagan su labor en forma eficiente, efectiva y con calidad (Mantalla, 1996).

Pero ciertamente, la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, en un mundo globalizado en el que los eventos sociales, políticos y económicos se hacen sentir con fortaleza, radicará en los "activos intangibles" que son los que aportan verdadero valor a las instituciones. Por fortuna, los términos utilizados para designar la gestión de las personas han evolucionado y, en la actualidad, se reconoce al hombre como elemento esencial para lograr la gestión organizacional, sujeto indispensable y transformador que marca la diferencia de la gestión y sus resultados (Alhama-Belamaric, 2003).

Al respecto podría añadirse que, si se pretende obtener una perfecta adecuación entre el trabajador y el puesto de trabajo, de manera que se logre un desempeño excelente y no meramente satisfactorio de las tareas y actividades, la gestión por competencias permite alcanzar este doble objetivo, ya que a los conocimientos y la experiencia se añaden otros atributos humanos, tanto objetivos como subjetivos, más amplios y complejos.

Por lo que se pudiese decir, que una selección correctamente realizada, permitirá la incorporación de un personal de alto rendimiento y, por sus mismas características, estos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las organizaciones y, en general, un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con el éxito de estas.

Hoy día se encuentra vigente en todos los centros laborales del país la Ley No. 116 Código del Trabajo, la cual fundamenta el vínculo directo de dieciocho lineamientos aprobados por el VI Congreso del Partido con la política sobre las relaciones de trabajo, su organización y

retribución y en las modificaciones o sustituciones que ha experimentado durante las últimas dos décadas el Código de Trabajo puesto en vigor en 1985.

Está en relación directa con las Normas Cubanas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) [3000, 3001 y 3002: 2007], con los nuevos lineamientos y con el plan de desarrollo estratégico hasta el 2030, sientan las bases para que se comience a analizar y trabajar con énfasis, dentro del proceso de GRH y en la selección del personal, en la gestión por competencias.

Las universidades cubanas no están ajenas a esta situación y es por esto que en medio de las profundas transformaciones económicas se ha buscado introducir procesos de cambios en todas las esferas de actuación de las organizaciones. Bajo estas condiciones, la gestión del capital Humano (GCH) en Cuba se enfrenta a un reto apasionante en relación a uno de sus procesos críticos, el reclutamiento y la selección del personal, que emerge con potencialidades para influir positivamente en la competitividad de las organizaciones, en la medida que condiciona, con fuerza, la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada.

Con el propósito de garantizar un correcto reclutamiento y selección del personal en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV), se verifica que los procedimientos instrumentados para cualesquiera de las acciones que integran dicho proceso se cumplan y se alcancen los objetivos estratégicos proyectados en correspondencia con los principios establecidos por el Partido, fortaleciendo el combate contra los errores y tendencias negativas y contribuir al objetivo de lograr la eficiencia que exige el desarrollo económico y social del país, surgiendo la necesidad de perfeccionar dicho proceso.

Todo lo anterior caracteriza la **situación problemática** que originó el **problema de investigación** siguiente: ¿cómo lograr un correcto proceso de reclutamiento y selección del personal en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas considerando los requisitos de las diversas plazas vacantes?

Para darle solución a este problema se define como **objetivo general**: perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección del personal a través de procedimientos particulares de acuerdo a cada categoría ocupacional y subgrupos dentro de estos.

Para cumplimentar el objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar un marco teórico referencial derivado de la consulta de la literatura universal y nacional disponible sobre las temáticas vinculadas al reclutamiento y selección del personal.
2. Caracterizar la Gestión de Recursos Humanos de la UCLV.
3. Diagnosticar de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección del personal.
4. Definir el procedimiento particular para cada una de los grupos ocupacionales para el perfeccionamiento del proceso de reclutamiento y selección del personal.
5. Diseñar el perfil de competencia del personal encargado del proceso.

Para su cumplimiento se hizo un uso adecuado de las fuentes bibliográficas necesarias diagnosticables para la investigación. Se utilizaron diferentes técnicas como la entrevista y la observación directa, entre otras.

Seguidamente se destacan el valor metodológico, social, práctico y teórico de la investigación.

Metodológico: se manifiesta a través de la integración de diferentes conceptos y herramientas en el procedimiento propuesto y la consideración de las competencias laborales del personal para apoyar al proceso de toma de decisiones relativo al reclutamiento y selección de personal, estructurado en un método general que permite su aplicación a otros objetos de estudio con similares propósitos.

Social: el impacto social de la investigación radica precisamente en el cumplimiento de los principios de igualdad de oportunidades, mérito y capacidad de los seres humanos en materia de acceso al empleo sin distinción de ningún tipo, y en su contribución al compromiso social de la institución, logrando elevar el nivel de efectividad de la Dirección de Recursos Humanos con lo que se ve beneficiado el cliente final (trabajadores).

Práctico: el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección a través de procedimientos particulares para cada uno de los grupos ocupacionales contribuye a elevar los niveles de competencia de la institución en aras de alcanzar las metas deseadas.

Teórico: el valor teórico de la investigación está dado por la elaboración de un marco teórico, resultado de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre los temas que son abordados. También, radica en la conceptuación que se realiza de algunos términos de acuerdo con las características del objeto de estudio y los objetivos de la investigación.

La presente investigación se presenta con una estructura que incluye dos capítulos: en el Capítulo 1 se presenta la revisión bibliográfica sobre los aspectos fundamentales relacionados con el objeto de estudio y en el Capítulo 2 se caracteriza la Dirección de Recursos Humanos

en la UCLV, se realiza un análisis del proceso de reclutamiento y Selección del personal, describiendo de forma detallada dicho proceso y elaborando un análisis de sus principales problemas, para finalmente brindar las soluciones propuestas a las problemáticas principales detectadas; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación que sustenta el trabajo de diploma, así como la bibliografía consultada y, finalmente, un conjunto de anexos como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION

La estrategia para la revisión de las diferentes fuentes a consultar estará sustentada sobre la base de la revisión de la literatura especializada disponible y de otras fuentes de información, permitiendo el análisis del "estado del arte" y de la práctica en la temática objeto de estudio, y sentando las bases teórico-prácticas del proceso de investigación contribuyendo a sustentar los resultados de este trabajo, como se muestra en la **figura 1.1**.

Figura 1.1. Marco teórico referencial de la investigación.

1.1. Gestión de Recursos Humanos

En el competitivo mundo empresarial, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente, sin embargo el factor que hace que una entidad sea diferente son las personas. La calidad de los empleados de la entidad, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, influye de manera importante en la productividad, en la calidad del servicio que brindan a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. Se afirma que lo más importante en el competitivo medio empresarial son las personas.

Los procesos de Gestión de Recursos Humanos (GRH) han sido definidos por varios autores y desde varios puntos de vista, todos coinciden con la idea de que son los encargados de gestionar el "Recurso Humano" en la organización. García y Casanueva (1999) plantean que la GRH es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que estos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la entidad consiga sus objetivos. Estas prácticas y políticas deben basarse en los planteamientos de la entidad al largo plazo, en su planificación estratégica.

La Gestión de Recursos Humanos se ha definido como "la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores, normalmente, aunque no siempre, en centros de trabajo sin presencia sindical, con el fin de motivarles para que aumenten su productividad. Actualmente, se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, la mejora de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación" (Pérez, 2003).

La gestión de los recursos humanos ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que, según Cuesta Santos (2005), ha comprendido esencialmente "…tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano. "

La Gestión de los Recursos Humanos ha venido avanzando en la misma medida en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información, inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial. Desde este contexto, la actividad que conlleva la Gestión de los Recursos Humanos, se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo a los fines de lograr agenciar objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos.

El desarrollo de este enfoque traslada a los gerentes, que direccionan las personas en las organizaciones, los factores claves y estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas, por esto, se hace necesario considerar las habilidades, destrezas y conocimientos de los Recurso Humanos que se agencian hoy en las organizaciones para que las mismas sean competitivas.

Aunado a esto, los cambios que se originan en el ambiente organizacional exponen lo complejo que resulta conservar un entorno competitivo; frente a esta realidad las organizaciones se someten a cambios significativos y revolucionarios que llevan en si modificaciones permanentes, multidireccionales y vertiginosas contenidas en los aspectos siguientes:

1. Excelencia: en aquello que representa su negocio central.
2. Creatividad e innovaciones: para satisfacer las necesidades del mercado, como para establecer alianzas que le favorezcan.
3. Flexibilidad: para ajustar su estructura operativa de acuerdo a las características del momento.
4. Satisfacción: considerar que es una organización que puede y debe contribuir al incremento de la felicidad de su gente y su entorno.

En otras palabras, la Gestión de los Recursos Humanos supone en su contexto evolutivo la aplicación de modelos gerenciales que mejoren su efectividad para el logro de los objetivos. Por esto, hoy la Gerencia de los Recursos Humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de los objetivos organizacionales; éstos pueden resumirse en la búsqueda permanente de la consecución de objetivos propios de la organización para posicionarse en las mejores condiciones, en el equilibro que debe existir entre el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan.

Por tanto, el principal desafío de la Administración de los Recursos Humanos, desde tiempo atrás a esta década, ha sido alcanzar el mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas.

Estos dos factores, conducen a optimizar los niveles de calidad y productividad de los bienes que se producen. De este modo se evidencia que la función de la Gestión de los Recursos Humanos ha adquirido en este siglo una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den

respuestas al comportamiento humano en la misma, dentro y fuera de la organización (Ramírez-García, 2013).

En general, es destacable que la gerencia como acción práctica proponga programas, prácticas, procesos y modelos gerenciales para los distintos subsistemas que conforman las organizaciones, a lo fines de desarrollar en los recursos humanos que integran las empresas, las características que propicien mejores resultados, mayor rapidez al dar respuestas requeridas para el buen funcionamiento de la organización.

Por otra parte, las empresas en su rol proactivo hacia la comunidad, deben tener integrado como concepto primordial que no solo es permisible el ejercicio de tener negocios rentables, productivos y sustentables, sino más bien es buscar enriquecer a través de las personas que la dirigen una actitud de responsabilidad hacia su entorno haciendo inversiones en proyectos sociales y comunitarios que beneficien el desarrollo sustentable.

Desde este enfoque generalizado se presenta un nuevo desafío gerencial y estratégico que abarca la responsabilidad social interna y externa de las organizaciones, y que a su vez permite promover con sus resultados la nueva manera de pensar en una inversión social que vaya más ligada a una transformación dirigida a generar capacidades en los individuos que conforman la comunidad, que les permita acceder a mayores posibilidades en mejorar su calidad de vida, y que además estén acordes al cuidado del medio ambiente, y que sean perdurables en el tiempo.

Para el logro de estas actividades, el seguimiento por parte de las organizaciones debe estar enmarcado en la gerencia de recursos humanos como una pieza esencial para que esta inversión tenga alcances materiales, económicos y sociales (Ramírez-García, 2013).

Significa entonces, que al crear estos dispositivos para el área gerencial y entrelazarlos con la estrategia empresarial, se concreta la creación de una unidad de Recursos Humanos que haga énfasis para que sus actores se transformen en los principales activos de la organización y sean a su vez en la medida, los que aporten con sus competencias el logro de la misión, visión y metas organizacionales del pensamiento futuro en un mundo globalizado y competitivo, cambio en el cual Cuba se ha visto inmersa.

1.2. Gestión de Recursos Humanos en Cuba

En Cuba adquiere gran importancia, dentro de los ministerios y OSDE, el diseño de los sistemas de gestión de los recursos humanos. Trasladándolo a las empresas las cuales tienen la tarea de llevarlo a cabo (León, 2007).

Desde los primeros años de la década del 90 se han estado introduciendo Sistemas de GRH a nivel de los organismos, instituciones y organizaciones, que responden de manera circunstancial a influencias, modelos no propios y que no se ajustan exactamente a sus realidades. Para el caso cubano, el desarrollo de la GRH tiene que complementarse conceptual y metodológicamente a las estrategias nacionales y territoriales de empleo.

La aprobación de las bases generales para el perfeccionamiento empresarial, ha permitido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en todas las organizaciones del país, lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la gestión de recursos humanos. Las organizaciones cubanas no puede tampoco lograr su eficiencia dejando a un lado la responsabilidad social, pues los resultados económicos que alcanza son a favor de toda la sociedad, y éste es precisamente el elemento que la distingue de otras experiencias internacionales.

Las bases generales han sido concebidas como guía metodológica, conceptual y práctica para llevar a cabo cambios de los modelos establecidos y transformarlos en acciones que revolucionen el quehacer de la empresa. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con GRH, se hace necesario continuar desarrollando los principios planteados, se quiere avanzar hacia el desarrollo de la GRH con un enfoque estratégico, incluso hacia un enfoque organizativo que supere las funciones tradicionales.

El sistema de dirección de la fuerza de trabajo, se ha definido como "conjunto de normas procedimientos y formas de actuación que permite materializar la política laboral, y salarial en su integración con la gestión de la entidad, con la visión del hombre como recurso fundamental para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos".

Esta definición si bien representó un avance desde el punto de vista conceptual, si se compara con el enfoque tradicional imperante en Cuba, hoy resulta insuficiente.

A partir de esta definición (que se establece en la Resolución 12 "Reglamento para la aplicación de la Política Laboral y Salarial en las empresas en Perfeccionamiento" del Ministerio de Trabajo y Seguridad y Salud en la Gaceta Oficial de la República de Cuba (2004)) así como el hecho que se definiera por esta propia Resolución que "la empresa diseña su propio sistema", el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT) comenzó a trabajar en un conjunto de recomendaciones metodológicas que ayudaran a las empresas en este empeño, cuyo contenido esencial son los principios generales.

La gestión de desarrollo de los recursos humanos no es ni puede ser sólo un problema técnico resuelto técnicamente. No es posible repetir la intencionalidad de otros tiempos y otras sociedades y otros modelos de dirección empresarial, como si esta problemática fuera ajena a las personas como individuos y como parte de un colectivo, como si fuera ajena a las contradicciones de las políticas y a las condiciones sociales.

En todos los centros laborales del país se implementa el Código del Trabajo, en cuya Sección Primera del Capítulo III se instruyen las formalidades y capacidad para concertar contratos de trabajo, el cual unido a su reglamento y legislación complementaria regula las relaciones que se fomentan en el ámbito laboral e integra el derecho de trabajo y sus principios.

Las empresas consideran entre los valores más importantes aquellos que tienen una connotación social, como la participación de los trabajadores, métodos de dirección, y liderazgo. Sin embrago, al diseñar los indicadores de evaluación del desempeño se priorizan los relacionados con la tarea, con el cumplimiento de los planes y los objetivos específicos, muy por encima de la capacidad de trabajar en equipo, innovación o los valores culturales de la organización (Alhama-Belamaric, 2003).

Los sistemas de gestión de recursos humanos deben ser generadores e impulsores de la gestión del conocimiento, paradigma actual para mejorar la eficacia de las organizaciones. En una sociedad como la cubana, donde un alto valor lo constituye el conocimiento, limitarlo es limitar el propio desarrollo de todos los trabajadores y de las organizaciones. Limitarlo, es seguir tratando a las organizaciones como conglomerado de recursos, sin sensibilidad y sin diferenciación hacia las personas, como individuos que se relacionan entre sí y que son capaces de dirigir, planificar, controlar y ejecutar todos (Alhama-Belamaric, 2003).

1.3. La gestión de los recursos humanos en los Centros de Educación Superior

La gestión de los recursos humanos y su inserción dentro de la organización dependen en buena medida de la «cultura» que exista en la misma; esto es, de los valores, costumbres e ideas que predominan en el seno de la entidad. Como plantean Pereda y Berrocall (2011), «la cultura de la organización va a determinar que las personas se contemplen como un gasto dentro de la empresa; o que, por el contrario, se consideren como un recurso». Si los trabajadores se consideran exclusivamente como un gasto, las políticas en esta materia se dirigirán esencialmente a la reducción de costos salariales, sin tener en cuenta otros factores. Por el contra rio, cuando el factor humano se estima como un recurso para la empresa,

primará la perspectiva del valor que aporten las personas a la organización, y las retribuciones se fijarán en relación con éste.

Dentro de la planificación estratégica del Ministerio de Educación Superior (MES) se incluye de manera neurálgica el fortalecimiento de los recursos humanos con el objetivo central de garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global, estando coherentemente articuladas con las demás esferas que integran este sistema de planificación estratégica; haciéndola funcionar regido por sus principios generales (Fermín, 2004).

