



## XI CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### VIII CONFERENCIA SOBRE ECONOMÍA EMPRESARIAL

#### Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Cervecería "Antonio Díaz Santana".

#### *Improvement of the Human Resources Management System in the "Antonio Díaz Santana" Brewery Company*

**Ing. Betsy Torres Torres<sup>1</sup>, Lic. Reynol Gutierrez Pérez<sup>2</sup>**

- 1- Betsy Torres Torres Empresa Cervecería "Antonio Díaz Santana". Manacas, Cuba. E-mail: bettsy.t@cmanacas.alinet.cu
- 2- Reynol Gutierrez Pérez Empresa Cervecería "Antonio Díaz Santana". Manacas, Cuba.

#### **Resumen**

El presente trabajo establece un procedimiento de reclutamiento y selección de personal, posibilitando el mejoramiento de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en la Empresa Cervecería "Antonio Díaz Santana", partiendo del diagnóstico del sistema de GRH a través del cual se pudo determinar que éstos sistemas impiden una gestión eficaz del personal en la organización. La solución de éste problema reviste singular importancia para la Empresa, necesitada de un perfeccionamiento de los sistemas de gestión para cumplir los compromisos y dar respuesta a proyectos futuros que tiene la misma.

El diseño y aplicación del procedimiento descrito permite mejorar la efectividad del proceso antes enunciado, logrando el ingreso y promoción de un personal con mayor preparación y que reúne los requisitos exigidos para cada uno de los puestos a ocupar.



Para desarrollar esta investigación se utilizaron los métodos recomendados en la bibliografía sobre el tema, utilizando el análisis de datos estadísticos, la observación, el método de expertos, así como otros métodos estadísticos y de gestión para la toma de decisiones. Ellos permitieron arribar a conclusiones y emitir recomendaciones que, además de tener utilidad y aplicabilidad inmediata, posibilitan la continuidad de futuras investigaciones.

**Palabras Claves:** *Derecho Laboral; Idoneidad Demostrada; Comité de Expertos, Experticias, Capital Humano, Proceso de Gestión Empresarial.*

**Abstract:**

*The present work establishes a procedure of recruitment and selection of personnel, making possible the improvement of Human Resources Management (HRM) in the "Antonio Díaz Santana" Brewery Company, starting from the diagnosis of the HRM system through which it was possible to determine that these systems prevent effective management of staff in the organization. The solution of this problem is of particular importance to the Company, in need of an improvement of the management systems to fulfill the commitments and to respond to future projects that it has.*

*The design and application of the described procedure allows to improve the effectiveness of the aforementioned process, achieving the entry and promotion of a staff with more preparation that meets the requirements required for each of the positions to be filled.*

*To develop this research, the methods recommended in the literature on the subject were used, using statistical data analysis, observation, expert method, as well as other statistical and management methods for decision making. They allowed us to reach conclusions and issue recommendations that, besides being of immediate utility and applicability, make possible the continuity of future research.*





*Keywords: Labor Law; Demonstrated Suitability; Committee of Experts, Expertise, Human Capital, Business Management Process.*

## 1. Introducción

La empresa cubana de hoy día debe insertarse en un mercado muy inestable, que cambia continuamente, caracterizado por la competencia, donde las grandes multinacionales adsorben las pequeñas y medianas empresas, por el manejo de nuevas tecnologías y por el gran dominio de la información, por parte de los países desarrollados. No obstante se ha podido demostrar que la utilización de tecnologías de punta no ha resuelto los problemas de productividad, solvencia y estabilidad de las empresas en el mundo, y sí se ha logrado, con el uso de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos.

El reconocimiento de los Recursos Humanos de una organización como el centro de su actividad, alrededor del cual giran todas las demás funciones y que son resultado directo de su acción, ha llegado a convertirse en la principal preocupación de las estructuras de dirección a diferentes niveles de las organizaciones. La competitividad de una empresa se define por su capacidad de elaborar un producto y/o prestar un servicio con la calidad y rapidez que exige el cliente, pero la ejecución del proceso solo puede lograrse a través del trabajo de las personas que laboran en la entidad.