Es el talento del personal de las instituciones universitarias cubanas el recurso principal para asumir el cumplimiento del plan estratégico trazado por la alta dirección ministerial en correspondencia con el convulso y cambiante entorno que se presenta en este mundo contemporáneo.

Es esencial que los recursos humanos de las instituciones, tengan los conocimientos actualizados sobre los paradigmas predominantes y que estos se apliquen a las actividades de la institución. Los recursos humanos constituyen el factor interface para relacionar los paradigmas (conocimientos) y las instituciones (los servicios que presta). Es precisamente el talento humano el que genera los paradigmas y a través de ellos la necesidad del cambio de los Centros de Educación Superior (CES).

La certificación de un alto nivel de competitividad, desarrollo, calidad en la gestión universitaria y la influencia dentro y fuera de su entorno lo define el nivel de excelencia que presenten sus recursos humanos.

Los impactos de los cambios sustanciales que se han producido en el plano económico, político y tecnológico en el ámbito internacional, han transformado el entorno en el cual operan las organizaciones cubanas.

En este contexto, los Centros de Educación Superior se han visto precisados a elevar su competitividad, específicamente a través de sus recursos humanos, por constituir estos el capital fundamental en el desarrollo de los procesos que en estas entidades se desarrollan.

Particular importancia tiene en las condiciones cubanas el trabajo con el hombre, dadas las limitaciones en tecnologías, recursos materiales y financieros que hacen de la inteligencia y el compromiso las vías fundamentales, no solo para la supervivencia, sino también para el desarrollo.

Los Centros de Educación Superior, requieren en este marco de un cambio en su orientación para atraer, desarrollar y retener al capital humano que garantice su excelencia no solo en los momentos actuales sino también en el futuro.

1.4. La Gestión de los Recursos Humanos en la UCLV

La pertinencia de la universidad en la sociedad está en relación directa con las expectativas y reclamos que esta espera de la universidad y es por esto que las instituciones universitarias hay que estudiarlas, no sólo por sus funciones, su impacto, sino también por la calidad de sus recursos humanos y en particular por la de su personal docente.

La Universidad es un sistema abierto con amplio intercambio con el entorno e integrado por un conjunto de procesos; según Musa (1997) se agrupan de acuerdo al papel que a estos les corresponde en:

1. Procesos de pertinencia que son los de formación del profesional, posgrado, investigación y extensión.
2. Procesos de existencia donde se consideran la gestión de los recursos humanos y el aseguramiento de los recursos financieros y materiales.

Para cumplir la misión encomendada a la universidad con una visión estratégica, se requiere del perfeccionamiento continuo de los diferentes procesos y en particular el de la gestión de recursos humanos, de forma tal que se garantice la coherencia interna como sistema, a través de estrategias, políticas, procedimiento, técnicas y acciones que se proyecten y realicen en la universidad.

El proceso de gestión de recursos humanos en la UCLV es coordinado por la Dirección de Recursos Humanos.

La Dirección de Recursos Humanos está conformada por las personas encargadas directamente de distribuir a los trabajadores apropiadamente en el puesto de trabajo adecuado según el perfil del aspirante. Se encargan de acoplar la cultura de la organización con los intereses de cada empleado, por medio de herramientas de evaluación, entrevistas, observaciones. Son los que mejoran las relaciones interpersonales, detectan las necesidades de preparación, estudian constantemente los valores y la congruencia de los valores individuales y los de la universidad, proponen diariamente en un ajuste creativo estrategias para una mayor eficiencia y efectividad.

La Dirección de Recursos Humanos (DRH) de la UCLV se subordina directamente al Vicerrector de Procesos Estratégicos, entre sus principales funciones se encuentran: planificar, organizar, controlar y orientar los procesos de gestión de recursos humanos en correspondencia con las normas, reglamentos y políticas establecidas; planificar y controlar la ejecución del presupuesto de gasto de personal; elaborar el plan anual y mensual de trabajo del proceso de gestión de recursos humanos y controlar su cumplimiento; hacer cumplir lo establecido en la legislación vigente aprobada en materia laboral y de seguridad y salud en el trabajo, controlando su correcta aplicación; orientar, revisar y tramitar los procesos de categorías docentes y científicas; asesorar, supervisar y tramitar el proceso de condecoraciones de los trabajadores; supervisar y controlar la calidad de los servicios que se ofrecen, así como la atención al público y a la comunidad universitaria; exigir el estricto control de la disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral; y dirigir en correspondencia con las regulaciones establecidas los procesos de captación y selección de la fuerza de trabajo, ubicación, formación, desarrollo, evaluación del trabajo, atención, estimulación y retribución.

La DRH atendiendo a las funciones obligaciones y atribuciones sobre los procesos de gestión de recursos humanos se encuentra estructurada por un departamento y tres grupos o secciones de trabajo subordinados al Director, con un sistema de trabajo de estrecha coordinación entre los diferentes niveles estructurales dentro de la Dirección y un alto grado de interrelación de documentación e información.

La DRH tiene una plantilla aprobada de 68 trabajadores, y se encuentra cubierta de la forma siguiente:

- Dirección de Recursos Humanos: 9 trabajadores (1 cuadro ejecutivo,1 metodólogo y 7 técnicos)
- Departamento de Recursos Humanos: 2 trabajador (1 cuadro ejecutivo y 1 técnico)
- Sección de Recursos Humanos Sede “Félix Varela Morales”: 5 trabajadores
- Sección de Formación y Desarrollo: 7 trabajadores
- Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo: 5 trabajadores

Departamento de Recursos Humanos Sede Central

El departamento de Recursos Humanos de la Sede Central está estructurado por 3 grupos de trabajo dirigidos por Especialistas Principales subordinados al Jefe de Departamento:

- Grupo de Planeación y Control (5 técnicos)

- Grupo de Recursos Laborales (16 técnicos)
- Grupo de Retribución (8 técnicos y 1 de servicio)
- Grupo de Reclutamiento y selección (2 técnicos)
- Casita Infantil (3 técnicos y 5 de servicio)

En este departamento se centralizan los procesos de reclutamiento y selección de los recursos humanos; convocatoria y radicación de plazas; la organización del trabajo y salarios; estructura y plantilla de la Universidad; sistemas de pagos; la confección de las informaciones estadísticas de la Dirección; elaboración, control y ejecución del plan y presupuesto; la confección, revisión, cálculo y archivado de las nóminas; y el control a la actualización de la base de datos Assets Premium. Se atiende también el control y supervisión de la disciplina laboral; informes estadísticos; los procesos de evaluación del personal, contratación, ubicación, y baja de los trabajadores; trámites de seguridad social; actualización y custodia de los expedientes laborales, así como la confección de los expedientes de trabajadores de nueva incorporación; actualizar el sistema Assets altas, movimientos y baja de los trabajadores; el proceso de pago de los trabajadores; los cálculos de los certificados médicos, licencia de maternidad y prestación social, cartas de pagos por diferentes conceptos; confección de las solicitudes de créditos de los trabajadores, certificaciones de salario e incrementos de chequeras; actualización de las tarjetas de salario; y control del submayor de vacaciones.

Sección de Recursos Humanos de la Sede "Félix Varela Morales"

La sección de Recursos Humanos de la Sede "Félix Varela Morales" atiende la organización del trabajo y los salarios, estructura y plantilla, sistemas de pagos, disciplina laboral, control y supervisión de la disciplina laboral; informes estadísticos; los procesos de evaluación del personal, contratación, ubicación, y baja de los trabajadores; trámites de seguridad social; actualización y custodia de los expedientes laborales, así como la confección de los expedientes de trabajadores de nueva incorporación; actualiza en el sistema Assets altas, movimientos y baja de los trabajadores; el proceso de pago de los trabajadores; cartas de pagos por diferentes conceptos. Trabajo con los profesores y actualización de los expedientes docentes.

En general, la Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

- capacitar y entrenar;

- evaluar el desempeño laboral;
- describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización;
- desarrollar programas, talleres, cursos, etc. , y cualquier otros programas que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal;
- promocionar el desarrollo del liderazgo;
- ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos;
- solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal;
- informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o usando las TIC, las políticas y procedimientos de recursos humanos;
- supervisar la administración de los programas de ensayo;
- desarrollar un marco personal basado en competencias;
- avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados;y
- reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado.

1.5. Proceso de reclutamiento y selección del personal

La gestión del capital humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo como un medio de satisfacerse a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve (Reina, 2005).

No debe olvidarse que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, la organización es el retrato de sus miembros. En correspondencia con el objetivo fundamental de la investigación, en los epígrafes siguientes se profundizará en lo que algunos especialistas consideran una etapa única, pero Reina (2005) considera como dos fases dentro del proceso: reclutamiento y selección de personal.

1.5.1. Generalidades sobre el reclutamiento de personal

El reclutamiento es la fase precedente inmediata a la selección; su propósito es preparar el camino para los procedimientos de selección al producir, idealmente, el menor número de

candidatos que parezcan ser capaces de desempeñar las tareas requeridas por el puesto desde el principio, o de desarrollar las actividades que le permiten hacerlo dentro de un período aceptable para la organización contratante (Pérez Rodriguez, 2011). Desde el inicio, el reclutamiento debe contar con un sistema de principios que sirva de guía orientadora en el desarrollo de esta actividad y la fase posterior, cuya violación puede introducir desviaciones indeseables en el funcionamiento de la organización.

Los autores Zayas-Agüero (2002) y Deniz-Deniz (2007) señalan algunas características que debe cumplir este tipo de proceso: la dependencia de la organización de los procesos de selección y los métodos y técnicas a emplear, del tipo de fuerza a seleccionar; la relación entre el procedimiento y la cultura organizacional; el análisis de los perfiles de competencias como base objetiva; el carácter eminentemente formativo y desarrollador y el empleo de profesionales de la actividad.

Según la Norma Cubana 3000 (2007), el reclutamiento es el proceso que identifica, prepara, motiva y atrae el potencial humano para su posible selección con vista a desempeñar determinados cargos en la organización.

El objetivo de un proceso de reclutamiento es atraer a los candidatos auténticamente adecuados y examinar de manera cuidadosa sus documentos a fin de producir una lista corta para que se investigue posteriormente en los procedimientos de selección (Mcintyre, 2013). Además de los métodos que se usen y de la administración general de la tarea, el logro del objetivo dependerá mucho, al final, del grado de eficiencia con que se hayan efectuado y aplicado las tareas básicas de la planeación de recursos humanos, y del análisis de los puestos.

En pocas palabras, el reclutamiento eficiente se puede describir como el conocimiento de los recursos que se desean, los que están disponibles, así como, dónde y cómo se pueden encontrar (Valladares, 2009). Según Rodríguez (2010), el reclutamiento es importante porque cuantos más solicitantes se tengan, más selectiva resultará la contratación. Para que las organizaciones realicen una contratación exitosa depende de una buena medida de cantidad y calidad de aspirantes; por lo que se hace necesario contar con procedimientos de reclutamiento de personal que ayuden a buscar candidatos aptos para los cargos disponibles (Labruffe, 2008).

Otros autores (Decenzo and Robbins (2005); Burke and Cooper (2005)) consideran el reclutamiento como un proceso clave en un mundo regido por la competencia entre las

empresas y la lucha por prevalecer y encabezar el mercado, de la cual sólo se puede salir adelante si se cuenta con el mejor elemento humano para que esté en posibilidades de tomar las mejores decisiones y acciones.

Dentro del proceso analizado se identifican dos tipos de reclutamientos: interno y externo (Cuesta Santos (2008); Pynes (2009); Gilley (2009); Pérez Rodriguez (2011); Agüero Alonso (2012)). En la **tabla 1.1** se muestran las ventajas y desventajas que pueden generar estos tipos de reclutamiento encontrados en la literatura consultada. 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 currículum vitae o historial.

Según Chavianato (2002) el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan dentro de la organización a fin de promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras, sirviendo de base para localizar recursos humanos, dentro de la institución una vez que surja la vacante.

El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal, con el objetivo de atraer personas con experiencias y habilidades que no existen actualmente en la organización.

Cuesta Santos (2008) plantea: "hay un conjunto 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".

Tabla 1.1. Ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento

	Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
Ventajas	1. Apoyar mejor el potencial humano de la organización. 2. Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados. 3. Incentiva la permanencia de los	1. Introduce nuevas ideas en la organización: talentos, habilidades y expectativas. 2. Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y

	empleados y su fidelidad a la organización. 4. Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental. 5. No requiere socialización de nuevos miembros. 6. Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos. 7. El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.	habilidades. 3. Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas. 4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones. 5. Incentiva la interacción de la organización con el Mercado de Recursos Humanos (MRH). 6. Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.
Desventajas	1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas. 2. Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual. 3. Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización. 4. Ideas para empresas burocráticas y mecanicista. 5. Mantiene y promueve la cultura organizacional existente. 6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.	1. Afecta negativamente la motivación de los empleados, cuando no se toman en cuenta al personal interno. 2. Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños. 3. Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos. Esto representa costos operacionales. 4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados. 5. Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

Fuente: elaborado a partir de Chavianato (2002); Henric-Coll (2003); Clavería (2010) y Abambari-Sandoval (2011).

1.5.2. Procedimientos de reclutamiento de personal

Cabe recalcar que en esta fase la finalidad no es encontrar a la persona ideal para ocupar el puesto, sino a aquellas que más se ajusten a las características o competencias definidas en el

perfil del mismo. Autores como Pérez Rodriguez (2011) y Agüero Alonso (2012) señalan que el proceso debe estar orientado a la planeación de los recursos, demanda de personal (identificación de la vacante), análisis y diseño de puestos, fuentes de reclutamiento, y solicitud de empleo. Además el número de pasos en el proceso cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa, y la efectividad del proceso para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

Una secuencia de pasos muy utilizada por los especialistas considera que el procedimiento para incorporar a un nuevo trabajador al staff durante la etapa analizada podría sintetizarse en el perfil del puesto de trabajo, la búsqueda de futuros candidatos y un primer contacto con este. No obstante, otros autores aunque comparten el criterio, enfatizan en la importancia de efectuar una promoción interna, como fuente inmediata, por servir de estímulo y desarrollo al personal que ya labora en la institución.

Un espacio necesario se reserva al diseño del perfil del puesto de trabajo o al análisis y diseño del mismo; su preparación correcta, Gutiérrez (2013), pudiera evitar muchos de los problemas actuales asociados al reclutamiento. Este paso permite designar una amplia y detallada descripción que incluye especificaciones presentadas en términos de conocimientos, capacidad y destrezas o habilidades ó un conjunto de configuraciones personológicas denominadas comúnmente por los especialistas competencias laborales.

Otro punto fundamental del proceso consiste en determinar las fuentes de reclutamiento (internas ó externas). En este sentido, resulta conveniente al elegir el medio de reclutamiento, determinar los niveles de competencias exigidos por el puesto, tiempo demandado por el proceso de búsqueda, composición de la fuerza de trabajo, costos del proceso, cultura organizacional, condiciones de trabajo y todas aquellas condiciones que puedan ser bien caracterizadas.

Al analizar el diseño de perfiles de competencia para puestos o cargos, se ha comprobado que muchos de estos solamente se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad) para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en la realización de las tareas propias de su trabajo (Agüero Alonso, 2012).

Lo anterior hace pensar que, en ocasiones, se produce un fenómeno “moda” en el más superficial de los sentidos: se adopta la nueva terminología pero no se asumen o no se aplican los principios básicos con profundidad; dicho de otro modo, en el fondo subsisten los

planteamientos basados en el enfoque de rasgos, a pesar de que el enfoque de competencias se desarrolla precisamente como alternativa al mismo, y facilita la comparación entre el perfil de exigencia del puesto y el perfil de competencia de la persona para proporcionar predicciones más seguras.

Otro desafío interno, generado por la organización misma, presenta el dilema siguiente: en los procedimientos debe fijarse un término de tiempo que dé oportunidad a los trabajadores de la institución a formalizar sus intereses por la plaza en convocatoria, para minimizar las presiones de los gerentes de los diversos departamentos sobre los encargados del proceso, que conduzcan a estos a tomar decisiones rápidas que impliquen una disminución en el número de candidatos idóneos.

El proceso reclutamiento en las universidades no solo permite seleccionar fuerza de trabajo calificada y alumnos con las mejores notas, sino también a los que destacan por sus valores y aptitudes de excelencia. Por ejemplo, un alumno que ha sido delegado de clase durante varios años muestra un don para el liderazgo que puede ser demandado por una organización que busca un trabajador con este perfil.

A través del reclutamiento universitario, Recursos Humanos puede contactar con talento joven altamente formado. Una combinación que es clave como base del éxito en una sociedad en continuo desarrollo y transformación tecnológica.

1.5.3. Generalidades sobre la selección de personal

En el área laboral, es hasta principios del siglo pasado cuando se inicia la selección y, particularmente, es la primera guerra mundial la que plantea las necesidades de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las oportunidades científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen como objeto el estudio del hombre.

Muchos recursos del ser humano (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista (Mcintyre, 2013).

En consecuencia con esta afirmación Sánchez Nievares (2012), considera necesario realizar una selección técnica de personal. La Resolución No. 8 “Reglamento General sobre Relaciones Laborales”(2005) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en Cuba, estipula que el proceso de incorporación de los trabajadores al empleo debe centrarse en un conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación. La Norma Cubana 3000:2007 establece la selección e integración como la capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar,

promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración. La selección puede definirse sencillamente como la elección del individuo idóneo para el cargo adecuado o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos que más se ajusten a los puestos existentes en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e información de análisis y especificaciones del cargo que deben ser llenados. Sus exigencias se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para desempeñarlo.

Salgado (2005) ha señalado que la definición de selección de personal implica tres aspectos:

- que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, se estará ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal;
- que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto; y
- que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos.

Se pudiese señalar que, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre al cargo, configurando en estos términos, un proceso de comparación y decisión.

El primero se establece entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. Pero puede ocurrir que una vez establecida esta, varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados. En ese caso, las entrevistas y pruebas mantienen su importancia y significado en la toma de decisiones respecto a los candidatos.

Al tomar en cuenta las definiciones anteriores, se evidencia que el proceso de selección consiste en tomar la decisión para contratar al solicitante que más se adecue al puesto vacante a un costo también adecuado, esto permitirá reducir el grupo de candidatos que fueron reclutados, lo cual se logra a medida que se apliquen las técnicas de selección, con la finalidad de absorber al individuo que cumpla con el perfil y requisitos que demanda el puesto.

Por intermedio de éste, la empresa obtendrá los futuros colaboradores y, según sea la calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados, además con un buen programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación de personal se estará contribuyendo positivamente con la institución (Sánchez Nievares, 2012).

1.5.4. Procedimientos de selección de personal

Muchos procedimientos de selección contienen como primer paso la evaluación de los currículum a partir de las variables siguientes: grado de instrucción, experiencia laboral, cursos o formación personal, y habilidades y destrezas. Al respecto, se entendería prudente realizar un filtro de los currículum que se base en un criterio dicotómico, es decir, cumple o no cumple con las exigencias mínimas de postulación, y arrojará un listado de personas que pasarán a la próxima etapa.

La entrevista inicial o preliminar, es un filtro que ha logrado un consenso unánime entre los expertos en el tema, quienes la asumen como el primer paso en el proceso de selección. La misma pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del perfil del puesto con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir (Cuesta Santos, 2008).

Es útil, para obtener el primer acercamiento, aclarar las dudas que surgen después de leer el currículum presentado, así como su interés en el empleo y expectativas hacia la organización. Un paso del proceso que demanda especial significación, se sustenta en la aplicación de pruebas y exámenes que permitan evaluar conocimientos, aptitudes, personalidad ó las competencias establecidas en el perfil del puesto de trabajo, con el objetivo de determinar con solidez el fututo comportamiento del aspirante dentro de la organización. Otros criterios sobre las pruebas, reconocen que las mismas permiten, de disímiles maneras, calificar la compatibilidad de los aspirantes con un puesto de trabajo determinado. No obstante, señalan que regularmente son ambiguas y no resultan 100% recomendables para ser consideradas un factor decisivo.

Un apartado siempre presente en la literatura académica y en el proceso de selección, es el relativo a los exámenes médicos (Agüero Alonso, 2012). Existen demostradas razones que pueden llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: las condiciones físicas para desempeñar un cargo específico que puedan poner en riesgo su estado de salud, la

prevención de accidentes laborales o evitar que el personal se ausente con frecuencia debido al constante deterioro de su salud (Arroyo Delgado, 2009).

Un punto de elevado interés en los procedimientos corresponde a la verificación de las referencias laborales y personales para conocer más a fondo al candidato. Este proceso tributa a corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada al verificar los datos e informaciones aportadas por el aspirante en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección.

Por último, señalar el alto valor que un grupo considerable de experto otorga a la acogida y el seguimiento que deben recibir aquellos que vencen el proceso de selección. Velar siempre por cumplir con la aceleración e integración del individuo, en el menor tiempo posible; repercute no solo en la adaptación del contratado, sino en ratificar o no al empleado y validar la eficacia del procedimiento.

En la práctica, el análisis bibliográfico demuestra que los procedimientos simples de selección poseen mayor preferencia. Por lo general, los especialistas coinciden en que la secuencia de pasos a seguir durante la selección debe presentar: entrevista preliminar, instrumentos de selección (entrevistas y pruebas), verificación de referencias, exámenes médicos, contratación e inducción.

Con frecuencia, el proceso de selección se dificulta debido a la existencia de conflictos entre los grupos de criterios elegidos debido a su naturaleza diferente (cuantitativa y cualitativa). El predominio de factores de naturaleza eminentemente cualitativa destaca la importancia de utilizar técnicas de medición adecuadas que minimicen el carácter subjetivo de las decisiones que puedan tomar los responsables del proceso (Sánchez Nievares, 2012).

La objetividad tributa a la ética y eficiencia de la selección, y tiene como premisa indispensable el mantenimiento de la dignidad del empleado, por considerarlo como un fin en sí mismo y no como un medio para alcanzar los objetivos empresariales. En este sentido, el método escogido es de vital importancia para el desarrollo de todo el proceso de selección y puede tener una influencia significativa en los resultados finales. Es importante entender por qué utilizar un método de selección, o una combinación de estos, sobre otros.

Un aspecto muy polémico tratado en la bibliografía es el referido a la utilización de las técnicas tradicionales para la evaluación de competencias. La respuesta parece ser definitivamente afirmativa, es decir, sí es posible emplear las pruebas tradicionales, ponderadas de una manera determinada, o integradas en la evaluación mediante otras formas

de recolección de información, para medir el grado de posesión de la competencia. Sin embargo, cada vez se exigen instrumentos más dinámicos que se aproximen en mayor medida a la forma en que la persona se comportará en el contexto laboral.

Ante esta disyuntiva, Sánchez Nievares (2012) considera que la incógnita, en cualquier método de recolección de información, se encuentra en el grado en que los resultados de la observación representan las conductas asociadas con las competencias, que se pondrán de manifiesto en el puesto de trabajo; y en este contexto cabría preguntarse: ¿las competencias seleccionadas son las requeridas?, ¿las conductas observadas representan a las competencias? Aunque pueden parecer similares, son preguntas diferentes, ya que no es suficiente escoger las competencias para un puesto determinado si las mismas no son representativas. Es decir, los instrumentos utilizados pueden ser representantes excelentes de las conductas asociadas con esas competencias, pero no lo serán de lo que se requiere para el puesto de trabajo.

En la Educación Superior la selección de personal es el proceso formal de alta especialización que implica pasos metodológicos y secuenciales para poder determinar cuáles, de entre todos los solicitantes de empleo, son aquellos que reúnen en mayor grado y acierto los requisitos exigidos por el puesto, a través de las evaluaciones respectivas, que apoyen la identificación de la persona idónea al puesto (MES, 2007).

1.5.5. Errores comunes en el proceso de reclutamiento y selección de personal

Quienes han estado involucrados en los procesos de reclutamiento y selección de personal conocen que esta actividad no es una ciencia exacta. Siempre existe la posibilidad de un error y cuando sucede, el resultado se traduce en la incorporación a la organización de un aspirante no idóneo para el puesto de trabajo, sin dejar de mencionar los costos, con frecuencia considerables, que originan (Bäumer, 2013).

Muchas instituciones poseen puestos vacantes y sin embargo deciden optar por la no incorporación o incluso retrasar su contratación en base a los parámetros tiempo y costo. El primero implica una dilatación del proceso debido a que la empresa no puede dedicar recursos internos a encontrar el candidato idóneo, con el consiguiente riesgo de precipitarse y cometer errores en la elección del candidato finalista. El segundo se pone de manifiesto cuando las pequeñas empresas que componen el entramado empresarial, no pueden permitirse subcontratar el reclutamiento y la selección a consultores externos. Como consecuencia, se toma la decisión de desarrollar el proceso "in house", aun cuando se carece de conocimientos (Mcintyre, 2013).

El filtrado del currículum vitae es un aspecto clave que deben dominar los encargados del proceso. Al leer el documento es preciso captar la esencia del candidato y ver si evidencia los requisitos profesionales. No obstante, el hecho de que el aspirante cuente con un currículum vitae impresionante no significa que sea cierto. Así como existen personas que no saben prepararlo de forma aceptable, existen otras especialistas en demostrar más de lo que realmente son.

La aplicación excesiva de pruebas o técnicas inherentes a la selección, en un breve espacio de tiempo y sin interrupción, produce junto a la fatiga natural e inevitable, el descenso en la calidad y el número de respuestas. Paralelamente, resulta incorrecto arribar a un veredicto final sobre los candidatos a partir de la aplicación de un solo examen pues resulta fundamental profundizar en la posesión real de las competencias (Arroyo Delgado, 2009).

Otros autores [(Pérez, 2013); (Bäumer, 2013)] coinciden en que la razón fundamental de los cierres de contratos por falta de idoneidad demostrada se debe a la incorporación precipitada por la premura de necesitar el recurso. En consecuencia, se simplifica el proceso y no se ejecuta a conciencia, las entrevistas no se realizan acorde con la criticidad del puesto para poner a prueba los candidatos, las verificaciones de antecedentes no se desarrollan en forma exhaustiva y tampoco se explica a los aspirantes de forma correcta sus responsabilidades durante el proceso y las consecuencias de no cumplirlas en el puesto.

Durante el proceso también pueden aparecer los errores siguientes: poca precisión o especificación en la redacción de la oferta de trabajo, poseer un perfil o descripción incorrecto del puesto que se pretende cubrir, delegar el reclutamiento y la selección en su totalidad sólo en los integrantes de la Dirección de Recursos Humanos, permitir que una persona que deja la institución entreviste a su eventual reemplazante, y poner en práctica un procedimiento demasiado extenso.

1.6. Proceso de reclutamiento y selección del personal en las condiciones cubanas

Desde los primeros años de la década del 90 se han estado introduciendo en el país "Sistemas de Gestión de Recursos Humanos (SGRH)" a nivel de los organismos, instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias y modelos no propios, y no exactamente a las realidades cubanas. En el caso de Cuba, el desarrollo de la GRH tiene que complementarse conceptual y metodológicamente a las estrategias nacionales y territoriales de empleo.

La empresa cubana no puede lograr su eficiencia dejando a un lado la responsabilidad social, pues los resultados económicos que alcanza son a favor de toda la sociedad, y éste es precisamente el elemento que la distingue de otras experiencias internacionales. Sin embargo, si se quiere avanzar hacia el desarrollo de la GRH, se debe tratar los procesos organizacionales con un enfoque estratégico, hacia un enfoque organizativo que supere las funciones tradicionales.

En Cuba la selección de personal no ha tenido durante muchos años, el lugar que se merece dada la importancia práctica propuesta con anterioridad. No se puede hablar de la realización sistemática de investigaciones científicas con el rigor que esta implica, en años anteriores. Como tendencia el personal que ocupaba un puesto había sido reclutado bajo un análisis empírico y poco profesional, buscando características generales como: sexo, edad, calificación profesional, nivel cultural y otros (Agüero Alonso, 2012).

Esta situación va variando poco a poco y comienzan a surgir instituciones cubanas con agencias empleadoras, donde se realiza el reclutamiento y selección de personal, con criterios más científicos teniendo en cuenta las experiencias de personal altamente calificado de la psicología y las tendencias actuales de la gestión de recursos humanos.

Las nuevas bases del perfeccionamiento empresarial conciben la atención al hombre, no como el sistema para garantizar que el trabajador se sienta bien porque se alimenta y tenga buenas condiciones de trabajo, sino porque participa activamente en el proceso productivo y de dirección de su organización.

Por ejemplo, en su artículo 28, el Decreto 281 (2007), define que una vez culminado el diseño del sistema a implantar en la empresa y de haber concluido el expediente final de perfeccionamiento empresarial, la dirección tiene que discutir con cada colectivo de trabajadores y con el consejo de dirección el expediente elaborado y explicar detalladamente en qué consisten las principales transformaciones que se lograrán con la aplicación del sistema.

Más recientemente con la aprobación de la Resolución 8/2005 “Reglamento de las Relaciones Laborales”, se regula los aspectos a tener en cuenta en el proceso de selección e integración de las personas en las empresas y con las Normas Cubanas de Gestión de Recursos Humanos [NC (3000),(3001) y (3002)] se sientan las bases para que se comience a analizar y trabajar teniendo en cuenta la gestión de competencias dentro del proceso de GRH y en particular la selección del personal.

En la Ley No. 116 Código del Trabajo (2014), se establece en la Sección Primera del Capítulo III, las formalidades y capacidad para concertar contratos de trabajo. Este se fundamenta en el vínculo directo de dieciocho lineamientos aprobados por el VI Congreso del Partido, con la política sobre las relaciones de trabajo, su organización y retribución y en las modificaciones o sustituciones que ha experimentado durante las últimas dos décadas el Código de Trabajo puesto en vigor en 1985.

Vale mencionar que luego de la aprobación de las bases generales para el perfeccionamiento empresarial del VI Congreso del PCC, se ha podido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en todas las organizaciones del país, lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la gestión de recursos humanos.

En la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 aprobados en el 7mo Congreso del Partido se ve orientado el proceso de reclutamiento y selección hacia el sistema de trabajo con los cuadros pues son los encargados de definir y coordinar las estrategias de una empresa teniendo en cuenta indicadores financieros y no financieros que reflejan de forma integral el objeto social de la entidad. Esto también se pone de manifiesto en la actualización del modelo económico y social cubano (2017) donde se garantiza una adecuada aplicación del sistema de trabajo con los cuadros del estado, el gobierno y sus reservas, a partir de la política definida por el Partido Comunista de Cuba, con seguimiento y control sistemáticos a la selección, atención, preparación, evaluación, promoción y estimulación, sobre la base de los méritos, el ejemplo personal y demás cualidades éticas, políticas e ideológicas, así como los resultados del trabajo, la competencia profesional, el compromiso y la representatividad social. Reciben especial atención la captación, formación y superación de los jóvenes para acceder a cargos de dirección.

Además se pudiese mencionar otros lineamientos que no formando parte del proceso de reclutamiento y selección influyen de manera significativa en dicho proceso, como son el lineamiento 118 orientado a formar con calidad y rigor el personal docente que se precisa en cada provincia y municipio para dar respuesta a las necesidades de los centros educativos de los diferentes niveles de enseñanza, el lineamiento 122 donde se pretende consolidar el cumplimiento de la responsabilidad de los organismos, entidades, consejos de la administración y otros actores económicos, en la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada ,y el lineamiento 14 que propicia, en correspondencia con el desarrollo de la economía y la sociedad, una mayor incorporación de estudiantes en las diferentes carreras

y especialidades para garantizar un incremento de la eficiencia y calidad en el proceso de formación, selección y ubicación laboral.

En el caso de la UCLV el proceso de reclutamiento y selección se rige por lo establecido en:

1. Resolución 8/(2005). Reglamento general sobre las Relaciones laborables del MTSS.
2. Resolución 9/(2007). Sobre el tratamiento a los recién graduados durante el periodo de adiestramiento laboral del MTSS.
3. Resolución 128/(2006). Reglamento de categorías docentes del MES.
4. Ley 116/(2014). Código del Trabajo.
5. Decreto 326/(2013). Reglamento del Código de Trabajo.
6. Aclaraciones del MTSS y otras disposiciones jurídicas en materia de reclutamiento, selección y contratación de personal.