La selección y reclutamiento de personal en Cuba ha tenido sus bases en la existencia de descriptores de cargos comunes para toda la nación o propios por ramas de la producción y los servicios, en los cuales los perfiles tienen carácter muy específicos y se omiten factores importantes de complejidad en el proceso.

La Dirección de Gestión de los Recursos Humanos de la Cervecería "Antonio Díaz Santana" de Manacas, está inmersa en esta concepción por lo que tiene que estar preparada para enfrentarse con efectividad a los retos que esto presupone, presentando deficiencias en algunos subsistemas de la GRH, fundamentalmente en los de Reclutamiento y Selección de Personal al no estar establecida una política que garantice la calidad del ingreso al empleo que necesita la entidad.

A partir de estos antecedentes se define el siguiente problema científico:





Las deficiencias en el subsistema de Reclutamiento y Selección del personal en la Cervecería Manacas no permiten una gestión eficaz de sus RH.

Es por ello que se establece la siguiente hipótesis:

Con el procedimiento diseñado para el subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal se logra elevar la calidad del ingreso al empleo y facilitar una gestión más eficaz de los RH.

De la definición del problema científico se deriva el siguiente objetivo general de la investigación:

- Diseñar e implantar un procedimiento de Reclutamiento y Selección para la Organización objeto de estudio.

Los objetivos específicos que se plantean para la realización de la investigación, son los siguientes:

- 1- Diagnosticar la Situación Actual de la Gestión de los Recursos Humanos en la Organización.
- 2- Diseñar e implantar un procedimiento de Reclutamiento y Selección para la Organización objeto de estudio.

Los métodos empleados para la elaboración de la investigación parten del análisis teórico de las concepciones generales sobre el tema, haciendo uso de procedimientos metodológicos, que por lo general se basan en el empleo de métodos de expertos, búsqueda de información, análisis y síntesis, entrevistas, observación, cuestionarios, dinámicas de grupos, así como otras técnicas estadísticas.

### **1.1 Caracterización general de la empresa Cervecería "Antonio Díaz Santana".**

La Empresa Cervecería "Antonio Díaz Santana", más conocida como "Manacas", perteneciente al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), es fundada el 15 de noviembre de 1953 por la firma Bacardí, del propietario de igual nombre. Se encuentra ubicada en la Carretera Central km 247 Manacas, Santo Domingo, provincia Villa Clara, ocupa un área de aproximadamente 250000m<sup>2</sup>. El lugar para construirla fue escogido por varios factores: ubicación perfecta en el centro de la isla, acceso por la carretera central y el ferrocarril y fundamentalmente por la calidad de sus aguas. Es la



responsable de suministrar las cervezas a las poblaciones de las provincias de Villa Clara, Cienfuegos y Matanzas y caldo a fábricas de La Habana y Pinar del Río. En ella se produce diferentes surtidos: cervezas a granel, dispensada y embotellada, así como malta (embotellada) y el caldo de 16° que se le suministra a la Empresa Cervecería Guido Pérez, como base de la producción cervecera.

Es un centro especializado en la producción de cervezas y maltas donde se destaca fundamentalmente la cerveza embotellada marca Bruja como uno de los principales surtidos, de gran demanda por los clientes y que aporta mayores ingresos a la entidad.

La Empresa dispone de una estructura organizativa aplanada conformada por tres direcciones funcionales y cuatro unidades empresariales de base subordinadas todas al Director General como se muestra en el **(Anexo 1)**.