1.7. Conclusiones parciales

1. El proceso de reclutamiento y selección ha sido catalogado como un pilar o actividad clave en la gestión del capital humano, ya que constituye una etapa decisiva, cuyo objetivo básico es proveer al proceso selectivo de aquellos protagonistas que serán capaces de generar una ventaja competitiva sostenible para la organización.
2. Los procedimientos estudiados incluyen un gran número de métodos y técnicas de selección, no obstante en el momento decisional adolecen de enfoques cuantitativos que minimicen la subjetividad de las decisiones que puedan tomar los responsables del proceso.
3. Las Instituciones de Educación Superior requieren atraer, desarrollar y retener al capital humano que garantice su excelencia no solo en los momentos actuales sino también en el futuro cumpliendo siempre con las normas vigentes.
4. Del análisis realizado del estado del arte y de la práctica se comprueba la situación problemática y el problema científico planteados por lo que se evidencia la necesidad de lograr un correcto proceso de reclutamiento y selección del personal de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas considerando los requisitos de las diversas plazas vacantes.

CAPÍTULO II. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA UCLV

En este capítulo se realiza una caracterización general de la Gestión de Recursos Humanos en la UCLV, lo cual contribuye a obtener un diagnóstico detallado del objeto de estudio práctico; se detalla el proceso de reclutamiento y selección del personal, se realiza un análisis de los problemas que afectan su correcto funcionamiento destacando los de mayor incidencia, para finalmente brindar las soluciones propuestas a las problemáticas principales detectadas.

2.1. Caracterización de la Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

Misión:

Ofrecer con profesionalidad, eficiencia y eficacia los servicios de ubicación, retribución y retiro del personal; así como el diseño, implementación y la asesoría en la ejecución del sistema integrado para la gestión del capital humano para la mejora continua de la productividad y el logro de un desempeño laboral superior de los trabajadores y el claustro para el logro de los objetivos y estrategias de la institución.

V**isión:**

Ser reconocida por la calidad y pertinencia en sus procesos; así como ser un colectivo de trabajadores revolucionarios, que se caracterizan por la calidad de su trabajo, los altos resultados en su desempeño y actuaciones profesionales y éticas. Se caracteriza por la aplicación de las buenas prácticas en Gestión de los recursos humanos y sus áreas del conocimiento que sustentan la razón de ser de la gestión institucional de la Dirección de recursos humanos.

Estructura organizativa

La DRH atendiendo a las funciones obligaciones y atribuciones sobre los procesos de gestión de recursos humanos se encuentra estructurada por un departamento y tres grupos o secciones

de trabajo subordinados al Director, con un sistema de trabajo de estrecha coordinación entre los diferentes niveles estructurales dentro de la Dirección y un alto grado de interrelación de documentación e información.

En el departamento se centralizan los procesos de contratación de los recursos humanos; convocatoria y radicación de plazas; la organización del trabajo y salarios; estructura y plantilla de la Universidad; sistemas de pagos; la confección de las informaciones estadísticas de la Dirección; elaboración, control y ejecución del plan y presupuesto; la confección, revisión, cálculo y archivado de las nóminas; y el control a la actualización de la base de datos ASSETS Premium.

En el Grupo de Formación y Desarrollo se centralizan los procesos de evaluación de los docentes, investigadores y recién graduados en preparación; los procesos de obtención y ratificación de categorías docentes y científicas; actualización de tribunales de categoría; control de las bajas de los docentes e investigadores; estudios de los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo y las características del proceso de formación y consolidación de los colectivos laborales; se elaboran y controlan los planes de capacitación de los trabajadores y se organiza y controla la ejecución de los planes individuales de desarrollo; se confecciona y tramita la demanda de fuerza de trabajo calificada, y se evalúa el ambiente laboral del centro y sus áreas.

El Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo atiende en la Dirección de recursos humanos el proceso de Seguridad y salud en el trabajo para todas las áreas de la Universidad; elabora y propone lineamientos de la política de Seguridad y salud en el trabajo; estudia el desarrollo alcanzado en la protección del trabajo al nivel que corresponda; evalúa los resultados a nivel de universidad y áreas según lo orientado; determina los riesgos laborales; elabora y propone metodologías y normas de seguridad y salud; estudia, supervisa, asesora y controla el uso y mantenimiento de los medios de protección, así como de los equipos y sistemas contra incendios y realiza inspecciones a las áreas universitarias para comprobar la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre Seguridad y salud en el trabajo.

La Sección de recursos humanos de las Sede “Félix Varela Morales” atiende la organización del trabajo y los salarios, estructura y plantilla, disciplina laboral, control y supervisión de la disciplina laboral; informes estadísticos; los procesos de evaluación del personal, contratación, ubicación, y baja de los trabajadores; trámites de seguridad social; actualización y custodia de

los expedientes laborales, así como la confección de los expedientes de trabajadores de nueva incorporación; actualiza en el sistema ASSETS altas, movimientos y bajas de los trabajadores.

El departamento de Recursos Humanos de la Sede Central está estructurado (ver **anexo 1**) por 3 grupos de trabajo dirigidos por Especialistas Principales subordinados al Jefe de Departamento:

- Grupo de planeación y control
- Grupo de recursos laborales
- Grupo de retribución
- Grupo de reclutamiento y selección
- Casita Infantil

2.2. Análisis del proceso de reclutamiento y selección

El grupo de reclutamiento y selección es el encargado de dar respuesta oportuna y permanente a las necesidades puntuales de fuerza de trabajo en la entidad y constituir una reserva laboral calificada y balanceada que satisfaga las necesidades perspectivas de las unidades estructurales y garantiza la correcta inserción del personal seleccionado, proveniente de diferentes fuentes de reclutamiento, su recibimiento y su contratación laboral (ver diagrama, **anexo 2**).

2.2.1. Descripción del proceso

Este proceso debe implantarse transitando por diversas etapas que aseguren que la elección ofrezca las máximas garantías posibles.

Etapa preparatoria

Este proceso comienza con el diagnóstico de las necesidades de recursos humanos de la entidad, así como un análisis del puesto de trabajo diseñado para propósitos de selección y su correspondiente profesiograma.

Los directores y jefes de departamento de la dirección de la entidad y directores de unidades organizativas determinan las necesidades puntuales de fuerza de trabajo en su unidad o área.

Reclutamiento

Proceso mediante el cual se identifica, prepara, motiva y atraen a los candidatos potencialmente idóneos, para integrarlos a la organización, así como conocer la disposición

de estos a ser procesados para su admisión o promoción para el desempeño de una actividad o cargo.

En este proceso la UCLV ofrece oportunidades de empleo al mercado laboral.

Objetivo:

Garantizar la atracción de candidatos competentes para el cubrimiento de las plazas vacantes.

Descripción de las actividades:

1. Identificación de las plazas vacantes existentes en las facultades y direcciones.
2. Solicitud de cubrimiento de las plazas vacantes por las áreas o facultades.
3. Lanzamiento de la convocatoria.
4. Captación de candidatos potenciales.
5. Recepción de las solicitudes de empleo.

Identificación de las plazas vacantes

La identificación de las plazas vacantes se deriva del proceso de planeación de necesidades de recursos humanos, cuando como consecuencia de este, se producen incrementos de plazas o modificación de las existentes, lo que tiene su origen en acciones de mejoramiento del diseño organizativo de las facultades y direcciones o de la UCLV en general.

Otro factor que influye en la cantidad de plazas vacantes es la fluctuación laboral, independientemente de la causa que la origine.

Este proceso de identificación debe ser ejecutado por las facultades, direcciones y otras unidades organizativas según corresponda, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, la que a su vez debe gestionar el cubrimiento cuando se detecta morosidad en el cubrimiento de plazas por las unidades organizativas referidas anteriormente.

Solicitud de cubrimiento de las plazas vacantes

Una vez identificada la plaza vacante corresponde realizar una solicitud de cubrimiento de las mismas por parte de las áreas a la Dirección de Recursos Humanos, especificando las características fundamentales de la plaza a convocar. La Dirección de Recursos Humanos recepciona las solicitudes de las unidades organizativas y solicita la aprobación de la convocatoria de las plazas en la Dirección Municipal del MTSS mediante el Modelo FT-25 (**Anexo 3**), quedando evidencia de su aprobación, por el cuño y firma del funcionario designado para esto por parte de este órgano.

Lanzamiento de la convocatoria

Posteriormente se procede a realizar el lanzamiento de la convocatoria haciendo uso de diferentes medios de comunicación, siguiendo el modelo del **Anexo 4**. La misma tendrá una duración 10 días hábiles y debe ser del conocimiento de todos los trabajadores de la entidad. En ese tiempo se recibirán las solicitudes de empleo por parte de los aspirantes a las plazas.

Es recomendable formar con estas solicitudes una bolsa que pudiera ser utilizada en futuros procesos de reclutamiento, y que facilitaría gestionar el candidato, el que por supuesto se sometería posteriormente al proceso de selección.

Captación de candidatos potenciales

A las convocatorias libradas, pueden presentarse de la organización los trabajadores siguientes:

a) contratados por tiempo indeterminado;

b) contratados por tiempo determinado por más de seis meses; y

c) recién egresados de la enseñanza técnico profesional, asignados a la entidad por las direcciones de trabajo.

Se prioriza cubrir los puestos de trabajo con las fuentes internas. En segunda instancia, se incorpora a los que procedan de otras fuentes utilizando el servicio de empleo que brindan las direcciones de trabajo municipales (fuentes externas).

En el caso de las plazas docentes y los cargos por designación, es conveniente precisar que las unidades organizativas serán las responsables de realizar previamente todas las verificaciones pertinentes a los candidatos, antes de presentar la solicitud en la Dirección de Recursos Humanos. Ya una vez en esta área, se realizarán pruebas complementarias con el ánimo de corroborar la decisión, a través de un informe resumen que se entrega. Será entonces, después de dicho informe, que se procederá a emplear al candidato.

Para el reclutamiento con fuentes internas, se debe realizar**:**

a) una caracterización de su fuerza de trabajo (inventario del personal);

b) una valoración acerca del resultado de las evaluaciones del personal;

c) una valoración de los resultados de los planes de desarrollo y los programas de formación con las personas objeto de reclutamiento; e

d) informar a cada candidato sobre el puesto de trabajo que se requiere cubrir y el proceso de selección a realizar y su voluntariedad.

En cuanto a la captación de la Fuerza de Trabajo Calificada (recién graduados), el proceso de reclutamiento se realizará a los estudiantes que cursen el penúltimo año de la carrera. Cada unidad organizativa entregará a la Dirección de Recursos Humanos las necesidades puntuales, previendo el año de graduación de los mismos (ver cronograma **Anexo 5**).

Recepción de las solicitudes de empleo

Una vez convocadas las plazas para ser cubiertas se plasma en el registro los requisitos de las plazas a convocar por la UCLV una vez aprobada por la Dirección de Trabajo Municipal, así como la fecha de inicio y vencimiento de la misma.

Para la solicitud de empleo se elabora un registro que incluye los datos del trabajador interesado en las plazas que se encuentran en convocatoria (ver modelo **Anexo 6**).

Selección

La selección constituye un proceso de valoración que permite escoger entre varios candidatos, al más idóneo para integrar la reserva laboral con vistas a cubrir un cargo vacante o de nueva creación; para sustituir de forma provisional al titular de un cargo o para contratar personal para la realización de trabajos eventuales por necesidades de la producción.

Objetivo**:**

Garantizar que el puesto de trabajo o cargo vacante sea cubierto con el candidato más idóneo, entre los aspirantes.

Descripción de las actividades**:**

Procedimiento para ejecutar el proceso de selección de recursos humanos**.**

1. Análisis preliminar de la solicitud de empleo.
2. Verificación del comportamiento socio-político y del desempeño del candidato en otras organizaciones y entidades.
3. Aplicación de las pruebas psicométricas.
4. Emisión del informe resumen con vistas a la toma de decisiones.

Análisis preliminar de la solicitud de empleo

La solicitud de empleo, recepcionada por la Dirección de Recursos Humanos, es entregada al Comité de experto de cada unidad organizativa, una vez vencido el plazo el comité de

expertos; disponiendo de las solicitudes de empleo de los candidatos, tienen 10 días para recomendar al Jefe máximo la selección del mejor candidato, el coordinador del comité de expertos debe realizar una reunión en la cual informe a todos los miembros de las solicitudes que fueron realizadas y las características de los candidatos a partir del modelo de solicitud.

El principio por el cual se rigen para la determinación del ingreso del trabajador al empleo, su permanencia y promoción es el de idoneidad demostrada, que comprende el análisis integral de los requisitos generales siguientes:

a) realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas;

b) cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específicas y las características personales que se exigen en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, establecidas en el Reglamento de orden interno de la entidad; y

c) calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspira a desempeñar.

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

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 la administración y la organización sindical correspondiente, lo que se incluye en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Las técnicas y procedimientos que se utilizan para la determinación de la idoneidad demostrada se adoptan por la administración, de común acuerdo con la organización sindical, se inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo y deben ser del conocimiento de los aspirantes y demás trabajadores.

Para los cargos u ocupaciones cuyo desempeño se requiere el cumplimiento de normas de conducta de carácter general o específicas, así como en su caso, determinadas características personales, no pueden establecerse requisitos o exigencias discriminatorios por motivo de sexo, color de la piel, religión, opinión política, origen nacional o social y cualquier otro lesivo a la dignidad humana.

Excepcionalmente, previa solicitud fundamentada por el jefe máximo de la unidad organizativa a la Dirección de Recursos Humanos, a un trabajador que no cumpla el requisito

de calificación formal para la ocupación o cargo, se le puede solicitar su autorización al Director de Trabajo Provincial (Artículo 21 de la resolución 8(2005)).

Verificación del comportamiento socio-político y desempeño del candidato

La verificación del comportamiento sociopolítico del candidato se realiza en su zona de residencia con la dirección del CDR y/o la FMC. En cuanto al desempeño en otras organizaciones se debe profundizar en los resultados de su desempeño y en su comportamiento integral. Particular importancia en este proceso tiene la entrevista con el directivo, pues permite el intercambio sobre las políticas, el planteamiento de las expectativas para con el nuevo trabajador y la precisión de las funciones del puesto de trabajo entre otros aspectos, esto permite al directivo hacer una valoración del candidato la cual debe trasmitir a la comisión de selección. El Comité de expertos podrá contar con tres días hábiles más si se requiere realizar otras investigaciones y análisis o practicar alguna prueba, incluido el parecer de especialistas calificados en la materia.

Aplicación de las pruebas complementarias

Durante el proceso de selección se analiza de manera integral la conducta de los candidatos. En este sentido, las técnicas y procedimientos seleccionados por la organización, permiten el estudio exhaustivo del desempeño de las personas interesadas en todas sus dimensiones. Comprende procesar toda la información y la creación de un expediente, donde se recojan y organicen todas las evidencias obtenidas de la persona.

Las técnicas a utilizar, se agrupan de la manera siguiente.

Entrevista: se aplica a modo de conversación, combinándola con la observación directa de la persona objeto de análisis. También se pudiese emplear con personas que conocen del desempeño del candidato en diferentes ámbitos. Esta técnica puede ser dirigida, a partir de un modelo prediseñado que responda a los intereses de la entidad. Su eficacia estriba en la habilidad del entrevistador para identificar las evidencias necesarias para la propuesta final.

Documentos probatorios: se corresponden con documentos y avales emitidos tales como: el chequeo médico (**Anexo 7**), títulos y certificaciones de estudios o cursos, resultados de evaluaciones sobre su trabajo, expediente laboral, aval del centro de trabajo procedente (**Anexo 8**) verificaciones adicionales, así como la actualización del registro militar (**Anexo 9**) que emiten instituciones, autoridades facultadas, que acrediten la experiencia, conocimientos y condiciones que se analizan para determinar la idoneidad del candidato.

Pruebas psicométricas: utilizadas por personal especializado para identificar características personológicas, aptitudes, habilidades y conocimientos del aspirante según las funciones y exigencias a cumplir en el puesto.

*Pruebas de conocimientos y comprobaciones prácticas***:** se emplean para comprobar en la práctica, el grado de conocimientos que posee el candidato, a partir de las exigencias del cargo. Pueden ser aplicadas de forma oral, escrita, utilizando juegos de simulación o comprobaciones prácticas.

La integración holística de la información obtenida (documentos, pruebas y entrevistas) permitirá la elaboración del informe resumen (**Anexo 10**), constituyendo este un marco de referencia para que las áreas solicitantes tomen la decisión final.

Una vez desarrollados estos pasos, corresponde entonces tomar la decisión referida al candidato al cual se le otorga la plaza, el Comité de expertos analiza la solicitud de valoración del asunto y emite su recomendación al jefe facultado, el que adopta la decisión final; para esto es necesario integrar el resultado de la información de que se dispone.

La decisión del Comité de expertos se convierte en una recomendación que se emite por escrito, al jefe facultado que realizó la solicitud, dentro de los tres días hábiles posteriores a su reunión de conclusión. De no poderse cumplir con ese término, se le solicita una prórroga al jefe facultado y este comunica al interesado la causa de la prolongación de la toma de su decisión.

<u>Emisión del informe resumen con vistas a la toma de decisiones</u>

Finalmente la decisión tomada debe ser informada oficialmente a todos los candidatos presentados, debe archivarse el acta de cada reunión del Comité de expertos, la recomendación emitida en cada caso y cualquier otra información o documento probatorio del asunto en cuestión. Los candidatos que no fueron seleccionados pasan a formar parte de la reserva laboral, pudiendo ser reclutados posteriormente para otros puestos de trabajo más acorde con sus características.

Una vez seleccionado el candidato se le brinda ciertas informaciones, como por ejemplo a partir de cuándo comienza a trabajar, en que horario de trabajo lo hará, entre otros aspectos que se consideren importantes a tener en cuenta.

De no ser idóneos los candidatos presentados o de no existir candidatos optando por la plaza se envía la solicitud de radicación de la plaza por parte de la unidad organizativa a la Dirección de Recursos Humanos para su tramitación con el MTSS.

Evaluación de la idoneidad demostrada del personal que se analiza para emplearse o promoverse a un cargo u ocupación

En cuanto a los procedimientos, hay tres momentos en el proceso de evaluación de la idoneidad demostrada del personal que se analiza para emplearse o promoverse a un cargo u ocupación.

a) Información y valoración sobre las personas objeto de análisis.

Este momento lo desarrolla los integrantes del Comité de ingreso, que debe proponer su valoración sobre cada candidato procesado. Se estudian sus antecedentes, se busca información sobre cada persona por medio de las técnicas seleccionadas para ordenar las evidencias sobre la presencia en las personas de los requisitos de idoneidad requeridos y la propuesta de una valoración sobre cada una. Para los candidatos a ingresar en el centro, debe incluirse la información aportada durante el reclutamiento. Para aquellos trabajadores a los que se propone su promoción, se debe partir de los elementos que aporta su jefe inmediato, sobre el resultado de las evaluaciones, pruebas u otros elementos que se describan en la solicitud.

De forma general, se comparan las evidencias resultantes del desempeño con los requerimientos del puesto de trabajo y valora si el candidato se ajusta a las exigencias de dicho puesto. En el caso de los candidatos a ingresar a una entidad y de los que se proponen promover, se realizarán, los análisis para proponer a la administración los que mejor cumplan los requisitos exigidos.

b) Recomendación sobre la idoneidad de cada propuesta.

El Comité de expertos analiza las valoraciones emitidas y los documentos facilitados por Recursos Humanos, los expedientes laborales, hojas resúmenes, registros, documentos y cualquier otra información necesaria, emite su recomendación al jefe facultado. El Comité puede recomendar nuevas comprobaciones acerca de algunos de los candidatos propuestos.

Los detalles del examen psicométrico no se entregan al Comité de expertos, sino un resumen que establezca una clara precisión de la idoneidad de los mejores candidatos. El Comité hace

la propuesta al jefe de la unidad organizativa, de los candidatos que reúnen las condiciones de idoneidad para la labor.

c) Confirmación de la idoneidad demostrada.

A partir de las recomendaciones que como órgano asesor emitió el Comité de expertos, se confirma el candidato con la valoración de idoneidad más favorable, para ocupar el cargo, ocupación, cubriéndose la plaza vacante a esos efectos.

2.2.2. Análisis del problema

El proceso de reclutamiento y selección del personal ha venido presentando problema al realizar de manera óptima sus procedimientos es por esto que la Dirección de Recursos Humanos de la universidad ha decidido realizar un minucioso análisis de dicho proceso.

Luego de realizar entrevistas y encuestas a los trabajadores de dicha área, y analizar los resultados obtenidos del Informe de la Guía de autocontrol de marzo del 2018 (**Anexo 11**), se pudo apreciar que entre los problemas existentes en el proceso de reclutamiento y selección se encuentran los siguientes:

a) no se encuentra establecido el perfil de competencia del personal encargado;
b) faltan algunos procedimientos de procesos específicos;
c) no es posible establecer una rotación del personal en algunas áreas;
d) existencia de errores al realizar los procedimientos;
e) evasión de los pasos queriendo contratar rápidamente a las personas;
f) carta de solicitud incompleta, pues al llenar la solicitud de empleo, en ocasiones el candidato no llena todos los datos requeridos por lo que se dificulta o atrasa el proceso de selección pues se le debe entregar la carta nuevamente para que la complete y poder realizar el proceso; y
g) errores de información o entrega de la información tardía, proveniente de las diferentes áreas universitarias.

Para saber cuáles de los problemas son los que más influyen en que el proceso de reclutamiento y selección no se esté realizando de manera óptima se aplicó el Método de ordenación simple, en la **Tabla 2.2** se muestra la aplicación de dicho método.

Primeramente se verifica que exista concordancia entre los expertos (**Tabla 2.1**), para que estos en conjunto puedan dar un orden de importancia a cada uno de los problemas teniendo en cuenta el nivel de relevancia que le atribuya y la necesidad de que el proceso de reclutamiento y selección sea eficiente.

Tabla 2.1. Concordancia entre los expertos

	Expertos										
Problemas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**Suma**	**△**	**△ ²**
a	1	2	1	2	1	3	1	2	13	-19	361
b	3	3	3	1	2	1	3	3	19	-13	169
c	7	6	6	6	7	5	7	6	50	18	324
d	2	1	2	3	3	2	2	1	16	-16	256
e	6	7	7	7	6	7	6	7	53	21	441
f	5	4	5	5	4	4	5	4	36	4	16
g	4	5	4	4	5	6	4	5	37	5	25
									∑= 224		∑= 1592

T = 32

W = 0.89

Ho: no hay concordancia en el juicio de los expertos

H_1: hay concordancia en el juicio de los expertos

Región critica

S ≥ S tabulada

S = 1592 $\alpha = 0.01$

S tabulada = 453.1**;** se cumple no existen evidencias estadísticas suficientes que indiquen la falta de concordancia en el juicio de los expertos.

Tabla 2.2. Aplicación del método de Ordenación Simple

Problemas	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**
Orden	1	3	6	2	7	4	5
Puntos	7	5	2	6	1	4	3
Wi	0.25	0.18	0.07	0.21	0.04	0.14	0.11

Se considera el uno como más importante, luego de calculados los pesos el orden de importancia obtenido es:

a) no se encuentra establecido el perfil de competencia;
d) existencia de errores a la hora de realizar los procedimientos;
b) faltan algunos procedimientos de procesos específicos;
f) carta de solicitud incompleta, pues al llenar la solicitud de empleo, en ocasiones el candidato no llena todos los datos requeridos por lo que se dificulta o atrasa el proceso de selección pues se le debe entregar la carta nuevamente para que la complete y poder realizar el proceso;
g) errores de información o entrega de la información tardía, proveniente de las diferentes áreas universitarias.
c) no es posible establecer una rotación del personal en algunas áreas; y
e) evasión de los pasos queriendo contratar rápidamente a las personas;

Al analizar estos resultados se decide dar solución a los problemas de mayor importancia, el de que no se encuentran establecidos los perfiles de competencia y el de la existencia de errores a la hora de realizar los procedimientos.

2.3. Propuesta de mejora

Elaborar el perfil de competencia correspondiente al proceso que es el de Especialista B en Recursos Humanos y se elaborará un procedimiento donde se consideren los requisitos de las diversas plazas vacantes.

- Aplicación del procedimiento seleccionado para diseñar los perfiles de competencias

Existe gran cantidad de métodos propuestos por diversos autores, como los de observación directa, cuestionarios y entrevistas que conforman el examen crítico (mixto); y el método de cuestionario para la configuración del mapa de condiciones de trabajo y seguridad y salud. Como método la observación directa se manifiesta también en estudios de tiempo, al igual que la observación continua individual y colectiva (fotografía detallada individual y colectiva) y la auto observación o diario de actividades, y la observación discontinua o muestreo del trabajo (Marsán Castellanos, 1986).

Entre estos cuenta el método de expertos o Delphi por rondas, que es el aplicado para determinar las competencias laborales y los perfiles de competencia en los puestos objeto de estudio. Aunque no son excluidos los restantes, pues son acogidos como complementarios a esa modalidad de método de expertos.

Para identificar las competencias se parte de los resultados y/o objetivos deseados de la organización en su conjunto que derivan en tareas y estos en conocimientos, habilidades y

destrezas requeridas. En este caso las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo. Es decir, para identificar las competencias se parte de la información contenida en los profesiogramas, el análisis de la misma facilita la preparación del perfil de competencia.

Se tuvo en cuenta el procedimiento propuesto por Cuesta Santos (2010) en su libro "Tecnología de Gestión de recursos humanos" (Ver **Anexo 12**), utilizando el método Delphi por rondas en la determinación de las competencias laborales para conformar los perfiles de competencias.

Selección del equipo de trabajo

El primer paso del método Delphi es la selección del número de expertos necesarios para la aplicación de la metodología.

La determinación del número de expertos se llevó cavo a través de la expresión número 1:

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

Al tomar el nivel de precisión i= 0. 16, la porción estimada de error p= 0. 05 y K= 3. 8416 para un nivel de confianza del 95% se obtuvo un valor óptimo de 8 expertos.

La preparación de los miembros del grupo en el tema, es decisiva en el análisis a realizar, para seleccionarlos se tuvo en cuenta:

- conocimiento sobre el tema;
- experiencia laboral;
- capacidad para la toma de decisiones;
- que posean el tiempo suficiente que se necesita para la realización del trabajo;
- calificación técnica; y
- capacidad de comunicación y desenvolvimiento.

Preparación del equipo de trabajo

Una vez seleccionado el personal adecuado y a la vez encargado de realizar el estudio, se desarrolló una pequeña sesión de capacitación en aras de erradicar todas aquellas insuficiencias o dudas que pudieran existir referente a las técnicas y/o métodos que se van a emplear, para este caso relacionados con las competencias laborales que no eran dominadas

por los expertos, así como los pasos a seguir en la elaboración de los perfiles a través del método Delphi. Además se creó conciencia de la importancia de la investigación por las ventajas que esto implica para el mejor desempeño del Sistema integrado de gestión de recursos humanos de la Dirección de recursos humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Selección de los puestos de trabajo

Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (Grupo de reclutamiento y selección de personal)

Análisis de las competencias y diseño del perfil correspondiente

Primeramente se determinaran las competencias laborales que deben conformar el contenido de este, y a partir del método Delphi por rondas y se diseña posteriormente el perfil de competencias correspondiente.

Ronda 1. A cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debe responder sin comentarios en el grupo la pregunta propuesta: *¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto de* **Especialista B en gestión de recursos humanos***?* Posteriormente se recogen las hojas y a través de un trabajo en equipo se eliminan las redundancias, de esta forma queda elaborado el listado de competencias resultantes para este puesto:

1. Tolerancia al estrés.
2. Flexibilidad.
3. Adaptabilidad.
4. Tenacidad.
5. Meticulosidad.
6. Sensibilidad interpersonal.
7. Escucha.
8. Atención al cliente.
9. Iniciativa.

Ronda 2. Es entregada por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz con las competencias resultantes, en la cual deberá exponer su concordancia con las

mismas. Para esto se formula la siguiente pregunta: *¿está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márquelas con N.*

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la siguiente expresión (2):

$$Cc= (1 – Vn / Vt) * 100 \quad (2)$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Quedando sustentado en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Opiniones de los expertos sobre las competencias verdaderas del puesto

Competencia	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**Cc%**
Tolerancia al estrés	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Flexibilidad	X	X	X	X	N	X	X	X	87. 5
Adaptabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Tenacidad	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Meticulosidad	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Sensibilidad interpersonal	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Atención al cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Escuchar	X	N	X	X	N	X	X	X	75
Iniciativa	X	X	X	X	X	X	X	X	100

Son consideradas válidas todas estas competencias al tener un valor superior al 60% ($Cc \geq 60\%$)

Ronda 3. Se les pide a los expertos que le den un peso ponderado a cada una de las competencias por mediación de la pregunta siguiente: *¿qué ponderación o peso usted daría a*

cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Se les orienta a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta 8, en este caso, que será la de menos importancia. Después es realizada la suma por filas para obtener el valor de Rj, esta variable permitirá el ordenamiento y con posterioridad es calculado el nivel de consistencia de los expertos por Kendall. El resultado de este análisis se muestra en la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Ponderación según nivel de importancia dada por los expertos

Competencia	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**Rj**
Tolerancia al estrés	1	3	2	5	4	2	3	1	21
Flexibilidad	7	6	8	7	5	8	5	8	54
Adaptabilidad	5	7	3	6	5	7	8	2	43
Tenacidad	3	4	3	5	4	5	3	6	33
Meticulosidad	5	7	6	4	5	6	4	5	42
Atención al cliente	2	3	1	5	4	3	4	1	23
Sensibilidad interpersonal	4	5	3	2	5	6	3	4	32
Escuchar	1	4	3	2	5	1	4	3	23
Iniciativa	4	6	5	7	5	4	3	6	40

Como W = 0. 979 y es > 0.5 se puede plantear que debe existir concordancia en el proceso de los expertos, lo que debe ser validado por prueba de hipótesis.

Cantidad de índices a evaluar K=9 (muestra grande)

H_0. El juicio no es consistente.

H_1. El juicio es consistente.

El estadígrafo es el de la expresión 3:

$$X^2 = M(K-1)W \qquad (3)$$

Si el valor estadígrafo cumple la restricción:

$$RC: Si\ X^2 > X^2{}_{y,k-1}\ se\ rechaza\ la\ hipótesis\ nula$$

$X^2 = 67.628$

Al cumplirse la región crítica $x^2 > x^2$ y, K-1 es rechazada la hipótesis nula.

Por lo que es considerado válido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias es el siguiente:

1. Tolerancia al estrés.
2. Atención al cliente.
3. Escuchar.
4. Sensibilidad interpersonal.
5. Tenacidad.
6. Iniciativa.
7. Meticulosidad.
8. Adaptabilidad.
9. Flexibilidad.

Posteriormente es realizado el análisis funcional de las competencias teniendo en cuenta la misión del puesto para proceder al diseño del perfil de competencias referente al mismo, en el cual se expresan otras dimensiones y características ideales para el correcto desempeño del cargo.

El perfil de competencia diseñado para el cargo analizado se encuentra en el **Anexo 13**.

Una vez concluido el diseño del perfil de competencias para el puesto de trabajo del Grupo de reclutamiento y selección se realizó una sesión de revisión del trabajo y obtuvo la aprobación por parte del comité de expertos y de la Dirección de recursos humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, los cuales estuvieron satisfechos del trabajo realizado y asintieron a la utilización de esta metodología en el futuro para diseñar los restantes perfiles a los demás puestos de trabajo en la organización.

- *Procedimientos considerando los requisitos de las diversas plazas vacantes*

Para lograr que el proceso de reclutamiento y selección sea llevado a cabo de forma eficiente se estima conveniente desglosar dicho procedimiento considerando los requisitos de las diversas plazas vacantes; los tipos de plazas a tener en cuenta serían los siguientes:

a) Plazas que dependen de la convocatoria del órgano del trabajo.