### 1.2 Diagnóstico del sistema de gestión de RH.

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

En correspondencia con lo antes planteado, en el diseño de la Estrategia de la Empresa "Cervecería "Antonio Díaz Santana" se identifica la Gestión y desarrollo de los Recursos Humanos como una de las 6 áreas de resultados claves, definiéndose dentro de las "Políticas de la Empresa", la **POLÍTICA DE CAPITAL HUMANO**

A partir de la aplicación de diferentes técnicas para la búsqueda de información como son: el análisis y síntesis, entrevistas, observación, cuestionarios, dinámicas de grupos, entre otras, se obtuvo como resultado un grupo de deficiencias relacionadas a continuación:

- No se evidencia el enfoque de sistema integrado entre los diferentes procesos, aún cuando se consideran en los objetivos estratégicos de la Empresa.





- No se diagnostican otras formas de motivación en los empleados que no sean a través de la remuneración salarial.
- Existen deficiencias organizativas que contribuyen a la disminución de la productividad del trabajo.
- Personal envejecido con bajo nivel científico.
- Las DNC no reflejan las necesidades reales de formación de los empleados.
- Los perfiles de competencia actuales no están adecuados al puesto.
- La evaluación de desempeño no refleja los resultados reales del trabajador.
- El procedimiento de reclutamiento y selección del personal actual no garantiza la calidad del ingreso al empleo, afectando la eficacia del sistema de gestión de los RH.
- No existe un sistema automatizado que permita retroalimentar a la administración del funcionamiento de los sistemas y políticas aplicadas en la GRH.

La aplicación del Método de Expertos permitió determinar el nivel de prioridad en la solución de los problemas planteados, definiéndose en primer orden de solución la necesidad de modificar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal existente.

### **Valoración del Proceso de reclutamiento y selección actual.**

Este proceso en la Cervecería Manacas, presenta un problema de base con relación al **diseño de los profesiogramas**, los que en su mayoría no especifican todos los requerimientos del puesto, tales como: funciones, tareas, habilidades, actitudes etc. Aunque se ha trabajado en su perfeccionamiento, todavía existe la tendencia de adecuar el puesto a la persona.

Por diversas causas, el número de candidatos que forman la cantera de reserva es reducido lo que afecta el proceso de reclutamiento externo, además de no efectuar comprobaciones con tiempo para tener procesado el candidato con antelación, provocando que el mismo tenga poca efectividad en la gestión de los recursos humanos. La poca objetividad de las evaluaciones de desempeño (son puramente formales), afectan el proceso de reclutamiento interno, pues al utilizarlas como herramienta





fundamental para la selección del candidato no siempre se propone por el comité de experto al más idóneo; quedando sin satisfacer características propias del puesto.

En el proceso de reclutamiento (externo e interno) se utilizan un número limitado de técnicas, lo que no permite un enriquecimiento de los argumentos para la hora de la selección.

## 2. Metodología

### Propuesta de Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

El reclutamiento y la selección de Recursos humanos en la Empresa Cervecería Manacas, es un proceso que tiene como objetivo esencial, garantizar el suministro y la incorporación de la fuerza de trabajo a las diferentes UEB y Oficina Central de la Empresa. Para ello se propone el procedimiento reflejado en el anexo 2, el que cuenta de las etapas descritas a continuación.

1. **Demanda de fuerza de trabajo:** En este paso cada UEB hace la solicitud a la Dirección de Gestión de Capital Humano del personal para cubrir sus plazas vacantes, aquí se tiene en cuenta la solicitud con antelación de las necesidades de personal, las que se nutren de las demandas de fuerza calificada hechas con anterioridad.
2. **Divulgación:** En esta etapa se hace uso de los canales de comunicación que posee la entidad. Existen varios medios de divulgación los cuales la empresa utilizará para el reclutamiento, entre ellos se encuentran: anuncios en la propia entidad y en otras empresas, carteles o anuncios en las fuentes externas, contacto con centros de enseñanza y comisiones de reclutamiento.
3. **Reclutamiento:** El tipo de reclutamiento que se utiliza es el mixto (interno y externo), por las ventajas que este tiene, el cual se aplica utilizando inicialmente el reclutamiento interno seguido del reclutamiento externo, en caso de que el primero no presente resultados deseables.