- plazas relacionadas con los estudiantes; y
- plazas no relacionadas con los estudiantes.

b) Funcionarios o designados.

c) Recién graduados en preparación.

d) Profesores a tiempo completo.

e) Profesores a tiempo parcial.

f) Investigadores.

a) *Plazas que dependen de la convocatoria del órgano del trabajo:*

Las personas interesadas en alguna de las plazas puestas en convocatoria por el órgano del trabajo se dirigen al grupo de reclutamiento y selección de la UCLV con el fin de obtener información sobre el puesto de trabajo vacante y realizar las pruebas pertinentes para conocer si son aptos o no para ocupar dicha plaza. Los procedimientos para el reclutamiento y selección de los candidatos a ocupar las diferentes plazas (plazas relacionadas con los estudiantes y plazas no relacionadas con los estudiantes) varían en pocos aspectos siguiendo siempre la misma secuencia de pasos:

1. Presentar la carta de solicitud.
2. Pruebas de idoneidad: para poder evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto (a las plazas relacionadas con los estudiantes se le realizan pruebas de conocimiento y comprobaciones prácticas y pruebas psicométricas, y para las plazas que no poseen relación con los estudiantes se le realizan pruebas de personalidad capacidad y las demás pruebas).
3. Entrevista de selección (las entrevistas se adaptan en dependencia al tipo de plaza requerida). Incluye las etapas:

- preparación del entrevistador;
- creación de un ambiente de confianza;
- intercambio de información;
- terminación; y
- evaluación (dando las impresiones generales sobre el candidato).

4. Verificación de datos y referencias (en el caso de las plazas relacionadas con los estudiantes se verifica que el expediente se encuentre actualizado, presentando el certifico de estudios terminados y fotocopia del título, mientras que las plazas que no tienen relación con los estudiantes solo deben presentar sus datos personales, una fotocopia del título y aval de su centro de trabajo).

5. Chequeo médico: para evitar el ingreso de un individuo que padezca una enfermedad contagiosa o no sea compatible con las características del puesto de trabajo, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.
6. Descripción realista del puesto: para que el candidato se forme una imagen real de sus funciones.
7. Elaboración del informe general y envío al rector para su aprobación.
8. Decisión de contratar: se informa la decisión a los candidatos, se conservan todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, y se almacena la información de los candidatos que no fueron seleccionados en una base de datos de recursos humanos potenciales por si surge otro puesto.

b) *Funcionarios o designados*

1. Identificación de las plazas vacantes.
2. Solicitud del contrato por parte de las personas interesadas.
3. Verificación de datos y referencias: las unidades organizativas serán las responsables de realizar previamente todas las verificaciones pertinentes a los candidatos antes de presentar la solicitud en la DRH.
4. Envío de la solicitud de radicación a la DRH.
5. La DRH recepciona la solicitud y se encarga de someter su aprobación o no.
6. Aplicación de pruebas complementarias: con ánimo de corroborar la decisión.
7. Realización de una descripción realista del puesto de trabajo vacante.
8. Elaboración de un informe resumen sobre la valoración del candidato.
9. Se procede a emplear al candidato.

c) *Recién graduados en preparación*

El proceso de reclutamiento se le realizará a los estudiantes que cursen el penúltimo año de la carrera.

1. Convocatoria de reclutamiento (septiembre).
2. Proceso de análisis de facultades (septiembre - octubre).
3. Recepción de las solicitudes (octubre).
4. Preparación del proceso de selección (octubre - noviembre).
5. Aplicación de técnicas de selección (noviembre).
6. Aprobación por el rector (noviembre).
7. Notificación a áreas de los resultados (diciembre).

8. Elaboración de propuesta al MES (diciembre).
9. Conciliación de solicitudes de fuerza de trabajo calificada (GEFORZA) (diciembre).

En el último año de la carrera se procede a:

10. Entregar solicitudes de Fuerza de trabajo calificada a la UCLV (enero).
11. Asamblea de ubicación (junio - julio).
12. Recepción, contratación e inicio de la preparación para el empleo (septiembre).

d) *Profesores a tiempo completo*

1. Identificación de la plaza vacante.
2. Solicitud de contrato de profesor a tiempo completo.
3. Envió de la solicitud de radicalización a la DRH.
4. La DRH recepciona la solicitud y valora si es posible en función de la disponibilidad de plazas.
5. Verificación de la vigencia de la categoría docente, en caso de no estar ratificada verificar si esto es posible.
6. Aplicación de pruebas de idoneidad: pruebas de conocimiento o de capacidad y pruebas psicométricas.
7. Entrevistas de selección: para obtener información sobre el solicitante y este a su vez la obtiene sobre la organización.
8. Verificación de datos y referencia: el aspirante a la plaza debe presentar sus datos personales, certifico de evaluación, fotocopia del título y la categoría docente.
9. Chequeo médico.
10. Se realiza una descripción realista del puesto laboral.
11. Elaboración del informe general sobre la valoración del candidato.
12. Someter a la aprobación o no por el comité de admisión.
13. Si es apto y no tiene categoría docente se somete a su categorización, en caso de no tenerla vigente debe categorizarse en una categoría superior a Instructor.
14. Elabora el contrato de trabajo.

e) *Profesores a tiempo parcial*

1. Identificación de la plaza vacante.
2. Solicitud de contrato de profesor a tiempo parcial.
3. Se envía la solicitud de radicación a la DRH.
4. La DRH recepciona la solicitud y valora si es posible en función de la disponibilidad de plazas.

5. Verificación de la vigencia de la categoría docente, en caso de no estar ratificada verificar si esto es posible.
6. Aplicación de pruebas de idoneidad: pruebas psicométricas y pruebas de conocimiento o de capacidad.
7. Entrevistas de selección.
8. Verificación de datos y referencias: el candidato debe presentar una carta de autorización del centro de trabajo para prestar servicios en la UCLV, certifico de la evaluación, datos personales, fotocopia del título y de la categoría docente.
9. Chequeo médico.
10. Descripción realista del puesto de trabajo a ocupar.
11. Elaboración del informe general del solicitante.
12. Someter a la aprobación o no por el comité de admisión.
13. Si es apto y no tiene categoría docente se somete a su categorización, en caso de no tenerla vigente debe categorizarse en una categoría superior a Instructor.
14. En caso de ser apto se elabora el contrato de trabajo para tiempo determinado para los profesores a tiempo parcial.

f) *Investigadores*

1. Identificación de la plaza vacante.
2. Solicitud de contrato.
3. Envió de la solicitud de radicalización a la DRH.
4. La DRH recepciona la solicitud y valora si es posible en función de la disponibilidad de plazas.
5. Verificación de la vigencia de la categoría de investigación, en caso de no estar ratificada verificar si esto es posible.
6. Aplicación de pruebas de idoneidad: pruebas de conocimiento o de capacidad y pruebas psicométricas.
7. Entrevistas de selección: para obtener información sobre el solicitante y este a su vez la obtiene sobre la organización.
8. Verificación de datos y referencia: el aspirante a la plaza debe presentar sus datos personales, certifico de evaluación, fotocopia del título y la categoría de investigación.
9. Chequeo médico.
10. Se realiza una descripción realista del puesto laboral.
11. Elaboración del informe general sobre la valoración del candidato.
12. Someter a la aprobación o no por el comité de admisión.

13. Si es apto y no tiene categoría de investigación se somete a su categorización.
14. Aprobación del tribunal de categoría científica.
15. Elabora el contrato de trabajo.

Con el objetivo de evaluar las opiniones representativas de los expertos acerca de si el procedimiento cumple o no con sus expectativas, se aplicó un cuestionario que resume las valoraciones de los especialistas consultados, el cual se muestra en la **tabla 2.5**.

Tabla 2.5. Cuestionario aplicado a los expertos

Valoraciones de los expertos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
El procedimiento puede ser utilizado para mejorar la gestión integrada de capital humano y es factible su utilización en el proceso de reclutamiento y selección de personal.					X
Son consistentes entre sí las diversas etapas y acciones que se proponen.				X	
El procedimiento está presentado con precisión, de modo tal que puede ser comprendido por el personal que deberá involucrarse en su implementación					X
Son reales los supuestos sobre los cuales se construye procedimiento y se considera que las expectativas de resultados pueden ser satisfactorias					X
Cada uno de sus pasos cuenta con la descripción suficiente para impulsar su implementación real					X
Una vez implementado garantiza su continuidad y permite la medición de la efectividad alcanzada				X	
La propuesta brinda posibilidad y facilidad de aplicación práctica					X

Leyenda: 1 corresponde a totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo.

Al analizar los resultados se pudo apreciar que los expertos dan una valoración positiva de su lógica, estructura y consistencia.

2.4. Conclusiones parciales

1. La Dirección de Recursos Humanos (DRH) ayuda a las unidades organizativas de la UCLV a encontrar y contratar a las personas más adecuadas y a gestionarlas de una manera efectiva; a partir de la formación y el desarrollo, las relaciones laborales, la salud y la seguridad, los salarios y los programas de beneficios, y la planificación de las futuras necesidades de contratación.
2. El reclutamiento y la selección de personal no conlleva, por sí solo, a la correcta adecuación del candidato al puesto de trabajo en la UCLV. Se requiere desarrollar debidamente el proceso decisorio para la selección del (los) aspirante(s) al puesto de trabajo, bajo criterios de decisión múltiples, utilizando los métodos correctos para garantizar que el desempeño esperado sea lo más próximo posible al accionar deseado (candidato “suficiente”).
3. El procedimiento propuesto para el análisis de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de Recursos Humanos permite guiar el proceso de determinación de los problemas principales que afectan la efectividad de este proceso, siendo estos el que no se encuentran establecidos los perfiles de competencia del personal encargado del reclutamiento y selección de personal y el de la existencia de errores al aplicar los procedimientos establecidos.
4. El procedimiento propuesto para la toma de decisiones relativa al reclutamiento y la selección de personal propuesto, posibilita llevar a término el proceso de forma objetiva, apegándose a los principios básicos de la gestión por competencias para facilitar la comparación entre el perfil de exigencia del puesto y las competencias de los aspirantes según el tipo de plaza a la que aspiran.

CONCLUSIONES GENERALES

Como resultado de la presente investigación pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico - referencial de la investigación confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre el reclutamiento y la selección de personal; sin embargo, son escasos los precedentes, en la literatura científica consultada, sobre el desarrollo de una selección basada en competencias que se armonice con la utilización de métodos cuantitativos, por lo cual, el problema científico formulado para la presente investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano metodológico como práctico.
2. El procedimiento general propuesto para el proceso de toma de decisiones relativo al reclutamiento y la selección de personal, contiene un conjunto de elementos coherentes desde la perspectiva teórico-metodológica desarrollada por la autora para dar solución al problema científico planteado; a la vez que constituye un instrumento de gran valor que permite a la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas desarrollar adecuadamente este proceso e incrementar los niveles de competitividad de la organización, pues el hombre constituye el elemento fundamental de todo sistema.
3. En la propuesta del procedimiento general que sirve de soporte al proceso decisivo referente al reclutamiento y la selección de personal, converge el empleo de un enfoque basado en competencias laborales con la utilización de un método cuantitativo para la evaluación de las mismas, lo cual facilita la comparación perfil – candidato, al emplear pruebas de evaluación con un mayor poder predictivo, así como la reducción de la subjetividad en la decisión final del proceso.
4. La efectividad de los procedimientos propuestos relativos a la toma de decisiones sobre la adecuación de los candidatos al puesto de trabajo, quedó demostrado mediante el criterio del grupo de expertos.

RECOMENDACIONES

Con el fin de motivar la realización de trabajos futuros, que enriquezcan el resultado de la presente investigación, se plantean las recomendaciones siguientes:

1. El procedimiento propuesto constituye una herramienta fundamental en la toma decisional relativa al reclutamiento y selección de personal, por lo que se recomienda la culminación de su implantación práctica como vía para mejorar la ejecución de este proceso.
2. Extender la aplicación del procedimiento para la toma de decisiones relativa al reclutamiento y selección de personal a otros Centro de Educación Superior del país, realizando las adecuaciones necesarias en cada caso, capacitando al personal que se ocupará de la implantación y seguimiento de la propuesta, según su grado de implicación, de forma tal que se garanticen los resultados esperados y puedan incrementarse.
3. Aplicar la lista de chequeo diseñada a los candidatos, para la evaluación de los indicadores de dominio de las competencias del perfil, a un proceso de validación de la propuesta por expertos de instancias superiores, que permita perfeccionarla y generalizar su aplicación a otras universidades del país.
4. Realizar una revisión de los perfiles de competencias existentes en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas en aras de asegurar la información de entrada al procedimiento propuesto para el reclutamiento y selección del personal a ocupar los cargos que lo precisen.

BIBLIOGRAFIA

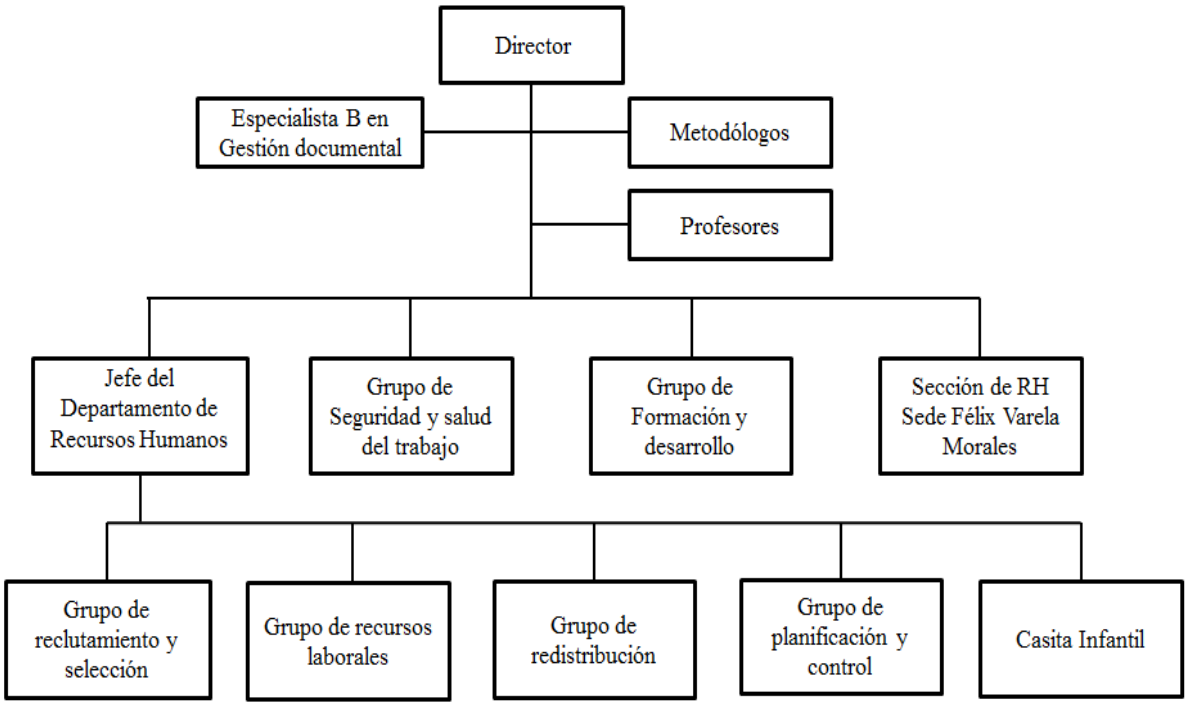
1. 3000, N. 2007. Norma Cubana 3003:2007.
2. 3001, N. 2007. Norma Cubana 3001:2007.
3. 3002, N. 2007. Norma Cubana 3002:2007.
4. ABAMBARI-SANDOVAL, P. F. 2011. Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito.
5. AGÜERO ALONSO, O. 2012. *Aplicación de una metodología para el reclutamiento, selección e inducción de la fuerza laboral en especialistas en gestión comercial de la corporación Copextel S.A.*
6. ALHAMA-BELAMARIC, R. 2003. *Desarrollo actual y futuro de la gestión de recursos humanos en Cuba* [Online].
7. ARROYO DELGADO, O. 2009. Sistema de selección y reclutamiento. .
8. BÄUMER, J. 2013. *Los 10 errores más comunes en selección de personal.* [Online].
9. BURKE & COOPER 2005. Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions.
10. CLAVERÍA, A. 2010. Seis recomendaciones para reclutar empleados.
11. CÓDIGO 2014. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
12. CUESTA SANTOS, A. 2005. *Tegnología de Gestión de Recursos Humanos.*
13. CUESTA SANTOS, A. 2008. *LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO*.
14. CUESTA SANTOS, A. 2010. *Gestión del talento humano y del conocimiento*.
15. CHAVIANATO, I. 2002. *Gestión del talento humano*.
16. DECENZO & ROBBINS 2005. Fundamentals of Human Resource Management.
17. DENIZ-DENIZ 2007. La seleción del personal como un proceso ético y eficiente.
18. ESTADO, C. D. 2005. RESOLUCIÓN No. 8/2005 ¨REGLAMENTO GENERAL SOBRE RELACIONES LABORALES¨.
19. ESTADO, C. D. 2006. Resolución 128/2006: Reglamento de categorías docentes del MES.
20. ESTADO, C. D. 2007. Resolución No 9 ¨REGLAMENTO SOBRE EL TRATAMIENTO A LOS RECIÉN GRADUADOS DURANTE EL PERIODO DE ADIESTRAMIENTO LABORAL¨.

21. FERMÍN, F. S. 2004. Modelo de planeación Estratégica del Ministerio de Educación Superior.
22. GARCÍA & CASANUEVA 1999. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS. PROGRAMA.
23. GILLEY. 2009. *The praeger handbook of human resouvrce management.* [Online].
24. GUTIÉRREZ, F. 2013. *Búsqueda y selección de recursos humanos.* [Online].
25. HENRIC-COLL, M. 2003. Gestión del conocimiento y equipos de trabajo.
26. HTTP://INTRANET.UCLV.CU. 2017. *Gestión de Recursos Humanos en la UCLV* [Online].
27. LABRUFFE, L. 2008. La Gestión de competencias: planteamientos básicos prácticos y cuadro de mando. .
28. LEÓN 2007. Diseño de un manual de normas y procedimientos para la dirección de los Recursos Humanos en la UCLV.
29. LINEAMIENTOS 2017. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016 - 2021 aprobados en el 7mo congreso del partido.
30. MANTALLA 1996. Las organizaciones.
31. MARSÁN CASTELLANOS, J. 1986. *La organización del trabajo.* , La Habana.
32. MCINTYRE, C. 2013. Cómo contratar super empleados.
33. MES 2007. Manual de Reclutamiento y selección
34. MINISTROS, C. D. 2007. Decreto No. 218 "Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal".
35. MINISTROS, C. D. 2013. Decreto 326/2013 Reglamento del Código de Trabajo.
36. MODELO 2017. Conceptualización del Modelo Economico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.
37. MUSA, J. 1997. La universidad un sistema abierto
38. NO.8, R. 2005. Resolución No.8 "Reglamento General sobre Relaciones Laborales".
39. PÉREZ, M. 2013. *Los cinco fallos clave en la selección de personal* [Online].
40. PÉREZ RODRIGUEZ, M. 2011. Procedimiento de selección e integración al empleo.
41. PÉREZ, T. 2003. Sistema de Getión de los Recursos Humanos en la organización económica estatal de Comercio - Gastronomía de servicio de Santa Clara.
42. PYNES. 2009. *Human Resource Management for Public and Nonprofit* [Online].
43. RAMÍREZ-GARCÍA, Y. 2013. *Master Executive Suply Chain Management* [Online].
44. REINA, M. P. A. 2005. Nuevos Procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el Reclutamiento

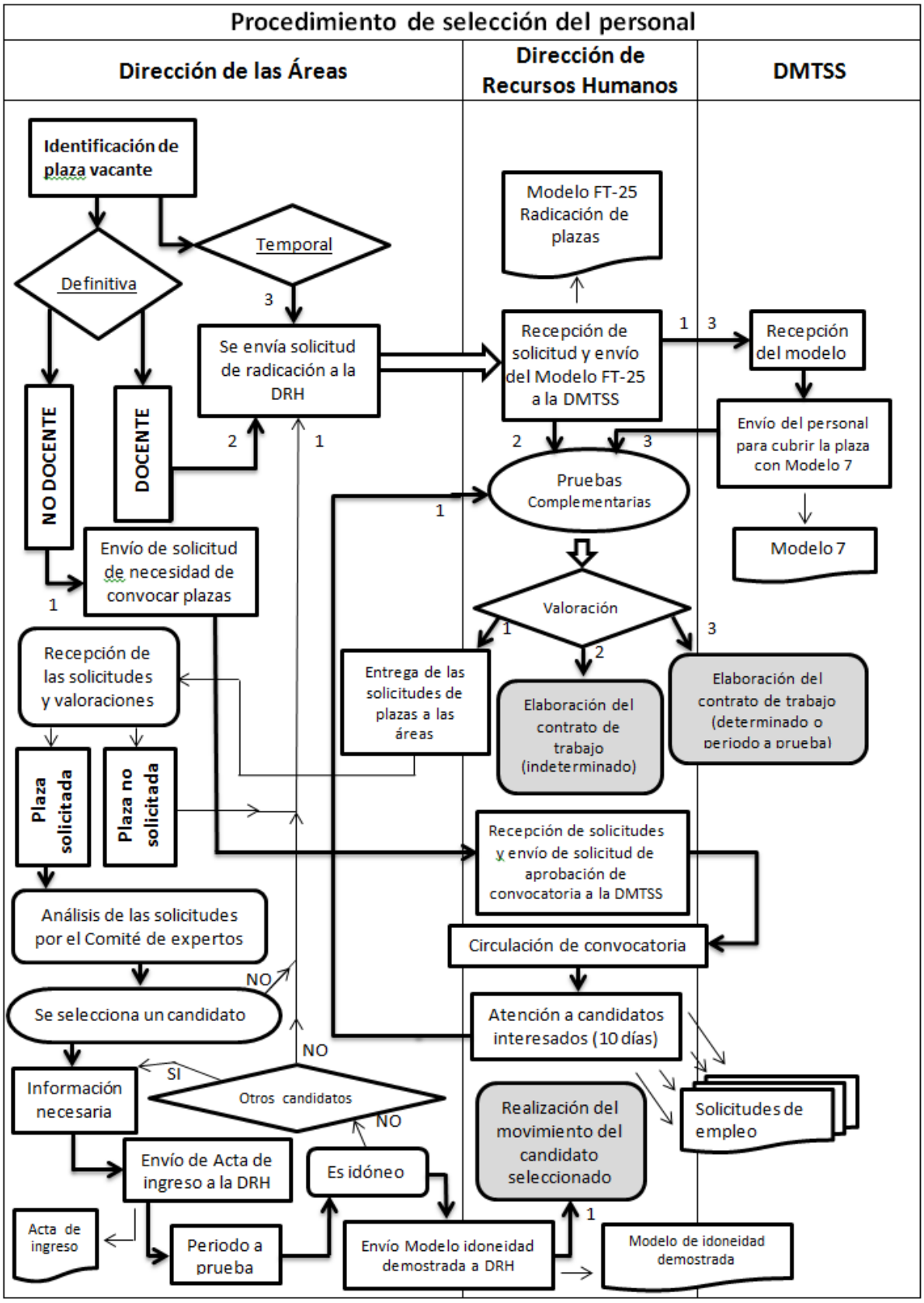
45. RODRÍGUEZ 2010. Estrategía para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial.
46. SALGADO, J. F. 2005. Reclutamiento y Selección de Personal.
47. SÁNCHEZ NIEVARES, A. 2012. *Aplicación al proceso de selección de personal del método topsis difuso utilizando umbrales de veto y voto mayoritario.* [Online].
48. SANTIAGO, P. M. & BERROCA, B. F. 2011. Los PERFILES DE EXIGENCIAS EN LA OCUPACIÓN DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS.
49. SOCIAL, M. D. T. Y. S. 2004 Gaceta Oficial No. 32 de 11 de mayo de 2004
50. VALLADARES, L. 2009. Estrategía de ingreso de personal en organizaciones de servicio.
51. ZAYAS-AGÜERO, P. M. 2002. *Las competencias.Una visión teórica - metodológica.*

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV



Anexo 2. Diagrama de flujo para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la UCLV.



Anexo 3. Modelo FT-25, para contrato de trabajo

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL				NECESIDAD DE PERSONAL							MODELO FT-25
SISTEMA DE CONTROL DE LOS RECURSOS LABORALES				DIRECCION MUNICIPAL DE TRABAJAO							
ORGANISMO	EMPRESA O UNIDAD PRESUPUESTADA			TELEFONOS	DIRECCION						
MES	Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas			281695	Carretera a Camajuaní km 5 ½						
PARA CONTRATOS A TIEMPO	TOTAL DE PLAZAS SOLICITADAS			GRUPO ESCALA	SALARIO ESCALA	CATEGORÍA OCUPACIONAL					VINCULACION	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	TOTAL	M	F			O	S	T	A	D	SI	NO
FECHA	EMPRESA O UNIDAD PRESUPUESTADA					ORIENTADOR LABORAL						

Anexo 4. Convocatoria de plazas

Plazas	Cant.	Grupo Escala	Cat. Ocup.	Salario Básico	Requisitos del cargo	Área

Anexo 5. Cronograma y convocatoria de Fuerza de Trabajo Clasificada (recién graduados)

Este registro contiene las actividades que se realizan durante el reclutamiento, la fecha en que se realiza, el lugar y los responsables

No.	Actividad	Fecha	Lugar	Responsable
1.	Convocatoria de reclutamiento	Septiembre	Dirección Recursos Humanos	Decanos y Directores
2.	Proceso de análisis de Facultades	Septiembre - octubre	Facultades y áreas	Decanos y Directores
3.	Recepción de las solicitudes	Octubre	Facultades y áreas	Decanos y Directores
4.	Preparación Proceso Selección	Octubre – noviembre	Dirección Recursos Humanos	Dirección Recursos Humanos
5.	Aplicación de técnicas de selección	Noviembre	Dirección Recursos Humanos	Dirección Recursos Humanos

6.	Aprobación por el Rector	Noviembre	Dirección Recursos Humanos	Rector y DRH
7.	Notificación a áreas de los resultados	Diciembre	Dirección Recursos Humanos	Dirección Recursos Humanos
8.	Elaboración de propuesta al MES	Diciembre	Dirección Recursos Humanos	Dirección Recursos Humanos
9.	Conciliación solicitud FTC	Diciembre	Economía Planificación	Departamento de Ingreso
En el último año de la carrera se procede a:				
10.	Entrega solicitudes FTC UCLV	Junio	MES y Departamento de Ingreso	Dirección Recursos Humanos
12.	Asambleas de ubicación	Junio – julio	Dirección Provincial Trabajo	Departamento de Ingreso
13.	Recepción, contratación e inicio de la preparación para el empleo.	Septiembre	Dirección Recursos Humanos	Dirección Recursos Humanos

Convocatoria

Este registro es emitido por el máximo directivo de cada unidad organizativa al Director de Recursos Humanos para su tramitación, recoge la información que a continuación se detalla sobre los futuros egresados:

1. Nombres y apellidos
2. Carrera
3. Sexo
4. Número de Carné de identidad.
5. Militancia
6. Índice académico
7. Dirección particular
8. Argumentación con los siguientes aspectos:
   a) Área y vínculo concreto de trabajo, es decir, si se vincula a la docencia o investigación,
   b) Breve argumentación del trabajo de vinculación realizado, así como Tutor o Tutores.
   c) Especificación de la plaza que ocupará según posibilidades, en que año se planifica.

d) Anexar: avales del área desde el punto de vista profesional y avales de las organizaciones políticas y de masas a las que pertenece y en el caso de los no militantes anexar aval del comité de base UJC que trabaja en el radio de acción.

e) Estos avales deben recoger el visto bueno de UJC y FEU central.

Anexo 6. Modelo de solicitud de empleo y entrevista

Fecha:

Nombre y apellidos:

Carnet de identidad:

Puesto de trabajo que solicita y Área:

Área de trabajo actual y puesto:

**** Usted contará con 5 días hábiles para entregar todos los documentos solicitados.***

_____

Firma del interesado

ENTREVISTA

Edad: _____ Localización: _____

Municipio: _____ Organizaciones:_____

Familiares en el centro: _____

1- Nivel Escolar y calificación técnica:
   - Experiencia en la docencia ____ Si ____ No - Índice académico _____
   - Categoría docente alcanzada _____
2- Experiencia laboral. _____ Años _____ Sin experiencia.
3- Conocimiento del puesto, del área y de la UCLV (motivación)
   Mucho ___ Poco ___ Ninguno ___
4- Expectativa:
   Superación___ Mejora en condiciones laborales___ Mejorar condiciones de vida___
5- Enfermedad que le impida el desempeño: Si ____ No ____
6- Comunicación y presencia física.
   Buena ___ Regular ___ Mala ___ Defecto físico ___

Observaciones:

_____

Nombre y firma

Especialista RRHH

Anexo 7. Modelo para solicitar los chequeos médicos

Tipo de chequeo: Preempleo: ____ Periódico: ____ Específico: ____

Nombres y apellidos _____

Edad: _____ Empresa/UEB _____

Ocupación: _____

Riesgos específicos a los que está expuesto:

Ruido: _____Polvo:_____ Inhalación, ingestión o contacto con sustancias nocivas (especificar) _____ Estrés térmico: _____

Sobreesfuerzo físico o mental: _____ Radiaciones ionizantes o no ionizantes: _____ Exposición a agentes químicos o biológicos (especificar) _____

Manipulación o contacto con organismos vivos: _____ Pantallas de visualización (computadoras):_____ Otros (especificar): _____

Características del trabajo: Sentado: _____ De pie: ____ En altura: ____ Manipula alimentos: Sí: ____ No: ____ Requiere chequeo de la visión: Sí____ No: ____

Fecha: _____

Firma del Técnico o especialista SST

Diagnóstico del chequeo médico.

_____

_____

_____

El trabajador se encuentra apto para trabajar: ____ No apto para trabajar____

_____ Firma: _____ Cuño

Nombre y apellido del Facultativo

Anexo 8. Aval del centro de trabajo

Nombre y apellidos: _____

No. carné de identidad: _____Edad: _____

Nivel escolaridad: _____Graduado de: _____

Entidad que avala: _____

Donde laboró desde _____ Hasta _____

Organizaciones políticas y de masas a las que pertenece:

_____

_____

_____

Opinión del jefe del área:

Teléfono: _____

_____

_____

_____

Opinión política (PCC, UJC):

Teléfono: _____

_____

_____

_____

Opinión de las Organismos de Masas (Sindicato, CDR):

Teléfono: _____

_____

_____

_____

_____	_____	_____
Nombre apellido y firma	Nombre apellido y firma	Nombre apellido y firma
Administrador	Organismos Políticas	Organismos de Masas

Anexo 9. Actualización del registro militar

A LA RESOLUCIÓN CONJUNTA DE LOS MINISTERIOR DE LAS FUERZAS ARMADAS REVOLUCIONARIAS Y DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Nombre y apellidos: _____

No. identidad permanente: _____

Causa o situación que se comunica (solicita)

_____
_____
_____

_____ de _____de_____

Cuño: _____

(Jefe de la Entidad)

Nombre, apellidos y Firma

Municipio _____

Cuño: _____

(Responsable Área de Atención)

Nombre, apellidos y Firma

Observaciones: _____

NOTA: Los responsables de áreas de atención, en caso de estar el trabajador asignado a alguno de los órganos y unidades señalados en el apartado Quinto de la presente Resolución Conjunta, lo hacen saber a la entidad laboral en la línea de observaciones, manteniendo en el registro militar esta situación.

Anexo 10. Modelo de informe resumen

Fecha:

Nombre y apellidos:

Carnet de identidad:

Edad:

Nivel Escolar:

Cargo a ocupar:

Cargos y centros anteriores:

Sobre comprobaciones y avales:

_____

_____

_____

Caracterización:

_____

_____

_____

Conclusiones:

_____

_____

_____

_____

Nombre y firma

Especialista en RRHH

Anexo 11. Informe de la guía de control de marzo del 2018

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN Y ARCHIVO

UCLV

INFORME SOBRE LA APLICACIÓN DE LA GUIA DE AUTOCONTROL GENERAL DE LA CGR AL CONTROL INTERNO

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FECHA: _MARZO 2018_____

Dando cumplimiento a las indicaciones del Comité de Control Interno de la UCLV, se realizó la autoevaluación del sistema de control interno sobre la Guía de Autocontrol General de la CGR según la resolución 60/2011 y la VIII Comprobación Nacional al Control Interno, adecuada para la UCLV por la Comisión creada al efecto.