Para el **Reclutamiento interno:** Se tienen en cuenta fundamentalmente, los aspectos siguientes:

- Conocimiento de las características personales del candidato.





- Conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato Conocimiento de los programas de entrenamiento y de formación en los cuales participó el candidato interno.
- Conocimientos y habilidades que tiene el candidato para el desempeño del cargo.
- Conducta social, laboral y moral del candidato.
- Examen de los perfiles de competencias del cargo actual del candidato y del cargo que se está considerando, para conocer y evaluar el nivel de complejidad entre ambos y los requisitos adicionales que se harán necesarios.

De no proceder el proceso de promoción interna o quedando como resultado una vacante o varias por promociones y otras causas, la organización accede a los reclutados de fuentes externas. Se debe precisar que el reclutamiento externo se lleva a cabo con mayor tiempo de antelación, creando una reserva laboral en la propia entidad que ya está procesada (comprobaciones, test psicológico, examen físico, entre otros).

El **Reclutamiento externo** se lleva a cabo aplicando las técnicas siguientes:

- Consulta a la reserva laboral (formada por las solicitudes espontáneas): dentro de estas se contemplan las peticiones de empleo que recibe la empresa aunque no se haya convocado plaza alguna, pues estas son una fuente interesante que el Grupo de recursos humanos las procesa y las guarda previendo su futura utilidad.
  - Solicitud al Ministerio de trabajo de la reserva disponible
  - Presentación de candidatos por parte de funcionarios y empleados de la empresa.
  - Contactos con universidades, escuelas de enseñanza politécnica, entre otras, esta fuente de reclutamiento externo es muy eficaz.
4. Recepción de Solicitud, Entrega de Documentos y Entrevista de diagnóstico:  
Para conocer con claridad al aspirante se realiza la recepción y atención a los candidatos, efectuándose en este paso la recepción de solicitudes, la entrega de Documentos y la Entrevista de diagnóstico. En la recepción cabe señalar que los trabajadores que entiendan reunir las cualidades y aptitudes para el desempeño



del puesto para el cual está evaluado, y que por motivos ajenos a él, esté trabajando en otra categoría o puesto que no satisface su autorrealización, deben ser recepcionados como los demás candidatos.

5. Pruebas de conocimiento: Los candidatos que cumplan con los requisitos establecidos en el perfil de competencias, serán citados para realizarles las Evaluaciones de Conocimiento y/o Habilidades de acuerdo al puesto de trabajo a ocupar.
6. Comisión de idoneidad: Los candidatos serán analizados en la comisión de idoneidad, teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de los métodos y técnicas enunciadas anteriormente
7. El candidato seleccionado, después de ser ratificado por el Director General de la entidad, firma el contrato por período a prueba, poniendo en práctica el programa de acogida. Al culminar el mismo se le practica otra prueba de conocimientos y/o habilidades, siendo nuevamente analizado por la comisión de idoneidad y ratificado por el Director General, otorgando o no, el contrato por tiempo indeterminado.

### 3. Resultados y discusión

La valoración de la aplicación del procedimiento se debe realizar comparando los resultados del reclutamiento y la selección de todas las personas ubicadas en la Empresa antes y después de la aplicación del procedimiento.

Esta valoración descansa en 5 aspectos principales, que son:

- Resultados de la evaluación del desempeño de los candidatos seleccionados.
- Análisis de los gastos de capacitación.
- Valoración de las interrupciones laborales por malas operaciones.
- Análisis de los resultados del período de prueba de los empleados.

El procedimiento se está aplicando desde el mes de Enero del presente año, período que aún no es representativo, en estudios posteriores se valorarán los resultados.



Preliminarmente se conoce que el proceso ha avanzado en la organización, logrando mayor agilidad al cumplirse el tiempo establecido para cada etapa y mayor calidad en la selección al contar con elementos necesarios para la toma de decisiones. Se han incrementado los candidatos en la reserva laboral, los cuales ya están procesados inicialmente y se les ha dado la oportunidad de formar parte de la matrícula de cursos de capacitación desarrollados en el I Semestre del año.

Dicho procedimiento incluye nuevas etapas y perfecciona las ya existentes, entre las que se encuentran: la entrevista inicial, el examen físico, la aplicación de los tests psicológicos tomando como base el perfil de competencias y las pruebas de conocimientos antes y después de la selección.

#### 4. Conclusiones

1. El diagnóstico realizado al subsistema de reclutamiento y selección de personal demuestra la necesidad de diseñar un nuevo procedimiento, que permita elevar la calidad del ingreso al empleo.
2. El procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal rediseñado es superior al actual y permite anticiparse a las necesidades de fuerza laboral de las UEB, logrando una organización más detallada de todos los elementos y pasos del procedimiento. Incluye nuevas etapas y perfecciona las ya existentes, entre las que se encuentran: la entrevista inicial, el examen físico, la aplicación de los tests psicológicos tomando como base el perfil de competencias y las pruebas de conocimientos antes y después de la selección.
3. Los procedimientos propuestos exigen de una validación práctica para comprobar su utilidad y posible generalización de la misma, así como estudios futuros encaminados a perfeccionar el sistema de evaluación del desempeño en la entidad d estudiada.

#### 5. Referencias bibliográficas

1. Archier, G & Servey, H. La empresa del tercer tiempo: Una nueva concepción de la empresa. Editorial Planta, Barcelona 1987.





2. Barranco, F.J. La nueva gestión de los recursos humanos. Factores originales de conflictos. Revista Capital Humano No 24, España 1991, pp.28-32.
3. Batista Jiménez, M, & Ros a, A. Comportamiento organizacional en la GRH.SSIB. 1996.
4. Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1992.
5. Chiavenato, I. Administración de Recursos humanos. Editorial Mc Graw – Hill, México D. F. 1988.
6. Colectivo de autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. Editorial. Félix Varela. La Habana. 1999.
7. Colectivo de autores. Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo. Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. Instrumento de apoyo al perfeccionamiento empresarial. Tomo 1, 4. Instituto de estudios e investigaciones del trabajo. Junio 2000.
8. Cordero Cordero, Osmel. Diseño de un procedimiento para la Implantación de la evaluación del desempeño por Competencias. Trabajo de diploma. Villa Clara, 2002.
9. Cuesta Santos, Armando. Estimulación al trabajo. Editorial ISPJAE, 1991.
10. Cuesta, A. Tecnología de gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia, La Habana, 1999.
11. Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Septiembre 2009
12. Documentos Del Balance económico. Cervecería "Antonio Díaz Santana", 2016.
13. Documentos Del Balance económico. Cervecería "Antonio Díaz Santana", I Trimestre 2016.
14. Harper & Lynch. Manual de Recursos Humanos: La Gaceta de los negocios. Madrid, 1992.
15. Hunt, John W. La dirección de personal en la empresa: guía sobre el comportamiento en las organizaciones. Ediciones Mc Graw-Hill of Management, España 1994.
16. Informe anual de gestión del personal. Septiembre 2013





17. Laschera H. y Penedo E. N., Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. Aplicación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos. 2015
18. Ley No.116 Código del Trabajo de fecha 20 de diciembre 2013.
19. Louart, P. Gestión de Recursos Humanos, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1994.
20. Moreno, O y A, Cuesta. Organización de los Salarios. 1986. La Habana. Ed. ISPJAE.
21. Resolución No. 6. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2016.
22. Resolución No. 60. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social., 2002.
23. Rivas Tovar, Arturo. Gestión Integral de Recursos Humanos. México Archivo Optico. S.A. de C.V, 1999.
24. Sistema integrado de gestión de recursos humanos. Ed. Centro de investigación y documentación sobre problemas de la economía, el empleo y las calificaciones profesionales. Donosita, San Sebastián, España 1994.

## ANEXOS

### Anexo # 1. Estructura organizativa de la Empresa Cervecería "Antonio Díaz Santana".