1. Resumen de la autoevaluación del sistema de control interno por componentes

	Total	**Si**	**No**	**NP**
AMBIENTE DE CONTROL	34	33	1	0
GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	9	9	0	0
ACTIVIDADES DE CONTROL	21	20	0	1
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	12	12	0	0
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	12	12	0	0
TOTAL	**88**	86	1	1

Cantidad criterios evaluados

Total de puntos alcanzados: _421. 31____ puntos

Criterios evaluados con SI: _655____ puntos

Criterios evaluados con NO: _1____ puntos

Puntuación final: _95,78_____%

Satisfactorio: _X__

Aceptable: ____

Regular: ____

Mal: ____

2. **Principales insuficiencias detectadas en el proceso de autoevaluación del sistema de control interno.**
   De la autoevaluación del sistema de control interno se detectan las insuficiencias relacionadas con:

   - Ambiente de Control (aspecto 15). Se utiliza en las entidades las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido, según las normas cubanas. **NO ESTÁN ESTABLECIDOS LOS PERFILES.**
   - Ambiente de Control (aspecto 18). El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación. **EXISTEN INCUMPLIMIENTOS POR PARTE DE VARIAS ÁREAS UNIVERSITARIAS EN LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**
   - Ambiente de Control (aspecto 21). Elaborado y aprobado por la máxima dirección:
     a. El manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales. **FALTAN ALGUNOS PROCEDIMIENTOS DE PROCESOS ESPECÍFICOS DE RECURSOS HUMANOS.**
     b. Según corresponda: El manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose aprobado por la máxima dirección. **EL MANUAL ESTÁ SIENDO OBJETO DE ACTUALIZACIÓN A PARTIR DE LA ESTRUCTURA Y PLANTILLA APROBADA.**
   - Ambiente de Control (aspecto 27). Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento, así como con los contratos de trabajo en los casos que corresponda y tienen definido por escrito sus funciones, deberes y derechos. **SE HA LOGRADO UN COMPLETAMEINTO MÁS OPORTUNO Y EN MENOR TIEMPO DE LAS RESOLUCIONES DE NOMBRAMIENTO.**
   - Actividades de Control (aspecto 57). Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas. **NO SE POSIBLE ESTABLECER UNA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN ALGUNAS ÁREAS.**
   - Información y comunicación (aspecto 76-a). Para el buen desarrollo de la rendición de cuentas se tienen en cuenta los siguientes aspectos:
     - Parte de un examen valorativo sobre la ejecución del Presupuesto y el cumplimiento del Plan de la Economía, así como el desempeño y conducta ética de los directivos y funcionarios que rinden cuentas ante su órgano de dirección, colectivo laboral o sus instancias superiores. **NO ESTÁ DISPONIBLE LA INFORMACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO**

3. **Insuficiencias que persisten del proceso de autoevaluación (referirse a elementos reiterativos evaluados de mal respecto a la anterior)**
   - Ambiente de Control (aspecto 15). Se utilizan en las entidades las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido, según las normas cubanas. **NO ESTÁN ESTABLECIDOS LOS PERFILES.**

- Actividades de Control (aspecto 57). Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas. **NO SE ESTÁ ELABORADO LA ROTACIÓN DEL PERSONAL PARA TODAS LAS ÁREAS.**

4. Plan de medida originado de la aplicación de la guía de autoevaluación del control interno

ecto	Medidas a realizar	Responsable	Participantes	Fecha cumplimie
	Elaborar los perfiles de competencia para cada cargo establecido según las normas cubanas en cada uno de los puestos de trabajo de la DRH.	Jefa del Dpto. RH sede central	Técnicos del Grupo de Recursos laborales	Septiembre 2018
	Capacitar a las áreas universitarias en la elaboración del plan anual de capacitación 2018, considerando la determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación.	Jefe del Grupo de Formación y Desarrollo	Técnicos del Grupo de Formación y Desarrollo	Noviembre 2018
	Confeccionar manual de procedimientos con los procedimientos específicos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales, así como el manual de funcionamiento interno de la organización según la estructura y plantilla actual.	Jefa del Dpto RH sede central	Técnicos del Grupo de Recursos laborales	Julio 2018
	Gestionar con el Grupo jurídico de la UCLV las resoluciones de nombramiento de los cuadros, funcionarios y trabajadores designados.	Director	Director y Jefe de Dpto. y Jefes de Secciones y Grupos	Mensual
	Elaborar una estrategia para lograr la rotación del personal en las tareas claves en todas las áreas de la Dirección.	Director	Director y Jefe de Dpto. y Jefes de Secciones y Grupos	Noviembre 2018
	Gestionar con la DGE que se viabilice el acceso a la información oportuna de la ejecución del Presupuesto y el cumplimiento del Plan de la Economía, sobre todo para los centros de costo de la DRH	Director	Director y DGE	mayo 2018

5. Observaciones (Aspectos que consideren necesario precisar, adicionar; así como

adecuaciones que propone para la guía)
Los aspectos siguientes no proceden para la Dirección de Recursos Humanos.

- Actividades de Control (aspecto 49-3). Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice su trazabilidad:
  - Está constituido el Comité de Compras y hay evidencias de su funcionamiento. **TODAS LAS COMPRAS DE RECURSOS HUMANOS SE ANALIZAN EN EL COMITÉ DE COMPRAS DE LA UCLV.**
- Actividades de Control (aspecto 58). En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control. **EXISTE PERSONAL INSUFICIENTE PARA EFECTUAR LA ROTACIÓN.**

Confeccionado por: MSc. Ing. Aliesky González Pérez Cargo: Metodólogo

Firma: _____

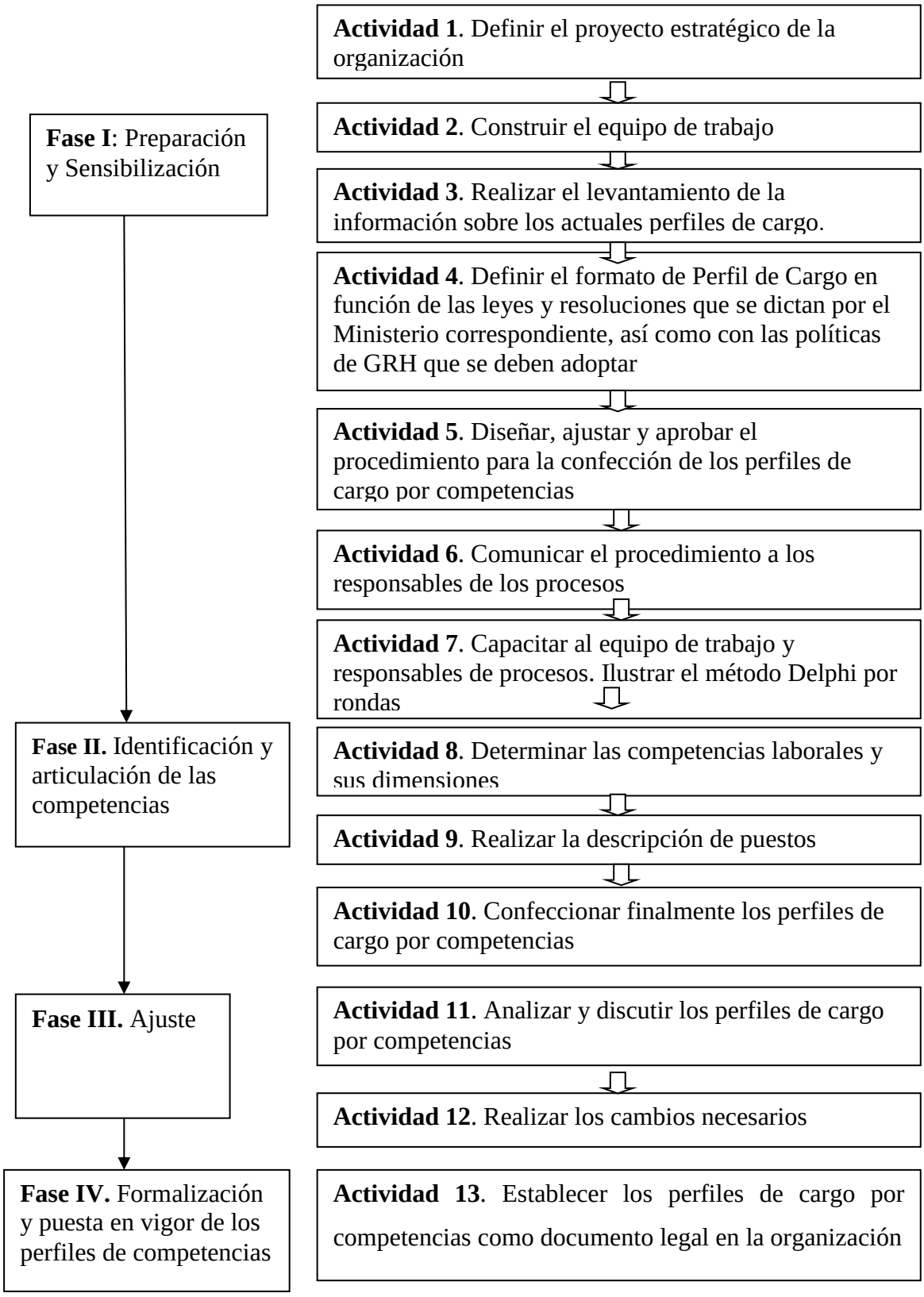
Fecha: 26/3/2018

Aprobado por: Dr. C. Fernando Marrero Delgado Cargo: Director

Firma: _____

Fecha: 26/3/2018

Anexo 12. Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias.



Fuente: Cuesta Santos, 2010.

Anexo 13. Perfil de competencia diseñado para el cargo analizado de Especialista B en Gestión de los recursos humanos.

<table>
<tr><td colspan="3">1. DATOS GENERALES</td></tr>
<tr><td colspan="3">Denominación del cargo o puesto de trabajo: Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Área a la que pertenece: Grupo de reclutamiento y selección</td></tr>
<tr><td colspan="2">Categoría Ocupacional: Técnico</td><td>Grupo escala salarial: XI</td></tr>
<tr><td colspan="2">Subordinación Directa a: Especialista principal del grupo</td><td>Subordinados: -</td></tr>
<tr><td>Salario: $ 495.00</td><td>Sistema de Pago: Sueldista</td><td>Estimulación: $ 60.00</td></tr>
<tr><td colspan="3">2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO</td></tr>
<tr><td colspan="3">Misión: garantizar que se cumpla la política de reclutamiento y selección del personal docente e investigador en correspondencia con las políticas vigentes. Atender la capacitación del centro.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Funciones básicas:
1. Cumplir con las obligaciones relacionadas con el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal atribuidas en sus funciones.
2. Planificar, organizar, controlar y orientar las comprobaciones y demás tareas sobre el personal a ingresar a la entidad según lo normado al respecto.
3. Elaborar y ejecutar los sistemas de selección de la fuerza de trabajo.
4. La captación de candidatos potenciales y la recepción de las solicitudes de empleo.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Funciones específicas:
1. Identificar, preparar, motivar y atraer a los candidatos potencialmente idóneos para integrarlos a la organización.
2. Planificar, organizar, controlar y orientar las comprobaciones y demás tareas sobre los</td></tr>
</table>

candidatos para un puesto de trabajo en la Universidad.

3. Coordinar y participar en el diseño y actualización del sistema de reclutamiento y selección de personal.
4. Elaborar propuestas y ejecutar los programas de selección de la fuerza de trabajo calificada de la Universidad, en los estudiantes del penúltimo año de las carreras de la UCLV.
5. Bridar la información necesaria para el candidato sobre el puesto de trabajo.
6. Estudiar los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo.
7. Procesar y viabilizar las convocatorias y radicaciones de plazas, con vista a cubrir la plantilla aprobada.
8. Realizar la captación de candidatos potenciales y la recepción de solicitudes de empleo.
9. Solicitar el nombramiento y asignación de puestos laborales de una persona escogida como resultado del proceso al Rector de la universidad.
10. Realizar la elaboración de todo tipo de información solicitada por la entidad, organismos de la provincia y ministerio en función del proceso de reclutamiento y selección.
11. Atender adecuadamente y brindar información al público.
12. Realizar otras tareas de asignadas por el jefe.

3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos mínimos necesarios: ser graduado de nivel superior

Especialidades preferentes: Psicología, Psicopedagogía e Ingeniería industrial

Necesidad de adiestramiento: Sí _x_ No ____

Requisitos de Experiencia	Necesidad de experiencia previa: Sí_x_ No ____
	Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes: puestos en donde estuviese en contacto directo con los clientes.

	Cantidad mínima de experiencia: 1 año
Requisitos físicos o aparenciales relevantes: buena presencia personal, no padecer de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público así como el desempeño de las actividades con documentos, es decir posición de sentado de forma prolongada	
Otras exigencias: estar psíquicamente apto.	
4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Condiciones ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo: trabajo de oficina, buenas condiciones de trabajo.	
Factores de riesgo: enfermedades de la columna vertebral por prolongado tiempo sentado, enfermedades de la vista y del túnel metacarpiano por uso intenso de la computadora.	
Medios de seguridad:	
Tipo y grado de esfuerzo característico: Físico: posición de trabajo sentado Mental: esfuerzo mental sostenido	
Otros factores que influyen en el ambiente de trabajo	

Elementos	Frecuencia		
	Siempre	En ocasiones	Esporádicamente
Olores			X
Humedad		X	
Resequedad		X	
Corriente de aire			X
Frío			X

Ruido			X
Calor			X
Cambios bruscos de temperatura			X
Expuesto a radiaciones solares			X
Espacios reducidos			X
Humo			X
Polvo		X	
Vapor			X
Condiciones organizativas	Área de trabajo: grupo de reclutamiento y selección del personal		
	Régimen de trabajo y descanso: 190. 6 h/mes de trabajo		
	Horario de trabajo y duración de la jornada: 8:00 am a 4:30 pm		
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: computadoras, lapiceros, agendas, y todo tipo de accesorios y materiales de oficina.			
Responsabilidad: 1. Responde en las áreas que atiende por el cumplimiento de la política de reclutamiento, selección, superación, promoción y evaluación del personal docente e investigadores en correspondencia con las políticas vigentes, así como por el proceso de categorización y ratificación de los docentes. 2. Responde por la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los trabajadores en la UCLV.			

Relaciones: con el resto de los miembros del grupo y los directivos de las unidades organizativas, y trabajadores centros.
5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

COMPETENCIAS	**DIMENSIÓN**
Tolerancia al estrés	- manejo de sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas; - pensamientos positivos y permanecer concentrados a pesar de las presiones; - equilibrio emocional; y - sentido del orden y planificación.
Flexibilidad	- predisposición a cambiar a nivel laboral; - abierto a nuevas ideas y conceptos; - capacidad de trabajar de forma individual o como parte de un equipo; y - llevar a cabo varias tareas o proyectos.
Adaptabilidad	- capacidad de aprender; - abrirse a la colaboración y al trabajo en equipo; - eficiente en cualquier entorno y puesto que se asigne; y - actitud positiva hacia el cambio y la invasión.

Tenacidad	- firmeza y constancia para cumplir un objetivo; - gran fuerza de voluntad para no rendirse frente a los obstáculos; - capacidad de actuar con pasión y confianza; y - gran fuerza de voluntad.
Meticulosidad	- ayudar a desarrollar procesos de manera eficiente y confiable; - reducir equivocaciones por descuido; - persecución de la excelencia; y - poner cuidado y atención al hacer las cosas.
Sensibilidad interpersonal	- utilización de empatía para establecer relaciones con los demás y ser capaces de comprender sus problemas; - capacidad para buscar soluciones a los obstáculos emocionales en el puesto de trabajo; - utilización de la asertividad como elemento de colaboración con los demás; y - capacidad de analizar las reacciones, emociones y conductas en el puesto de trabajo.
Atención al cliente	- crear y mantener la relación con cada cliente y entenderlo; - comunicarse de forma cortes, agradable y empática; - capacidad de identificar las necesidades del cliente y ofrecerle soluciones; y - utilizar la expresión corporal para reforzar los mensajes que estas enviando con palabras.
Escucha	- capacidad de escuchar bien, con atención y cuidado.
Iniciativa	- predisposición para emprender acciones; - crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje;

	- autorresponsabilidad y autodirección; y - ser capaz de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar planteamientos, acciones o proyectos.

Competencias genéricas:

La persona al ocupar este puesto debe poseer: una inteligencia, memoria y atención normales, con buenas aptitudes verbales, capacidad de decisión hacia el trabajo y aprendizaje de la experiencia, disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo.