



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: Diseño de un procedimiento de selección del personal en la ONIT filial Villa Clara.

Autora: Elizabeth Conde Rodríguez
Tutora: Dra. María Sotolongo Sánchez

CURSO 2009-2010



La presente investigación se desarrolla en la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT) filial Villa Clara, la cual se encarga de fiscalizar el cumplimiento de las políticas y legislaciones vigentes en el país en materia laboral, de seguridad y salud en el trabajo y seguridad social en los sectores estatales civiles, no estatales, mixtos y otras formas de asociación económica en el territorio. La filial con el propósito de alcanzar un mayor impacto en la sociedad y de cumplir estrictamente con su misión necesita de personal profesional y con alto dominio de las actividades que realizan, en tal sentido el objetivo general de este trabajo consiste en diseñar un procedimiento para la selección e integración del personal potencialmente más idóneo para desempeñar un puesto en la entidad mencionada. Como parte de la investigación se realiza una revisión bibliográfica de los principales autores en el tema nacional e internacional. Se realiza un diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para conocer los principales problemas existente producto a la inoperatividad práctica del procedimiento actual para la selección de los trabajadores al centro de referencia y por ultimo se diseña el procedimiento, el cual se ajusta a los modelos bibliográficos estudiados, concebido de forma tal que garantiza mayor profundidad en las técnicas de selección así como disminuir la duración del proceso de selección del personal. Las principales técnicas aplicadas fueron entrevistas, método de experto, observación y una amplia revisión documental.

This research work was carried out in the National Labour Inspectorate (ONIT) subsidiary Villa Clara, which is responsible for monitoring compliance with policies and legislation in the country on labor, health and safety at work and social security in the civil government sectors, non-state, mixed and other forms of economic association in the country. Counting on a group of specialists of experience in the business, by strengthening the integrity of the inspection and through professional and ethical act of all personnel of the subsidiary. The overall objective is to design a procedure for the selection and integration of staff potentially most appropriate for a place in the named entity. As part of the research was conducted a literature review of the principal authors on the subject nationally and internationally. It also carried a diagnosis of the System Human Resources Management which stands as the main problems the existence of twelve vacancies for inspectors and the practical operability of the current procedure for the selection of workers by reference center. The procedure presented is consistent with the bibliographic models studied, is designed in such a way that ensures greater depth in selection techniques as well as decrease the duration of the staff selection process. The main techniques used were interviews, expert method, observation and an extensive review of documents.

Índice

	Pág.
<i>1. Introducción</i>	1
Capítulo I Marco Teórico Referencial	4
1.1 Selección del personal. Principales conceptos y definiciones	5
1.2 Técnicas para la selección del Personal	7
1.3 Etapas de un Proceso de Selección de personal	10
1.4 Estado actual del proceso de selección de personal en el sector empresarial cubano	20
1.5 Conclusiones parciales	21
	23
Capítulo II Diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos	
2.1. Caracterización de la ONIT filial Villa Clara	23
2.1.1 Estructura Organizativa de Dirección	24
2.2. Inventario de recursos humanos	26
2.3. Caracterización de los Recursos Humanos	27
2.4. Selección e integración del personal	29
2.5. Capacitación de los trabajadores	34
	35
2.6. Compensación laboral	
2.7. Evaluación del desempeño	35
2.8. Seguridad y salud en el trabajo	38
2.9. Conclusiones parciales	38
	39
Capítulo III Diseño del procedimiento de selección del personal	
	39
3.1 Consideraciones generales	
	40
3.2 Principios fundamentales	
	41
3.3 Responsabilidades	
3.4 Procedimiento para la selección del personal en la ONIT filial Villa Clara	41
3.5 Conclusiones parciales	56
Conclusiones	57
Recomendaciones	58

Introducción

En el contexto actual de las organizaciones, caracterizado por cambios constantes, la Gestión de Recursos Humanos se visualiza como un enfoque integral que contribuye al desarrollo organizacional. La misma se reconoce como uno de los factores primordiales para que cualquier organización pueda mantener y perfeccionar su principal recurso: el capital humano, constituyendo herramienta vital para dirigir, asegurar y facilitar el desarrollo de cada colectivo laboral sobre la base de su motivación, compromiso y conocimiento.

De ahí que en los últimos años se haya incrementado notablemente el estudio y aplicación de ese enfoque que pretende garantizar un exitoso desempeño laboral. La gestión de recursos humanos ha evolucionado en un corto período de tiempo desde la administración tayloriana, centrada en la especialización y parcelación, el enfoque a las tareas, el control y los costes, al desarrollo de competencias en el personal que permitan mantener las ventajas competitivas de la organización. La transformación de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a concebirse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones.

La estrategia organizacional constituye la dialéctica que se establece entre la empresa y el entorno competitivo, estatal-regulatorio, social, ambiental etc. Las estrategias funcionales están ineludiblemente interconectadas con las estrategias que las preceden, dígame estrategias globales y de negocios. En el caso particular de la estrategia funcional de recursos humanos (RRHH) resulta útil haber esclarecido las estrategias de marketing, producción e I+D+I y conocer previamente que requisitos se demandan en relación con el RRHH y como deben ser sus procesos de gestión. Trabajar la estrategia de RRHH de manera independiente y no interconectada, atenta contra su efectividad y las exigencias que preestablece a los procesos de gestión.

Los sistemas regulatorios y normativos vigentes en el país en materia de política laboral y salarial ya incorporan ese enfoque, lo que favorece su adopción. Esto se evidencia desde el Primer Seminario-Taller Nacional de Recursos Humanos desarrollado en el Palacio de las Convenciones del 11 al 14 de octubre del 2005,

donde se discutió la necesidad de un modelo endógeno, con la aparición del anteproyecto de normas cubanas y hasta la reciente aprobación de las mismas en abril del 2007, como resultado de una tesis doctoral del Ministro en funciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se vislumbra una voluntad política hacia el cambio de enfoques y en la gestión, que otorgan relevancia a todos los esfuerzos que impulsan su adopción.

La selección e integración del personal está regulada para todas las entidades del país, las cuales son muy semejantes en los principios por los que se rigen en los procedimientos y técnicas a emplear en cada caso, pues la empresa es la encargada de diseñar el procedimiento que va a utilizar para la selección del personal.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la ONIT de Villa Clara, la cual se encarga de fiscalizar el cumplimiento de las políticas y legislación vigente en el país en materia laboral, de seguridad y salud en el trabajo y seguridad social en los sectores estatales civiles, no estatales, mixtos y otras formas de asociación económica en el territorio. Contando con un grupo de especialistas de experiencia en la actividad, mediante el fortalecimiento de la integralidad de la inspección y a través del actuar ético y profesional de todo el personal de la filial.

El objetivo general del presente trabajo de investigación es diseñar un procedimiento para selección e integración de los trabajadores a la ONIT filial Villa Clara; que garantice incorporar al centro al candidato potencialmente más idóneo.

Los objetivos específicos son:

- Fundamentar teóricamente la investigación sobre la base de la selección del personal particularizando en las técnicas y procedimientos establecidos.
- Determinar las principales dificultades presentes en la entidad a partir de un diagnóstico del sistema de gestión de los recursos humanos.
- Diseñar el procedimiento para la selección del personal en la ONIT filial Villa Clara.

La novedad está dada por la elaboración de un procedimiento para la selección e integración del personal a la ONIT filial Villa Clara, que profundiza en cuanto a las técnicas de selección y permite reducir la duración del proceso para desarrollarse con más dinamismo y agilidad sin perder en profundidad.

El documento de tesis presentado está estructurado de la forma siguiente: resumen, introducción; capítulo I dedicado al Marco Teórico- Referencia dirigido a los aspectos teóricos y conceptuales relacionados con la selección e integración del personal; el capítulo II: Diagnóstico del sistema de gestión recursos humanos en la Oficina Nacional de Inspección del trabajo filial Villa Clara; el capítulo III: Diseño del procedimiento para la selección de los trabajadores en la ONIT Villa Clara, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un conjunto de anexos.

Para lograr el propósito del trabajo se utilizan diferentes técnicas de recolección de la información, entre las que se encuentran, revisión documental, entrevistas, trabajo con expertos y observación.

En la investigación se tomó como antecedentes, el procedimiento diseñado por Alfredo Morales Cartaya (2009) y Cuesta Santos (1997), así como diferentes bibliografías consultadas sobre el tema.

El marco teórico referencial que se desarrolla en este capítulo está dirigido a recoger los elementos más significativos sobre el estado actual del proceso de selección del personal en las entidades cubanas, así como los aspectos teóricos, modelos y procedimientos que serán empleados para la selección e integración del personal potencialmente más idóneo para desempeñar un puesto de trabajo determinado en la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo filial Villa Clara.

Este capítulo se ha desarrollado según el hilo conductor que se muestra en la figura 1.1.

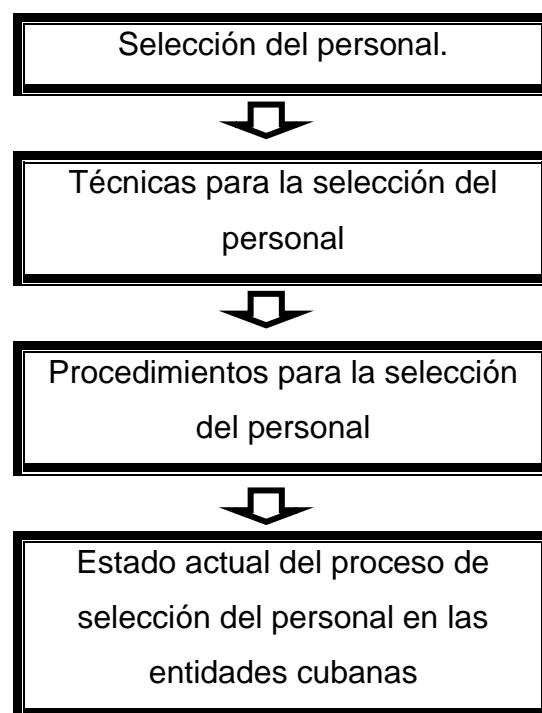


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico- referencial de la investigación
(Fuente: Elaboración propia)

1.1 Selección del personal. Principales conceptos y definiciones

En la **norma cubana 3000/2007** referida al vocabulario del sistema de Gestión Integrada de Capital Humano se define como selección e integración a la capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

Autores tales como **Chiavenato** (1992), **Werther y Davis** (1992), definen la selección de recursos humanos como el proceso a través del cual se escoge entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, a fin de decidir sobre bases objetivas, cuáles tienen mejor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización, por ello intenta solucionar dos problemas básicos: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

La selección del personal es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones. El reclutamiento específicamente en una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos, es por tanto, una actividad positiva y de invitación; en cambio la selección es una actividad de impedimentos de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente ,restrictiva.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa. Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse en la organización. Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, es conveniente establecer programas de

planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa. **Ortiz, A** (2002).

Tradicionalmente en, la selección del personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Pero que significa adecuado; para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia, es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la selección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo además que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los pronósticos de la organización. **Chiavenato** (1988).

La selección del personal en la administración de proyectos está referida básicamente a la obtención de los recursos humanos. Resulta difícil encontrar el personal que cumpla con todos los requisitos necesarios y por esta razón que el equipo de trabajo debe seleccionar adecuadamente el recurso, ya que de aquí depende el buen desarrollo del proyecto. **Zúñiga** (2002)

La selección del personal según **Cuesta Santos** (1997), es un proceso llevado a cabo mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica. Es importante la consideración actual de las características futuras previsibles, pues las exigencias de la altísima dinámica empresarial de hoy hacen superar el concepto de seleccionar para el puesto X, y más bien se aprecia al puesto en su evolución X, Y, Z significándose así la flexibilidad o polivalencia necesaria, traduciéndose en la selección para el puesto X, Y, Z.

Morales Cartaya, (2009) define la selección e integración como conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación mediante las cuales la empresa atrae, recluta, selecciona, mantiene y desarrolla el capital humano necesario para el éxito de su estrategia y desempeño. Es un proceso continuo y planificado, que

permite la integración del trabajador al colectivo laboral en su dimensión humana y productiva.

Con el fin de explicar el proceso de selección del personal, se prosiguió a realizar una recolección de información que contiene una serie de técnicas que se deben considerar para lograr una buena selección del recurso humano.

1.2 Técnicas para la selección del Personal

Según **Cuesta Santos** (1997), es política de la empresa una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección, las cuales son:

1. Entrevista de selección.

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que mas influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejera y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

2- Prueba de conocimiento o de capacidad.

Según la manera como las pruebas se aplique, pueden ser:

- Orales: preguntas y respuestas verbales.
- Escritas: preguntas y respuestas escritas.
- De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de un vehiculo o fabricación de piezas.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales y específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

3- Pruebas psicométricas

Basándose en el análisis de muestras de conocimiento humano, es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Que ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una

prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

4- Prueba de personalidad

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

5- Técnicas de Simulación

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

Es política de la empresa colocar personal competente en todos los niveles jerárquicos de la organización; por tanto el perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre el cual se desarrollara la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas, entrevistas técnicas y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud. La oficina de recursos humanos es responsable de la conducción del proceso de selección.

Cuesta Santos (1997), considera un conjunto de técnicas que no significan la aplicación de todas, así que es papel de los directivos y especialistas decidir cuáles utilizar y en ninguno de los casos se debe excluir la entrevista y las pruebas profesionales. Las técnicas se relacionan a continuación:

- a) Tests psicométricas: básicamente divididos en pruebas de actitudes y pruebas de personalidad que discriminan rasgos de la misma y psicopatologías.

- b) Dinámica de grupos: se trata de la discusión libre sobre un tema por varios candidatos en presencia de observadores, después, atendiendo a los parámetros utilizados para desarrollar las observaciones, los evaluadores se pronuncian respecto a la selección.
- c) Assesment center: en esencia, esta técnica se centra en la simulación y se aplica fundamentalmente a directivos en los procesos de "headhunting".
- d) Pruebas profesionales: consisten en ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica sobre las aptitudes y actitudes en el desempeño.
- e) Prueba física: se realizan fuera de la empresa generalmente, pero cuando buscan valorar aspectos específicos vinculados a las características o exigencias de los puestos, suelen hacerse en la empresa.
- f) Entrevista de selección: siempre utilizada en la selección, al menos una primaria y otra al final. En sus distintas fases y tipos suelen clasificarse en: dirigida, libre, de profundidad y de tensión.

A diferencia de otros autores, en este caso, se considera la dinámica de grupos como aspecto a considerar debido a los elementos que aportan ya sea de la personalidad tanto como del nivel de conocimientos que posea el aspirante.

Las tres técnicas mencionadas en el PMI (Project Management Institute **Zúñiga** (2002), Son:

- Negociación
- La Selección Preliminar
- El Procuramiento o Adquisición.

A. Negociación

La Negociación juega un papel muy importante en la selección del personal. El quipo director debe de negociar con muchas partes dentro del proyecto para hacer coincidir el personal que se va a contratar con los requerimientos necesarios que establece el proyecto.

B. Selección preliminar

Esta técnica se aplica principalmente en proyectos donde los requerimientos que se piden hacen una selección competitiva. Por lo que la preselección evita una contratación precipitada y sin fundamentos.

C. Procuramiento

El procuramiento o adquisición es la etapa que prosigue a una preselección. Esta técnica se aplica en el momento en que hay seguridad del equipo o personal que se va a seleccionar.

Para que el proceso de selección sea eficaz se deben aplicar las técnicas que se deseen pero de manera organizada, es por esta razón que se establecen una serie de fases o etapas.

1.3 Etapas de un Proceso de Selección de personal

El proceso de selección debe transitar por diversos filtros o etapas, que aseguren una elección con las máximas garantías posibles. La organización tiene que elaborar un procedimiento documentado que establezca como es la realización del proceso de selección de los trabajadores. Este procedimiento tiene que establecer:

- Cómo realizar la recopilación de la información de la calificación formal y las competencias requeridas para los diferentes cargos de los procesos de las actividades principales.
- Cuáles son los criterios de selección que aplican a los aspirantes o candidatos a ingresar en la organización.
- Cuáles son las técnicas, métodos y herramientas que se utilizan por la organización para evaluar y seleccionar entre los aspirantes o candidatos a aquellos que se incorporan a la organización.
- Cómo se le brinda a los aspirantes o candidatos la información sobre el cargo que aspiran a ocupar.
- Cómo se recopila y obtiene toda la información necesaria para la organización para procesar y analizar a los aspirantes o candidatos que están interesados en ocupar determinado cargo en la organización.
- Cómo se realizan las pruebas de aptitud física y psicológica a los aspirantes o candidatos. Como se realiza la información de la aceptación o no para integrarse a la organización a los aspirantes o candidatos.

La organización tendrá constituido y funcionando el Comité de Ingreso.

La organización tendrá elaborado y aprobado el programa para llevar a cabo la acogida laboral de los nuevos trabajadores. (NC: 3001/2007)

La acogida es un proceso que incluye las actividades siguientes:

- Recibimiento oficial.
- Información sobre la historia y tradiciones de la organización, galardones y estímulos recibidos por esta.
- Objeto social, misión y valores de la organización.
- Estructura organizativa, producciones principales o servicios que brinda.
- Sistemas de pago y estimulación por el que paga el salario.
- Sistema de capacitación y desarrollo. Posibilidades de promoción.
- Idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño, fundamentalmente en el cargo que va a ocupar.
- Normas de seguridad en el trabajo que debe cumplir.
- Aspectos principales del reglamento disciplinario interno y el Convenio Colectivo de Trabajo.
- Presentación de los dirigentes administrativos y de la organización sindical.
- Otros aspectos de interés.

La organización debe garantizar:

- La formación de la relación laboral de los trabajadores, utilizando
- correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de
- nombramiento o elección de funcionarios.
- El cumplimiento del periodo de prueba para evaluar que el aspirante o candidato seleccionado posee la idoneidad y competencias requeridas para el cargo.
- El registro de actualización y conservación del expediente laboral de cada trabajador.
- El traslado del expediente laboral por la vía institucional.

La organización tiene que garantizar sistemáticamente los resultados del proceso de selección e integración a partir de:

- Completamiento de la plantilla
- Fluctuación de la fuerza laboral.
- Trabajadores contratados después de cumplir satisfactoriamente el periodo de prueba.

- Funcionamiento del Comité de Ingreso u órgano similar.
- Cumplimiento del Plan de Acogida Laboral.
- Atención y preparación de los recién graduados.
- Resultados de la evaluación del desempeño del personal que ingresa en el periodo.

Además debe evaluar el impacto que estos indicadores tienen en el cumplimiento de sus objetivos y estrategia. **(NC: 3001/2007)**

Según **Cuesta Santos** (1997), un proceso de selección de personal tiene las etapas siguientes:

- 1- Reclutamiento
- 2- Selección Propiamente dicha
- 3- Incorporación

Las etapas abarcan un conjunto de actividades que se extienden desde el momento en que se define la política de reclutamiento hasta aquel en que, superado el período de prueba, el individuo quede ya incorporado definitivamente a la organización.

Etapas 1. Detección de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo en la empresa.

Todo proceso de selección se inicia con la detección de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo. Para detectar esta necesidad se debe hacer un análisis de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa con el propósito de expresar esa planeación estratégica en términos de necesidades de recursos humanos. Luego entonces una vez definido la cantidad de personas que se necesitan en la empresa habrá que expresar esta necesidad en términos de competencias.

Etapas 2. Análisis del perfil de competencias del puesto de trabajo.

Una vez realizada la planeación de los recursos humanos para la empresa, tomando en consideración los aspectos citados anteriormente, es necesario conocer que competencias debe tener la persona que se desea que ocupe el puesto de trabajo, es decir se obtendrá el perfil de competencias del candidato idóneo para el puesto de trabajo y en función de este perfil se definirá el tipo de reclutamiento a realizar en el profesigramas.

Etapa 3. Reclutamiento.

Consiste en reunir y buscar al mayor número de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir y en el plazo de tiempo previsto. Un alto grado del éxito que se obtiene en la selección de empleados idóneos se debe directamente a la calidad de los aspirantes y cantidad de ellos que se ha podido atraer e interesar. Si se quiere tener un tipo de sistema de empleo verdaderamente selectivo para la empresa, se tiene que atraer a un número suficiente de candidatos bien calificados de donde escoger.

El reclutamiento puede ser interno y externo. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y es externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Luego entonces, surge una interrogante. ¿Qué tipo de reclutamiento se debe hacer en la empresa? Para dar respuesta de esta interrogante se ofrece a continuación en el cuadro 1 análisis de las ventajas y desventajas que ambos tipos de reclutamiento suponen para la empresa.

Etapa 4. Recepcionar solicitudes de empleo.

Esta etapa como su nombre lo indica consiste en la recepción de las solicitudes de empleo de los distintos candidatos.

Tipo de Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	<ul style="list-style-type: none">• Costo Económico mas bajo.• Mayor índice de validez y seguridad.• Estimula la competencia entre el personal de la empresa que se preocupa por la mejora constante de su desempeño en el trabajo	<ul style="list-style-type: none">• La cultura organizacional se estabiliza no se nutre de sangre nueva.• Conflicto de intereses entre jefes y subordinados• Falta de motivación y desinterés e incluso salida de la empresa con el fin de buscar oportunidades de desarrollo.

--	--	--

Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Trae experiencias nuevas para la empresa. • Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa • Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora más tiempo ejecutarlo • Mayor costo. Exige inversiones y gastos inmediatos • Menor índice de validez y seguridad.
---------	---	--

Cuadro 1 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.

Etapa 5. Selección.

Paso 5.1 Preselección

En este paso, a través de las fuentes de reclutamiento internas utilizadas se recibe el currículum y se procede a realizar una preselección de los candidatos antes de realizar la selección propiamente dicha. En esta preselección se clasifican a los candidatos en tres grupos esenciales:

Grupo A/ No: Les faltan las competencias esenciales.

Grupo B/ Dudosos: Podrían adaptarse o suplir algunas carencias de competencias y llegar a poseerlas.

Grupo C/Si: Reúne todas o la mayoría de las competencias.

Todos los grupos deben recibir una respuesta, tanto positiva como negativa. En el caso del grupo A, la respuesta es escrita mediante carta personal,

transmitiendo al candidato la falta de adecuación al perfil de competencias del puesto

En caso del grupo B o C, mediante contacto telefónico, se cita a una entrevista preliminar a aquellos candidatos que aparentemente se adecuan al perfil de competencias deseado.

Paso 5.2 Aplicación de las técnicas de selección.

Tomando como punto de partida, las competencias que se desean medir para un buen desempeño en el puesto de trabajo se seleccionara la batería de pruebas de selección que se debe aplicar. Las técnicas que a continuación se relacionan no significa la aplicación conjunta de todas: test psicométricos, assesment center, dinámica de grupos, pruebas profesionales, entrevista de selección y pruebas físicas (medicas), Sin embargo, cuales quieran que sean las técnicas escogidas, no deberán faltar la entrevista y las pruebas profesionales con el tiempo que requieran según los casos.

Paso 5.3 Comprobación de los datos referenciales.

Antes de decir que candidato ingresa a la empresa se debe contrastar la información obtenida durante el proceso. Un medio eficaz es la solicitud de referencias a las empresas en las que anteriormente han trabajado los candidatos

Paso 5.4 Toma de decisiones sobre el candidato a seleccionar.

Definitivamente se decide el candidato seleccionado. La tendencia actual es que junto a los especialistas y directivos participen los empleados del departamento a los puestos de trabajo afines para los cuales se requirió el proceso de selección de personal.

Etapa 6 Incorporación/Acogida.

El objetivo que se persigue con esta etapa es favorecer la adaptación e integración del candidato al puesto de trabajo y a la empresa cuando se produce la admisión del candidato y está fijada la fecha de su incorporación, la empresa debe prever la acogida del nuevo empleado.

Etapa 7 Seguimiento.

El proceso de selección no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento para comprobar básicamente dos cuestiones:

- La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de empresa.

- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, aptitudes, de formación, actitudes y disposición hacia el trabajo.

El proceso de selección del personal consta de pasos específicos que se siguen para decidir cual solicitante cubrirá el puesto vacante, aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las entidades proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Morales Cartaya (2009) considera que el proceso de selección del personal está compuesto por tres elementos estrechamente relacionados entre sí: reclutamiento, selección e integración.

Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos que permite a la empresa informarse, identificar, motivar y atraer a un número suficiente de candidatos potencialmente idóneos, para integrarse a la misma, así como conocer la disposición de estos a ser procesados para su admisión o promoción para el desempeño de un cargo. Una vez determinada las necesidades de fuerza de trabajo y los plazos requeridos para satisfacerla, se estudiarán los candidatos de interés y trabajará para atraerlos, priorizando las fuentes internas, o sea, cubrir el puesto de trabajo con trabajadores del propio centro siempre que sea posible, a través de traslados, rotaciones, promociones o cursos de formación. También debe preverse el aseguramiento requerido para lograr los objetivos del reclutamiento. Generalmente se emplean varias técnicas de reclutamiento que son elegidas en dependencia del perfil requerido, las fuentes seleccionadas, el costo de la técnica y el tiempo disponible para el proceso.

Un paso importante en el reclutamiento es la entrevista inicial con los aspirantes. Es recomendable la citación personal con el objetivo de:

- Brindar información sobre el puesto de trabajo, la empresa y el proceso de selección a realizar
- Entregar y llenar la planilla de solicitud de empleo, la cual deberá diseñarse a partir del estudio del puesto.
- Chequear documentos avales requeridos (identificación, títulos).

- Realizar una entrevista preliminar y/o aplicar otras técnicas (inventario biográfico, autobiografía), para valorar requisitos como capacidad, meritos obtenidos, educación formal, formación profesional, ambiente familiar.

Con la información obtenida se realizará un análisis de los candidatos, seleccionándose los que parezcan cumplir con los requisitos para pasar a la fase de selección, informándose a los interesados.

Selección

Constituye una de las actividades clave que articula con la estrategia de la empresa. A través de ella, se pueden examinar o elegir entre los candidatos seleccionados en el proceso de reclutamiento, a los más idóneos para desempeñar las ocupaciones o cargos existentes, en correspondencia con los objetivos de la empresa. Debe ser un proceso estructurado, dinámico y específico según las características de cada puesto de trabajo y la entidad en que se aplique.

El proceso de selección requiere de:

- 1- Recopilación de información acerca del cargo.
- 2- Selección de los métodos y técnicas de selección.
- 3- Recepción de los candidatos a seleccionar.
- 4- Aplicación de los métodos de selección.
- 5- Análisis y toma de decisión.

Cumplido dichos pasos e identificados los candidatos finalistas, se realizarán los análisis para determinar a los más idóneos, incluyendo la realización del examen médico, mediante el cual se verifican si las aptitudes físicas y psicológicas se adecuan a las especificaciones del cargo, procediéndose a la selección y a su posterior incorporación a la empresa.

Integración

Realizada la selección, sigue la fase decisiva de la integración, que persigue el objetivo de incorporar al trabajador en su dimensión humana y productiva al colectivo y posibilitar su participación en todos los asuntos que afectan su relación laboral con la empresa.

La integración laboral se inicia con el período de prueba, donde el trabajador debe demostrar que reúne los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño del cargo que aspira a ocupar, comprueba que las condiciones y características de la empresa se corresponden con sus intereses y por su parte la dirección

administrativa instruye, asegura los medios, crea las condiciones necesarias y comprueba su idoneidad para el cargo. Todo trabajador de nuevo ingreso a la empresa debe pasar el periodo de prueba, excepto los casos dispuestos en la legislación laboral vigente.

Según **Zúñiga** (2002) la selección del personal es un proceso integral que consta de los siguientes pasos:

1. Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir
2. Elaboración del perfil profesiográfico o profosiograma
3. Reclutamiento
4. Reselección
5. Entrevista preliminar
6. Pruebas
7. Entrevista a profundidad
8. Redacción de informes de candidatos finalistas
9. Entrevista con personal directivo de la empresa. Contratación.
10. Plan de Acogida
11. Integración a la empresa. Socialización.

A. Análisis y descripción del puesto a cubrir.

Los Departamentos de Personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona:

- La descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.
- Los planes de recursos humanos a corto plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueden escoger.

Estos tres elementos anteriores determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Toda requición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las vacantes suelen tener un origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el cuadro de asignación de personal. Lógicamente previamente la autorización de la gerencia.

B. Elaboración del Perfil del Profesiográfico o Profesiograma.

La información obtenida en la descripción del puesto nos permitirá deducir las exigencias y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto o lo que es lo mismo obtener el perfil del candidato idóneo.

“El Profesiograma”, es el documento en el que se reflejan aquellas características que debe reunir un candidato que se ha de seleccionar para cubrir un puesto que previamente tendremos descrito mediante el correspondiente análisis y descripción del puesto.

Características específicas:

- Conocimientos
- Aptitudes y rasgos de Personalidad
- Motivación

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe. El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto; materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal.

C. El reclutamiento.

Antes de la selección del personal, hay una etapa de reclutamiento, cuyo fin es disponer del mayor número posible de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir. Es todo el conjunto de actividades cuya finalidad es prever suficientes candidatos potencialmente válidos, de entre los cuales elegir aquellos considerados inicialmente más adecuados, para iniciar la selección propiamente dicha.

De su correcta realización dependerá el éxito o no de la selección, puesto que si se recluta a candidatos no capacitados, la selección no será satisfactoria. Además a mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, mayores garantías de encontrar al candidato(s) idóneo(s).

Habiendo definido previamente la necesidad de contratar a una persona para cubrir un determinado puesto, y una vez elaborado el perfil profesiográfico del ocupante, se plantea la siguiente cuestión: ¿Disponemos en nuestra empresa de la persona adecuada, o tenemos que buscarla afuera? Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, debemos realizar un reclutamiento interno, si por el contrario es negativa recurriremos al reclutamiento externo.

1.4 Estado actual del proceso de selección de personal en el sector empresarial cubano

La selección e integración del personal está regulada para todas las entidades del país, las cuales son muy semejantes en los principios por los que se rigen en los procedimientos y técnicas a emplear en cada caso, pues la empresa es la encargada de diseñar el procedimiento que va a utilizar para la selección del personal.

Algunas empresas poseen un sistema de bolsas que les permiten contar con varios candidatos en el momento en que se desee cubrir la plaza vacantes, otras en cambio no cuentan con esa posibilidad, deben esperar un mayor tiempo para poder ejecutar el proceso y cubrir la plaza o se ven obligadas a analizar al candidato que se presente en ese momento.

El sector empresarial cubano en la actualidad cuenta con un determinado grupo de empresas en las que se desarrolla el proceso de selección e integración del personal con profundidad y calidad (empresas en perfeccionamiento, mixtas, corporaciones), en tanto existen otros sectores en los que el proceso se desarrolla muy superficial y carente de calidad. En la actualidad existen 2 empresas en el país certificadas por las NC – 3000, 3001 y 3002 del 2007 sobre Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, así como otro grupo creciente que se encuentran realizando acciones orientando los primeros pasos para la certificación de su sistema de gestión

En la norma 3001: 2007 se contempla un grupo de requisitos que deben cumplir las entidades en materia de selección e integración del personal para su implementación.

1.5 Conclusiones parciales

1. La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. Los encargados de esta labor dentro de las organizaciones tienen sobre sí una gran responsabilidad.

2. El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de las empresas se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de las circunstancias específicas en que se desempeña y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la empresa, sino también al bienestar general de la comunidad.

3. En los procedimientos estudiados de selección del personal generalmente los autores concuerdan en que se debe partir de la identificación de las necesidades de plazas a cubrir, análisis de los requisitos del puesto, reclutamiento e incorporación y seguimiento.

4. Aunque en el sector empresarial cubano se está trabajando en la implementación de las NC 3000: 2007 aun queda mucho por hacer en materia de selección del personal. Tal es el caso de la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo Filial Villa Clara, aunque existe un procedimiento para la selección del personal este no responde a las necesidades de acuerdo a los requisitos que se establecen en la familia de normas cubanas 3000,3001 y 3002 / 2007, sobre sistema de gestión integrado de capital humano.

En este capítulo se realiza un diagnóstico del sistema de gestión de recursos humanos en la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo filial Villa Clara, partiendo de una caracterización de la entidad y de aspectos relacionados con el inventario del personal, selección e integración del personal, capacitación de los trabajadores, compensación laboral, evaluación del desempeño y seguridad y salud del trabajo con el objetivo de conocer los aspectos que influyen negativamente y positivamente en el sistema.

Se aplican un conjunto de técnicas y herramientas que permiten dar cumplimiento a los objetivos trazados; las mismas son: tormenta de ideas, revisión de documentos, entrevistas, método de expertos y coeficiente de Kendall.

2.1 Caracterización de la Oficina Nacional del Trabajo Filial Villa Clara

La Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT) filial Villa Clara se encuentra situada en la calle Independencia # 118 e/ Juan Bruno Zayas y Esquerra, municipio Santa Clara provincia Villa Clara, es de Subordinación Nacional a la Entidad ONIT Nacional y pertenece al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La misión de la ONIT de Villa Clara es encargarse de fiscalizar el cumplimiento de las políticas y legislación vigente en el país en materia laboral, de seguridad y salud en el trabajo y seguridad social en los sectores estatales civiles, no estatales, mixtos y otras formas de asociación económica en el territorio. Contando con un grupo de especialistas de experiencia en la actividad, mediante el fortalecimiento de la integralidad de la inspección y a través del actuar ético y profesional de todo el personal de la filial.

La visión de la oficina es que ejerce la fiscalización del cumplimiento de la legislación con un alto grado de profesionalidad, contando con un capital humano que realiza sus funciones con eficiencia.

2.1.1 Estructura Organizativa de Dirección

En correspondencia con la actividad que se realiza, la Oficina de Inspección en la filia de Villa Clara posee una estructura organizativa de dirección que está compuesta por la dirección de la filial y 3 subdirecciones: economía y administrativa, inspección y supervisión según se muestra en el anexo # 1.

➤ Subdirección de Inspección

Se ejecuta toda la labor inspectiva de la entidad, constituye la actividad fundamental de la organización. Esta subdirección es la encargada de fiscalizar el cumplimiento de las políticas y legislaciones vigentes en las materias laborales mencionadas anteriormente hasta la solución de las infracciones y deficiencias notificadas.

El proceso de inspección comprende varias etapas que son las siguientes:

Etapas 1: Preparación metodológica del equipo de trabajo.

Etapas 2: Ejecución de la Inspección, y comprende desde que se realiza el aviso previo de la inspección, hasta que se redacta el informe final de los resultados.

Etapas 3: Notificación de los resultados de la Inspección.

Etapas 4: Seguimiento de las Inspecciones.

Dentro de esta subdirección el trabajo está organizado en dos grupos de inspectores según el nivel de especialización en el trabajo, un grupo lo componen los inspectores integrales de trabajo y el otro grupo de inspectores municipales de seguridad y salud, el primero es el encargado de cumplir con el objeto social del centro en su totalidad, ya que el proceso inspectivo comprende las tres materias definidas en la misión de la filial, sin embargo, el segundo grupo comprueba el cumplimiento de las regulaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo exclusivamente.

Para el desarrollo de cada proceso o ciclo de inspección se conforman equipos de trabajo compuestos por 2 ó más inspectores en correspondencia a la entidad a visitar, materias de inspección, así como la forma de inspección a realizar que varían desde una inspección integral, especializada, investigación de accidentes mortales de trabajo, control gubernamental o verificación fiscal, entre otras. Otro elemento a tener en cuenta para la confección de los equipos es el nivel de conocimientos, toda vez que se balancean entre los más experimentados y los de menor dominio.

➤ ***Subdirección de Supervisión***

Los especialistas que integran esta subdirección son los encargados de comprobar y controlar el actuar ético y profesional en el desempeño de los inspectores contribuyendo a elevar y perfeccionar la calidad del trabajo. Participan conjuntamente con los equipos de inspección desde la preparación metodológica hasta el seguimiento del trabajo. Es decir, durante todo el ciclo de inspección.

En la Supervisión además de medirse el resultado individual del inspector y los grupos de trabajo que han sido creados, se vela también por la imagen de la organización en el entorno donde se desenvuelve, logrando reducir a un nivel mínimo los errores en el resultado final que se presenta a la notificación en las entidades, toda vez que se revisa el 100% de los informes previa notificación.

La labor desarrollada en esta subdirección se considera como mecanismo de control, que informa a la máxima dirección de la filial y de la oficina nacional como marcha el proceso de inspección, las principales dificultades y avances. Esto permite tomar medidas encaminadas al mejoramiento continuo en el servicio que brinda la filial.

Es requisito indispensable para los especialistas que integran la supervisión un buen dominio de las materias de inspección, procedimientos y regulaciones orientadas para desarrollar el trabajo. La participación del supervisor con el grupo de inspección, además de evaluar el trabajo, permite el asesoramiento oportuno a los inspectores ante determinadas cuestiones que puedan surgir en el acto y lograr que se produzcan el mínimo de errores posibles.

➤ ***Subdirección de Economía y Administración***

En esta subdirección se registran los hechos contables en el momento que se ejecutan, se analizan, informan y controlan todo el conjunto de indicadores económicos y recursos, así como el presupuesto y ejecución real del plan de gastos. Ejecuta el pago de salario a los trabajadores, así como otras varias funciones.

Esta subdirección esta vinculada además con todo el personal de la entidad y las funciones que se realizan. Es la encargada del reclutamiento y selección del personal, promoción, envío a cursos de calificación, formaliza las relaciones laborales mediante las modalidades existentes, aplica los sistemas de pago establecidos, confecciona expedientes laborales a todos los trabajadores, diseña sistemas para medir el desempeño, controla las vacaciones y programas de

capacitación, así como la disciplina laboral, entre otras tareas hasta que finaliza o concluye la relación laboral con el trabajador.

Periódicamente se analiza y verifica el control de los gastos del presupuesto fomentando las potencialidades de ahorros de recursos.

2.2 Inventario de recursos humanos

La ONIT Filial VC para el presente año presenta una plantilla aprobada de 62 trabajadores. En el anexo # 2 se refleja el nivel de completamiento según los distintos cargos y ocupaciones. Como se puede apreciar existen 19 plazas pendientes de cubrir con el personal requerido, fundamentalmente el puesto de inspectores tanto integrales como de seguridad y salud del trabajo, a pesar de ser esta una ocupación clave para la organización. En la tabla 2.1 se muestra la cantidad de plazas cubiertas por categorías ocupacionales.

CATEGORIAS OCUPACIONALES	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Dirigentes	4
Técnicos	34
Operarios	1
Servicios	4
Total	43

Tabla 2.1 Cantidad de trabajadores por categorías ocupacionales. (Fuente: Elaboración propia)

Con el objetivo de encontrar las causas que inciden sobre esta situación se decide la aplicación de una tormenta de ideas con un grupo de 8 trabajadores de la filial, ya que esta es una herramienta que permite surjan nuevas ideas sobre un tema o problema.

El primer paso para ello es definir y fijar el objetivo. Segundo paso consiste en la elección adecuada de los participantes, para lo cual fueron seleccionados 8 trabajadores de mayor experiencia y conocimiento sobre el tema en la filial.

Luego de concluido el debate con los expertos se consideran las causas siguientes:

A1 - insatisfacciones salariales

A2 - proceso de selección del personal de larga duración.

A3 - condiciones de trabajo desfavorable

A4 - necesidad de superación constante.

A5 - poca aceptación de los métodos de trabajo (multas)

A6 – existencia de otras entidades con mejores propuestas

A partir de los resultados anteriores se decide la utilización del método de los expertos con el objetivo de determinar el grado de importancia de cada causa. La puntuación establecida fue de 0 – 20 puntos, siendo las más cercanas a 20 las de mayor importancia.

Los cálculos realizados para aplicar el método se muestran en el anexo # 3.

Para aplicar el método se utilizara un 95 % de confianza, haciéndose necesario calcular el grado de concordancia entre los expertos según Kendall y se obtiene como resultado que existe concordancia entre los mismos. Se procede a realizar las pruebas estadísticas correspondientes, como $K > 7$ se utiliza la tabla de Chi cuadrado y se plantean las hipótesis siguientes:

H_0 : No hay coincidencia entre los expertos.

H_1 : Sí hay coincidencia entre los expertos.

Se realizan los cálculos y el resultado muestra que se rechaza H_0 , por lo tanto existe concordancia entre los expertos resultando como causas fundamentales A2, A3, y A5, siendo:

A2: proceso de selección del personal de larga duración

A3: condiciones de trabajo desfavorable

A5: poca aceptación de los métodos de trabajo

2.3 Caracterización de los Recursos Humanos

La Filial cuenta actualmente con 43 trabajadores, distribuidos por categorías ocupacionales, según muestra el grafico 2.1.

Es representativo en gran medida el número de cargos técnicos en relación al total de trabajadores de un 79%, pues los inspectores y supervisores son la mayoría y pertenecen a dicha categoría.

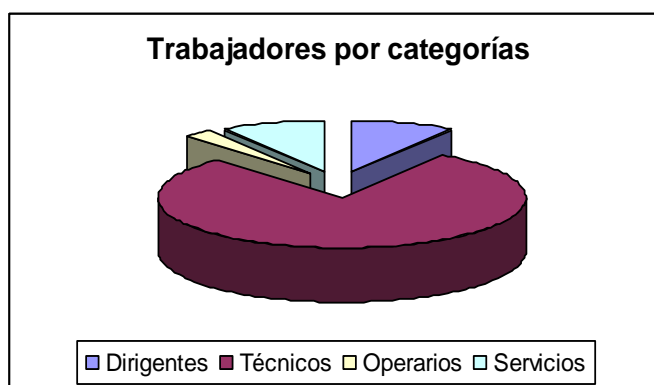


Gráfico 2.1 Porcientos de trabajadores por categoría. (Fuente: Elaboración propia)

En el gráfico 2.2 se muestra la distribución por rango de edades, lo que permite observar claramente la existencia de un 20% del total de trabajadores que sobrepasan los 55 años de edad. Siendo la edad promedio de 44 años aproximadamente.

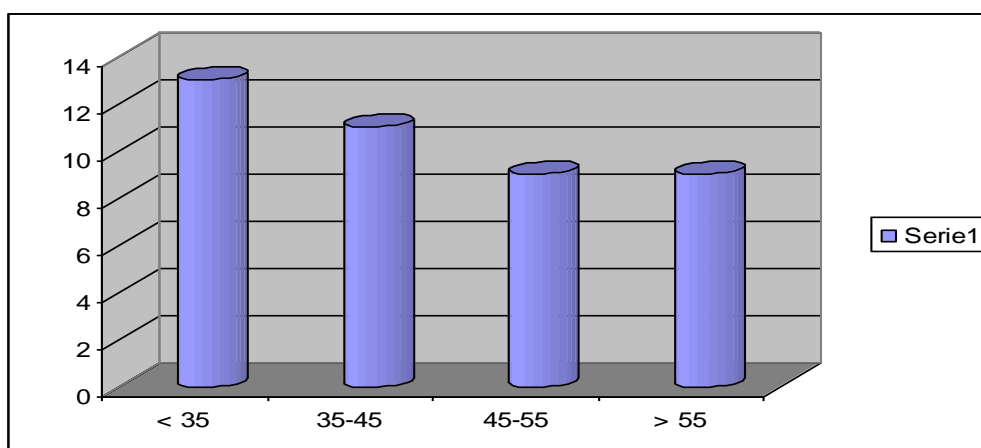


Gráfico 2.2 Distribución por rango de edades de los trabajadores de la ONIT. (Fuente: Elaboración propia)

En el gráfico 2.3 se muestra de la filial la cantidad de trabajadores por nivel educacional, siendo 14 trabajadores del total que son graduados de nivel superior, 12 poseen hasta 12 grado, 15 son Técnicos Medios y 2 que poseen hasta 9 grado. Existe un grupo de 11 trabajadores que se encuentran laborando en cargos que exigen el nivel superior según los requisitos de calificación y no poseen el mismo, por tal motivo han sido declarados no idóneos por el comité de ingreso y en la actualidad se encuentran estudiando en la educación superior para cumplir el requisito.

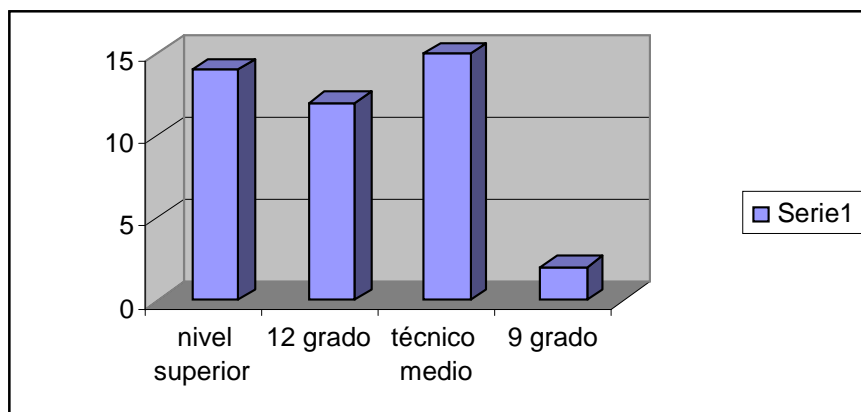


Gráfico 2.3 Cantidades de trabajadores por Nivel Educativo. (Fuente: Elaboración propia)

2.4 Selección e integración del personal

La filial de Villa Clara de la ONIT posee un procedimiento documentado para la incorporación de los trabajadores al centro.

Para este proceso se definen como objetivo atraer, seleccionar, incorporar, mantener y desarrollar al personal necesario para el cumplimiento de nuestra estrategia y objetivo, con un capital humano cada día más competente e implicado en el proceso de trabajo.

El Director de la Oficina, es el responsable de aprobar el mencionado documento.

El Especialista en Gestión de los Recursos Humanos de la Oficina es el responsable de implantar y verificar el cumplimiento de las exigencias del presente documento y es el responsable de archivar en el expediente laboral los documentos acreditados por el Comité de ingreso para la incorporación al empleo de los trabajadores.

El proceso de incorporación al empleo se implementa transitando por diversas etapas, que aseguren la calidad de la elección y el cumplimiento del derecho laboral. Estas etapas comienzan realizando las acciones siguientes:

- Registro de control de todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización
- Una vez solicitada a Recursos Humanos la demanda de empleo por parte de la Dirección en función de su necesidad laboral aprueba o no su incorporación
- Una vez recibida la solicitud de empleo por Recursos Humanos atiende la solución a disponibles, interruptos y limitados por dictamen médico se autoriza que esta plaza sea convocada, precisando los requisitos para la misma cumpliendo la legislación vigente y estará puesta en los murales la convocatoria 7 días hábiles.

- Una vez terminado el periodo de convocatoria es recogida esta de los murales y el área de recursos humanos entrega al comité de ingreso las solicitudes internas caracterizadas para su análisis y propuesta al director dentro de los próximos 3 días y el director aprobará o no su incorporación.
- De ser cubierta la plaza por personal interno, este tiene 30 días para ratificar su ingreso al cargo o volver a la anterior plaza.
- De no existir personal idóneo para la plaza en cuestión, esta se radica en la DMT y de existir recurso laboral con las características solicitadas lo envían para cubrirla o en su defecto la liberan y la Oficina procede en este sentido a partir de la bolsa de personal a reclutar.

El reclutamiento, se realiza una vez que la Dirección Municipal del Trabajo libera la plaza a cubrir por la Oficina y a partir de aquí se aplican los procedimientos orientados a la identificación y obtención de un número suficiente de candidatos, potencialmente idóneos, para ocupar puestos y cargos en la organización.

Se realizará encuentro con el personal a incorporar, con el objetivo de:

- Se registran en el libro de registro para aspirantes.
- Conocer la disposición de los mismos a ser procesados para su admisión o promoción para el desempeño de una actividad u ocupación.
- Información sobre el puesto de trabajo que se requiere cubrir y el proceso de selección a realizar. Recibir y evaluar los documentos del aspirante, en caso de ser técnico de nivel superior se debe incluir el currículum.
- Realizar entrevista preliminar y/o aplicar otras técnicas (autobiografía, currículum para los técnicos superiores, etc.), para valorar los requisitos y competencias como: capacidad, méritos obtenidos, educación formal y formación profesional, entre otros.

La selección, se aplica tanto al enviado por la DMT como al reclutado por la Oficina, la cual es el proceso de determinación de aquel candidato que, resulte idóneo a los requerimientos del puesto y a las necesidades de la organización, y cuyo objetivo es colocar en determinado puesto de trabajo a la persona adecuada, de forma tal que pueda realizar la mayor contribución a los objetivos de la empresa y a sí mismo.

La dirección de la oficina efectúa la selección entre los aspirantes, para desempeñar las ocupaciones o cargos existentes o para su incorporación a cursos.

Este paso comprende las fases siguientes:

- Criterios de selección según el cargo.

- Elección de las técnicas de selección y métodos no excluyentes unas de otras y que se complementarán entre sí y se utilizarán en este caso las siguientes:
 - Entrevistas Personales.
 - Baterías de Pruebas sobre ortografía para el Diagnóstico del Personal que aspira a plazas de inspector
 - Análisis de Currículo Vitae.
 - Resultados de Chequeos Médicos Pre empleo.
 - Resultados de DNI cuando corresponda.
 - Verificación en centro de trabajo anteriores y lugar de residencia
- Aplicación de métodos de selección
- Análisis y toma de decisión

Para la materialización de este paso se priorizaran las fuentes internas de la Oficina (trabajadores declarados disponibles y otros trabajadores del centro a partir de traslados, rotaciones, promociones o cursos de formación). En segunda instancia, seleccionar a los que procedan de otras fuentes tales como de otras entidades, reserva laboral de las direcciones de trabajo, personas sin vínculo laboral, etc. en todos los casos la entidad se auxilia del comité de ingreso.

Además forma parte de este análisis el personal egresado de la educación técnico profesional y universitario, que son asignados a las empresas según lo dispuesto por el Gobierno.

Para la selección a través de la fuente interna de la empresa y con:

- Registro de personal que caracterice la fuerza de trabajo.
- Información acerca del resultado de las evaluaciones del desempeño.
- Descripción del contenido o funciones del puesto de trabajo que ocupa el candidato y del puesto o cargo que se requiere cubrir.
- Planes de desarrollo y resultado de los programas de formación de la organización empresarial.

La incorporación, cuyo objetivo fundamental consiste en propiciar la adaptación e integración del candidato al puesto y a la organización, así como estimular la tradición familiar y el desarrollo del sentido de pertenencia, la cultura y transmisión de la experiencia, dentro del marco del cumplimiento de la legislación vigente.

La incorporación de los trabajadores al empleo, es la parte del proceso que permite a los aspirantes seleccionados incorporarse al colectivo laboral,

ambientarse en la labor a desarrollar y adquirir el dominio del trabajo y las habilidades para ejecutarlo adecuadamente. Este paso contempla:

- Acogida
- Instrucción inicial (Seguridad y Salud en el Trabajo, el Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio Colectivo de Trabajo).
- Periodo de prueba o adiestramiento
- Control y evaluación del periodo de prueba o adiestramiento.
- Incorporación al puesto de trabajo.

Estas etapas abarcan un conjunto de actividades que se extienden desde el momento en que se inicia la búsqueda del candidato hasta aquel en que, superado el período de prueba (donde se acuerde o necesite ejecutar), queda ya incorporado a la organización. Sin embargo, en la práctica, la entidad como sistema, requerirá también del Seguimiento y Desarrollo de todos los recursos humanos, por lo que el trabajo especializado se extiende al resto de los subsistemas del SGICH.

La dirección de la oficina establecerá periódicamente procedimientos de retroalimentación que permitan evaluar la efectividad de la selección e integración del personal, de las técnicas empleadas, de la influencia de cada fuente de ingreso, su aporte al proceso de selección y satisfacción de los candidatos internos y externos.

Incorporación a Plazas: A los efectos de proceder a cubrir plazas, en lo adelante, se tomará en cuenta lo siguiente:

Cuando resulte necesario cubrir una plaza, temporal o definitivamente, vacante o de nueva creación, la Dirección valorar la posibilidad de ocuparla con personal que se encuentre en exceso, si lo hubiere, dentro de la propia entidad, siempre que el aspirante reúna los requisitos para ello.

La prioridad antes señalada se cumplirá siempre que la plaza a cubrir pertenezca a Grupos de igual o inferior complejidad a la que desempeñaba el trabajador en exceso

De no existir trabajadores en exceso, o existiéndolo no reúnen los requisitos para ocupar la plaza vacante, se efectúa la convocatoria por la Dirección, en la que se

consignará la información necesaria para el conocimiento de los trabajadores interesados.

La Dirección de la ONIT Nacional cumplimentarán los procedimientos de verificación de todos los casos de cargos recogidos en la Resoluciones 15 y 16/2000 con requisitos específicos y con particular énfasis en los que requieren de **Confiabilidad y Discreción (Resolución 15/2000) y de Confiabilidad y Responsabilidad (Resolución 16/2000)**, respecto a la solicitud de antecedentes personales, incluidos los penales para todos los casos.

La selección de trabajadores para incorporación a cursos de capacitación se efectuará mediante la valoración de los aspirantes que reúnen los requisitos establecidos, mediante el procedimiento de Idoneidad Demostrada, o la captación a través del Servicio de Orientación Laboral y Empleo de la DMT.

Cuando por introducción de una nueva tecnología, medidas organizativas derivadas de estudios de Organización del Trabajo o racionalidad de plazas, se produzca personal en exceso para una calificación, éste se determinará mediante los requisitos establecidos de Idoneidad Demostrada. A estos efectos se procederá atendiendo a los siguientes preceptos:

Permanecerá en la plaza el que mejor resultados posea, de forma demostrada en las evaluaciones del desempeño realizadas y a través del análisis y evaluación casuístico que se realice, si así se requiriera.

Este proceso se hará administrativamente y con la participación del comité de ingreso en todos los casos requeribles.

La facultad de reconocer o confirmar la pérdida de la Idoneidad Demostrada de cualquier trabajador está localizada en la persona del Director la Entidad.

Luego de analizar profundamente el actual procedimiento de la entidad se aprecia insuficiencia en las técnicas de selección empleadas en los aspectos contenidos en las distintas etapas no detallan correctamente el procedimiento.

Como parte de las técnicas de diagnóstico empleadas de revisión documental y entrevistas se logra determinar que el proceso en la filial se torna en extremo demorado, toda vez que para los cargos principales de la filial se requiere de una reevaluación del expediente al nivel máximo de dirección de la Oficina Nacional, quienes no otorgan una decisión ágil a este proceso. Esta situación provoca desmotivación en los aspirantes, por lo cual en la mayoría de las veces cuando se recibe la aprobación ya la persona ha optado por otra solución de empleo. Esta

situación guarda relación con el análisis de causas realizadas a través del método de expertos donde se señala la demora en el proceso de selección del personal como una de las tres causas fundamentales que incidan sobre el completamiento de la plantilla, es decir, existencia de plazas vacantes.

2.5 Capacitación de los trabajadores

La actividad inspectiva presenta restos en el actuar cotidiano, pues el marco legal (leyes, decretos, resoluciones, etc.) del país en materia laboral presenta gran dinamismo, lo cual demanda una actualización y preparación constante del personal. En la filial el proceso de capacitación abarca todos los trabajadores y se planifica anualmente los tipos de acciones son:

- auto preparación
- colectivos técnicos (mensual)
- seminarios
- cursos
- postgrados
- actividades prácticas.

La planificación parte del diagnóstico de necesidades individuales y colectivas de capacitación y luego se decide la acción a desarrollar así como la fecha para su ejecución y cumplimiento. Para desarrollar las necesidades individuales de capacitación cada subdirector analiza el resultado de las evaluaciones periódicas, supervisión, además de contar con las brechas identificadas por el comité de ingreso en el análisis de la idoneidad demostrada lo que permite una correcta identificación de las necesidades.

Una de las acciones de capacitación que se realizan en la filial son los colectivos técnicos, los mismos tiene periodicidad mensual. Para ejecutar esta acción los temas seleccionados en correspondencia con las materias que mayores dificultades existen o bien aquellos temas específicos que serán fiscalizados en el próximo periodo, así como también los temas novedosos en materia de legislación y políticas laborales en el país.

Atendiendo a los cursos de formación los asuntos mas comunes comprenden las materias propias de la inspección, dichas acciones son impartidas generalmente por el IPEL perteneciente al propio ministerio de trabajo, los cuales son de corta duración en su mayoría.

En la filial se considera como una forma de capacitación muy efectiva la que se ejecuta formando equipos de trabajo en la que los inspectores de mayor experiencia transmiten conocimientos en los temas que poseen mayor dominio, principalmente a los inspectores de reciente incorporación. Esta es una técnica muy usada en la filial por los resultados efectivos que aporta.

Otra acción que se ejecuta son los cursos de conocimientos básicos de computación que se desarrollan en los jóvenes clubes de cada localidad.

Existen trabajadores que no poseen el requisito de calificación formal exigido para el puesto que desempeñan (a raíz del cambio de los calificadores), los cuales ya han sido matriculados en cada acción necesaria para el cumplimiento. Estas acciones son controladas periódicamente para evaluar el avance.

Toda acción que se realiza es posteriormente evaluada con el objetivo de controlar su efectividad y se realizan el número de acciones necesarias.

Resulta válido señalar que la formación del personal en la filial VC. de la ONIT se observa como una inversión, una manera esencial de tributar al logro de los objetivos propuestos con calidad.

2.6 Compensación laboral

La Oficina Nacional de Inspección del trabajo filial Villa Clara aplica dos formas básicas de compensación a los trabajadores según la labor que realizan. Estas formas son por la vía material y la vía moral.

➤ *Compensación material*

Todos los cargos de la filial tienen aprobados la forma de pago a tiempo, aplicando el sistema a sueldo según el salario básico para cada grupo escala. Los cargos técnicos tienen aprobados un pago adicional de una cuantía de \$30.00, además otorgarse \$40.00 a todos los trabajadores por concepto de laborar en una unidad presupuestada; en ambos casos debidamente autorizados de conformidad con las regulaciones legales vigentes.

Existe diseñado un sistema de estimulación en el que se definen como indicadores generales y condicionantes los siguientes:

Indicador formador: Cumplimiento del plan de trabajo.

Indicadores condicionantes:

- Cumplimiento del Código de Ética.

- Adecuada disciplina laboral.
- Obtener la categoría de cumplidor en la evaluación mensual.

Fuente de financiamiento: fondo de salario planificado.

La estimulación abarcará a todos los trabajadores de la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo filial Villa Clara, con excepción de los vinculados al área económica, que deben regirse por lo estipulado para esta actividad (contabilidad certificada).

Cuantía: para inspectores y supervisores a nivel de las filiales. 60.00 pesos y para el resto de los cargos incluyendo a los técnicos, 20.00 pesos.

La certificación de los resultados obtenidos y la aprobación del estímulo serán de la forma siguiente:

- Directores Provinciales: a sus subordinados: subdirectores, técnicos, operarios y servicios.

El periodo de pago de dicha estimulación es mensual.

➤ *Compensación moral*

La estimulación moral tiene lugar con un grupo de acciones que se desarrollan para fomentar el sentido de pertenencia, aporte laboral en consecuencia con los objetivos estratégicos, moralidad socialista, elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

La filial tiene diseñado un sistema de estimulación moral que abarca a todos los trabajadores el cual norma las formas que tipifiquen las características del colectivo laboral y a los trabajadores que se distingan por sus conocimientos técnicos. El reglamento comprende acciones de reconocimiento que tipifican a los trabajadores que cumplan una serie de requisitos establecidos como son resultar trabajador destacado en el cumplimiento de la estimulación en el trimestre, logros alcanzados en el trabajo, entre otras.

El grupo de acciones a desarrollar comprende la entrega de diplomas, reconocimientos y certificados, así como enviar cartas de valoración positiva al CDR del lugar de residencia, etc. Esta establecido que estas acciones se realizarán atendiendo a una periodicidad trimestral, semestral y anual.

2.7 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

En la filial de Villa Clara existe elaborado un reglamento para la evaluación del desempeño de los trabajadores en el que se tiene en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- definición de los indicadores a evaluar, los cuales están diferenciados según las características de la labor que realiza cada trabajador y los objetivos establecidos para el área de trabajo
- periodicidad con que se evalúan: mensual
- personas encargadas de realizar la evaluación: jefe directo de cada trabajador.
- acciones a desarrollar para erradicar las deficiencias.

Dentro de los indicadores a evaluar se encuentran:

- Cumplimiento de las recomendaciones realizadas en la evaluación del desempeño del período anterior.
- Cumplimiento de los objetivos de trabajo, funciones y tareas asignadas y realización del trabajo con eficiencia y calidad.
- Comportamiento de la disciplina laboral y del aprovechamiento de la jornada laboral.
- Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.
- Uso y cuidado de los medios de trabajo asignados, equipos, otros recursos materiales y medios de protección personal.
- Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo establecidas.

En el anexo #4 se muestra el modelo para la evaluación del desempeño.

2.8 Seguridad y salud en el trabajo

El término de seguridad y salud en el trabajo abarca una concepción integral de lo que se entiende por seguridad en el ámbito laboral expresada en la prevención de riesgos que pueden afectar a las personas, instalaciones y el medio ambiente.

La filial tiene elaborada la política de seguridad a partir del diagnóstico de evaluación de los riesgos analizando la probabilidad y consecuencia de los mismos; lo que

orienta sobre la prioridad de las medidas de prevención. La política expresa el compromiso de la dirección en cuanto a la prevención de los riesgos, así como las funciones. En el anexo # 5 se muestra el programa de prevención de los riesgos laborales existentes en la filial de la ONIT en Villa Clara.

2.9 Conclusiones parciales

1. En materia de selección e integración del personal la ONIT filial Villa Clara posee un procedimiento que no se ajusta a los distintos modelos estudiados en la bibliografía y además carece de efectividad.
2. Se aplican un conjunto de técnicas y herramientas que permiten dar cumplimiento a los objetivos trazados; las mismas son: tormenta de ideas, revisión de documentos, entrevistas, método de expertos y coeficiente de Kendall.
3. Existe un gran número de plazas vacantes en los cargos de inspectores integrales y municipales de seguridad y salud en el trabajo.
4. Los expertos coinciden en que la excesiva duración del proceso de selección es una de las principales causas que influyen en la desmotivación del candidato para ocupar el puesto.

En el momento actual, determinar cuál individuo es el más adecuado para ocupar un puesto de trabajo o cargo en la entidad, se convierte en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional.

Se trata entonces de integrar las necesidades presentes y futuras de una empresa, con las exigencias y aportes de un individuo, de manera que ambos evolucionen armónica y paralelamente.

Para conseguir esta meta se necesita visualizar la selección de personal desde una perspectiva metodológica, que guíe el camino hacia la obtención de recursos humanos idóneos a la empresa cubana.

En este capítulo se presenta el diseño de un procedimiento de selección del personal para la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo en la filial de Villa Clara, con el objetivo de implementar el proceso de forma tal que responda a las necesidades de la filial y se ajuste a los requisitos establecidos.

3.1 Consideraciones generales

La selección de personal es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la entidad busca, examina e incorpora a determinado puesto de trabajo o cargo a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias concretas de una organización y un puesto de trabajo, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.

Sus objetivos son:

1. Definir políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo a la entidad.
2. Seleccionar los candidatos adecuados para el acceso, los traslados, las promociones y las actividades de formación y desarrollo.

La selección como proceso implica:

- Partir del análisis del puesto, considerado como la fuente de información fundamental del proceso de Gestión de Recursos Humanos, por ser un estudio de los contenidos y condiciones de trabajo así como de los requisitos y calificaciones necesarios para ocupar un puesto.
- Los datos obtenidos del análisis del puesto de trabajo quedan señalados en el profesiograma o perfil del cargo, de forma tal que se establezca con claridad y precisión: ¿Qué se busca en el candidato?
- Emplear técnicas y métodos de evaluación válidos y confiables para medir las exigencias y requisitos de los puestos de trabajo, a fin de determinar: ¿Qué tiene el candidato?
- Comparar, en todos los casos y de manera flexible, ambas variables: ¿Qué se busca y qué se tiene? Con vistas a identificar al candidato que posee las condiciones ideales para ocupar el puesto.

3.2 Principios fundamentales

- a) El proceso de selección es necesario, factible y costeable. En virtud de sus ventajas y beneficios no debe ser visto como un gasto, sino como una inversión.
- b) El principio básico para la selección de un candidato, será la idoneidad demostrada en el período de prueba, que comprende el análisis integral de requisitos como: la calificación formal necesaria para el cargo, la realización del trabajo con la eficacia, calidad y productividad requeridas, la experiencia demostrada en el resultado concreto obtenido del trabajo y el cumplimiento de las normas de conducta establecidas en materia de idoneidad y disciplina.
- c) El proceso de selección debe ser permanente y planificado y en consecuencia se establecerá tanto para el personal de nuevo ingreso, como para las promociones, traslados y planes de formación.
- d) La selección de personal es un proceso de carácter estructurado, flexible, dinámico y específico para cada puesto y entidad en que se aplique.
- e) El proceso de selección es una actividad técnicamente compleja, y como tal debe ser realizado por un equipo calificado y entrenado. En todo caso, la responsabilidad del proceso sigue siendo del área de recursos humanos de la entidad.

- f) En el proceso de selección se considerarán, junto con los requisitos calificadorios y extracalificadorios, aquellos relativos a los riesgos y las exigencias fisiológicas y psicológicas del puesto de trabajo.
- g) Para que las acciones del proceso de selección de personal sean efectivas se precisa de la integración de este con el resto de los subsistemas que componen el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

3.3 Responsabilidades

El Director de la filial es el máximo responsable de la selección del personal, es por tanto, la persona que aprueba este documento. Los encargados de implantar y verificar el cumplimiento del presente son los especialistas de recursos humanos así como de archivar en el expediente laboral del trabajador los documentos acreditados por el comité de ingreso.

3.4 Procedimiento para la selección del personal en la ONIT filial Villa Clara

Para diseñar el procedimiento se tuvo en cuenta el modelo bibliográfico presentado por Alfredo Morales Cartaya (2009) que plantea la existencia de tres etapas fundamentales para realizar la selección del personal: reclutamiento, selección e integración. El procedimiento ha sido estructurado en las mencionadas etapas, las que a su vez están detalladas por un grupo de pasos integrando el modelo planteado por Cuesta Santos (1997) con el objetivo de abarcar cada detalle en cuanto al proceso de selección se refiere.

Etapa de reclutamiento

Paso 1 "Detección de la necesidad de cubrir un puesto en la filial".

El especialista que atiende los recursos humanos debe analizar la necesidad de cubrir plazas vacantes, tomando como base los objetivos estratégicos de la empresa. Una vez realizada la planeación de los recursos humanos resulta necesario conocer las competencias o requisitos que debe tener la persona que se desea ocupe el puesto de trabajo. Se deberá analizar el tipo de reclutamiento a realizar.

Para definir la política de reclutamiento es necesario tener en cuenta:

- Las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, presentes y futuras de la organización

- Las características del personal a reclutar, según las exigencias del puesto de trabajo y las políticas institucionales

Para dar inicio al reclutamiento los especialistas deberán contar previamente con el diagnóstico de las necesidades de recursos humanos de la entidad, así como con un análisis del puesto de trabajo diseñado para propósitos de selección y sus requisitos.

Determinación de las fuentes de reclutamiento

Las fuentes constituyen los lugares hacia los cuales la organización orienta sus técnicas y esfuerzos para atraer candidatos con el perfil idóneo.

Existen dos tipos de fuentes: las externas y las internas, y la primera cuestión será decidir cuál o cuáles se van a utilizar.

Es aconsejable emplear como fuentes primarias las internas, o sea, intentar cubrir el puesto de trabajo con miembros de la propia organización o entidades del sistema, a través de la realización de traslados, rotaciones, promociones o la incorporación del personal disponible en los casos que exista.

El reclutamiento interno demanda un conocimiento objetivo y actualizado del personal de la empresa, siendo necesario valorar en cada candidato interno:

- resultados obtenidos en los instrumentos valorativos de selección, a las que se sometió para su ingreso a la filial
- resultados de las evaluaciones del desempeño (si son positivas, si contienen deficiencias y/o recomendaciones)
- descripciones del cargo actual y del vacante, para evaluar diferencias y requisitos necesarios

Cuando no existen candidaturas internas idóneas se deberá proceder a la búsqueda e identificación de fuentes externas, las cuales aportan más amplias opciones de elección aunque son circunstanciales, por encontrarse en función del mercado de trabajo existente en ese momento.

Las fuentes externas más comunes son: las direcciones provinciales y municipales de trabajo, los centros de formación y de enseñanza, las solicitudes espontáneas o archivo de candidatos, otras empresas, etc.

Las fuentes finalmente elegidas, deben utilizarse de forma complementaria a fin de maximizar sus ventajas; ninguna tiene por qué ser la más idónea, ni excluyente del resto.

Paso 2 “Publicación de la convocatoria”.

Vencida la etapa anterior los especialistas de la actividad de recursos humanos atienden la solución de empleo a las fuentes priorizadas de la entidad en el caso que existan (interruptor, disponible y trabajadores limitados por dictamen médico), de no existir se realiza la convocatoria que debe precisar los requisitos indispensables para ocupar el puesto de trabajo de manera que el individuo interesado en la oferta de empleo pueda autoseleccionarse. Dichos requisitos son:

- funciones
- régimen de trabajo y descanso
- forma de pago del salario y su cuantía
- categoría ocupacional
- responsabilidades
- conocimientos y habilidades requeridas
- nivel de formación exigida
- condiciones de seguridad y salud en el puesto

La convocatoria será publicada en los murales informativos del centro por un período de siete días hábiles.

Una vez concluido el término establecido el área de recursos humanos entrega al comité de ingreso las solicitudes internas recepcionadas y al director de la filial en los tres días posteriores. El director de la Oficina Nacional de Inspección delega facultades para la selección e integración de los trabajadores al empleo en la persona del director de la filial con el objetivo de viabilizar el proceso, por tanto la última y máxima instancia de aprobación queda conferida al director de la filial.

De no existir en la filial personal idóneo para la plaza en cuestión se realiza la radicación en la Dirección Municipal de Trabajo si existen recursos laborales con las características solicitadas lo envíen para cubrir la plaza, de lo contrario, se libera y la empresa puede realizar las convocatorias externas.

Para dichas convocatorias las técnicas de reclutamiento más utilizadas son las ofertas a través de los medios de comunicación masivas, divulgación por los propios trabajadores de la filial y se pueden utilizar carteles en la entrada de la oficina.

Paso 3 “Recepción de los aspirantes”.

A los aspirantes que se presenten procediendo de una fuente externa les serán solicitados los documentos siguientes:

- planilla de solicitud (ver anexo # 8)
- autobiografía: es importante que refleje el historial del aspirante

- historial laboral: esclareciendo siempre los resultados en el trabajo y la causa real de la baja en cada centro de trabajo por donde haya transitado (solicitud propia no es causa, sino qué lo llevó a hacer la solicitud)
- historial político y social: Integración a las instituciones políticas, de masas y su incorporación a la Defensa. Principales actividades desarrolladas, condecoraciones y reconocimientos recibidos y sanciones que le han sido aplicadas. Si dejó de pertenecer a alguna institución reflejar las causas.
- historial de su formación profesional: referida tanto a la calificación formal, como a la formación especializada, que incluye la experiencia práctica acumulada.

La autobiografía siempre debe aparecer firmada por el aspirante.

- examen médico
- dos fotos 3x3
- certificación de estudios terminados o fotocopia del título
- currículum vital: se hará énfasis en conocer y reflejar la preparación que posee el aspirante que guarda relación con las competencias del cargo que pretende ocupar
- hoja resumen

A los efectos del reclutamiento externo no le serán solicitados dichos documentos a los aspirantes por lo que ya se encuentran registrados. Existirán diez días hábiles para presentar dichos documentos al área de recursos humanos, lo cual debe ser comunicado en el momento de la recepción o presentación de los candidatos al centro.

El especialista de recursos humanos que atiende esta actividad tiene que mantener actualizado un registro de control de todos los aspirantes.

Etapas de selección

Paso 4 "Preselección".

En este paso ya se han recibido los documentos solicitados a los aspirantes de las fuentes internas o externas y se procede a realizar una preselección de los candidatos antes de continuar el proceso de selección.

Para la preselección de los candidatos se van a emplear tres grupos esenciales.

Grupo A: en este se incluyen todos aquellos candidatos que no cumplan con los Requisitos indispensables como por ejemplo el nivel de calificación exigida.

Grupo B: están considerados en este grupo los candidatos a los que se les puede considerar una carencia en cuanto a conocimientos y habilidades. Son aquellos que no tienen una trayectoria con experiencia o conocimientos de la actividad.

Grupo C: se clasifican en este grupo los candidatos que poseen todos o la mayoría de los requisitos exigidos para el cargo.

Todos los candidatos deberán ser informados luego de esta preselección, ya sea negativa o positiva la respuesta.

A los que integran el grupo A se les entregará una carta en la cual se comunique la decisión de que no continuará siendo procesado debido a la falta de adecuación a los requerimientos del cargo.

Para los candidatos del grupo B y C se realizará la información mediante la presentación del candidato o se utilizará la vía telefónica comunicando la decisión de continuar el proceso y serán citados para la entrevista en los tres días posteriores. Para esta etapa se dispondrá de tres días hábiles y será llevada a cabo por los especialistas de recursos humanos.

Paso 5 “Aplicación de los métodos de selección”.

En esta fase se pone en marcha todo el procedimiento previsto, o sea, se aplican las técnicas de evaluación y se comprueban los elementos necesarios, respetándose las condiciones de aplicación y exigencias propias de cada método. Aunque deberán primar el orden y el rigor, habrá que cuidar el no caer en profundizaciones excesivas y en tecnicismos contraproducentes. También será importante, actuar con flexibilidad frente a imprevistos o situaciones concretas que se presenten.

El proceso de selección tiene un carácter interdisciplinario, por lo que el hombre tiene que ser valorado en su integridad, como un todo en dimensiones cognitivas, afectivas, físicas y sociales manifestando sus cualidades en el contexto de su personalidad. Las técnicas que se emplearán son las siguientes:

5.1 Entrevistas: las entrevistas con los candidatos serán desarrolladas por el director de la filial o persona en quien él delegue. Para desarrollar la entrevista se debe comenzar con una breve explicación de los aspectos a tratar con el objetivo de facilitar la fluidez en la conversación toda vez que el aspirante logra alcanzar confianza y seguridad. Una buena manera de empezar sería con la experiencia de trabajo del candidato, una breve reseña de los primeros empleados, cargos más

recientes, las razones que motivaron los cambios de empleo, principales logros y los planes futuros.

Continuar la entrevista con el tema de la educación con un recorrido por los diversos niveles de enseñanza hasta llegar a los estudios más recientes; así como los planes educacionales futuros.

Se debe dar la posibilidad al entrevistado de mencionar algunos de sus intereses, actividades ajenas al trabajo y pasatiempos. Luego de abordar rasgos fundamentales del candidato, se debe hacer una pregunta de transición que de la oportunidad tratar otro aspecto de los antecedentes. Posteriormente la persona que realiza la entrevista debe brindar la información necesaria sobre el centro en sentido general y particular del cargo al que se aspira como son:

- Misión, visión, estructura organizativa.
- Contenido del cargo, salario, método de trabajo, sistema de evaluación.

Para concluir con la entrevista, se pueden realizar las preguntas siguientes:

¿Cómo llegó a interesarse en nuestra organización?

¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo?

¿Qué contacto ha tenido con nosotros en el pasado?

¿Qué sabe usted del cargo al cual aspira?

Dichas entrevistas brindan la posibilidad de intercambiar de forma directa con los candidatos y permitirán conocer al sujeto ante las distintas situaciones que se le presenten y ante preguntas inesperadas; así como sus principales intereses y motivaciones. Permiten el intercambio con el candidato sobre las políticas, planteamiento de las expectativas, precisión de las funciones de trabajo, entre otros aspectos tales como analizar la expresión oral, el porte y aspecto además del carácter y temperamento.

Como resultado de esta acción se elabora un documento que debe contener la valoración detallada de los aspectos comprobados, la cual forma parte del expediente de selección del candidato.

5.2 Comprobación de datos referenciales:

- *Laborales:* para llevar a cabo esta verificación el especialista que atiende recursos humanos visitará el centro de trabajo actual o más reciente del aspirante de una fuente externa. En todos los casos será realizada con los principales factores del centro que se visita y tendrá como objetivo conocer la trayectoria laboral del candidato, actitud ante el trabajo, tareas de la revolución, así como el resultado de las evaluaciones.
- *Documentos probatorios:* se corresponden con documentos que acrediten instituciones, autoridades facultadas, pruebas sobre experiencia, conocimiento y condiciones que se analizan en la idoneidad; resultado del chequeo preempleo, título y certificaciones de estudios o cursos, resultados de evaluaciones sobre su trabajo, expediente laboral, hoja resumen, así como verificaciones adicionales practicadas.
- *Personales:* en el proceso de comprobación social de los aspirantes se verifica entre otras cosas el comportamiento socio-político en la zona de residencia con la dirección del CDR, FMC, PCC, o representante del núcleo zonal.

Para realizar la comprobación de los datos referenciales el especialista de recursos humanos dispondrá de siete días hábiles y las técnicas a emplear son la entrevista y revisión documental fundamentalmente. En los anexos # 6 y 7 se muestra el formato a seguir para realizar las comprobaciones laborales y personales respectivamente, de los candidatos, los cuales serán incluidos en el expediente de selección del candidato.

5.3 Examen Médico:

A cada aspirante que se presente le será solicitado la realización de un chequeo médico o examen médico preempleo indicado por el médico de su consultorio o área de salud que tiene como objetivo conocer la aptitud o no de la persona para ejercer una actividad determinada, además se evita el ingreso de una persona que se ausentará con frecuencia debido a sus constantes afectaciones de salud.

Según la actividad que se realiza en la filial no se considera la existencia de requisitos específicos en tal sentido, pero sí se debe valorar la aptitud física en general.

Físicos: Presencia física, agilidad motora, agudeza visual y auditiva. Adecuado estructuramiento del lenguaje.

Psicológicos: Coordinación psicomotora. Atención. Rendimiento intelectual. Estabilidad emocional. Organización. Habilidades numéricas. Sentido estético.

Como resultado del examen que ha indicado el médico, este debe emitir la certificación de la aptitud para el puesto de trabajo. Es importante aclarar que el objetivo de este examen no es descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está en correspondencia con las capacidades del solicitante.

5.4 Pruebas de conocimientos y habilidades

La filial se interesa en comprobar el grado de conocimientos y habilidades, a partir de las exigencias de la ocupación o cargo, que posee el aspirante de modo que se utilizaran los exámenes más convenientes según el cargo que se trate de la forma siguiente:

Dentro de las funciones de los cargos de inspector y supervisor, es indispensable la realización de informes como resultado del trabajo se mide rigurosamente la redacción y ortografía a través de una prueba.

Partiendo de la factibilidad que representa para la organización ingresar a personal capacitado y con conocimiento de la actividad que se realiza en general, en términos económicos y de tiempo se realizaran pruebas de conocimientos y habilidades como sigue:

- *Para inspectores y supervisores:* se busca que el aspirante posea, al menos, conocimientos básicos de la actividad de recursos humanos en general. En el anexo # 9 se muestra la estructura de dicho examen.

Como se aprecia en el anexo referido dicho examen tiene 10 preguntas de varios temas los cuales serán calificados por el director de la filial otorgando un valor máximo de 10 puntos por cada pregunta.

Si el candidato responde incorrectamente perderá el valor total de la pregunta, si le faltan elementos o alguna de las cuestiones está mal se le penalizan la mitad de los puntos de la pregunta.

La puntuación que se considera como mínimo de aprobado es de 60 puntos sobre la base de 100.

- *Para técnicos en ciencias informáticas:* las características del trabajo requieren de habilidad y destreza con el uso de la computadora y al teclear. Para la realización de la prueba le será solicitado al candidato lo siguiente:
 - teclear un párrafo en poco tiempo
 - crear carpetas
 - hacer tablas y gráficos
 - crear una base de datos simple

En general estas pruebas son realizadas y revisadas por los jefes correspondientes al cargo de la plaza que se pretende cubrir, es decir, cada subdirector. En el caso de las pruebas de conocimientos básicos, redacción y ortografía para inspectores y supervisores que tienen un formato específico, luego de ser revisadas y se otorgue la calificación correspondiente serán integradas al expediente de selección del candidato.

Si se trata de las pruebas de conocimientos y habilidades realizadas a los técnicos en ciencias informáticas, la persona que orientó el examen al candidato será el responsable de realizar un resumen con la valoración de los aspectos comprobados según el grado de destreza el cual se incluye también en el expediente de selección.

En todos los casos, se dispondrá de tres días hábiles para calificar dichos exámenes o elaborar el resumen, según resulte. No deberá ser informado el resultado de dichas pruebas a los candidatos en esta etapa del proceso de selección, toda vez, que le siguen fases de análisis y toma de decisión.

Paso 6 “Análisis y toma de decisión”.

Previo a la toma de decisión se procederá a la realización de análisis individuales y comparativos, que tendrán como base toda la información acoplada sobre los

candidatos. Dicho análisis será realizado por los especialistas de recursos humanos y se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Se creará un expediente de selección del candidato donde se recojan y organicen todos los resultados e indicios obtenidos del aspirante y debe incluir toda la documentación solicitada tales como:
 - plantilla de solicitud
 - autobiografía
 - currículum vital
 - certificación de estudios terminados
 - hoja resumen
 - valoración de la entrevista
 - antecedentes penales
 - verificación social, laboral y documental
 - chequeo médico preempleo
 - resultado del examen (práctico o teórico)

Luego de conformado el expediente de selección de cada candidato, entregados al comité de ingreso de la filial. El referido comité de ingreso, previamente constituido, tendrá como responsabilidad comparar la información contenida en dicho expediente de cada candidato con el perfil del puesto de trabajo en cuestión y analizar si el candidato se ajusta a las exigencias del perfil.

Una vez cumplimentados estos pasos e identificando un grupo de candidatos finalistas, se realizarán los análisis comparativos para determinar, de manera flexible, quien o quienes se ajustan mejor al ideal buscado.

Finalmente el comité de ingreso propone al director de la filial, mediante documento emitido al efecto, los aspirantes potencialmente idóneos, y será este nivel de dirección el máximo responsable de la aceptación o rechazo de cualquier candidato.

El comité de ingreso dispone de cinco días hábiles para efectuar la propuesta, mientras que el director contará con tres días hábiles para efectuar la decisión final.

Cabe señalar que los candidatos no aceptados deberán ser incluidos en la reserva, para ser tomados en cuenta en futuras selecciones.

El proceso de selección tiene un carácter predictivo, lo cual significa que no necesariamente un individuo seleccionado para determinado puesto de trabajo se desempeñará eficazmente en él. El mayor o menor acierto de este proceso estará dado por los criterios de selección empleados para cada uno de los elementos a evaluar.

Etapa de integración

Paso 7 “Incorporación/Acogida”.

Se inicia una vez que se ha tomado la decisión de aceptar al candidato y este recibe la oferta de trabajo. Su objetivo fundamental consiste en propiciar la adaptación e integración del candidato al puesto de trabajo y a la organización.

En la incorporación pueden considerarse las siguientes fases:

7.1 Primera Fase: Acogida.

La acogida del candidato debe ser un programa de iniciación laboral progresivo, previamente diseñado y responsabilidad del jefe directo. Con esta fase inicial, se pretende:

- Recibir al nuevo trabajador con un clima adecuado (pueden realizarse visitas a las áreas de la empresa, presentaciones al nuevo colectivo de trabajo, entrevistas con la dirección, reuniones, etc.).
- Brindar información de forma progresiva, al incorporado, sobre la filial, los compañeros de trabajo y el puesto de trabajo que va a ocupar.
- Orientar al trabajador acerca de las características de la cultura organizacional: costumbres, estilo de relaciones, etc.

En el caso de traslados o promociones el programa de acogida se dirigirá fundamentalmente a proporcionar información sobre la nueva área de trabajo y el puesto en particular que ocupará el trabajador, haciendo las presentaciones y

observaciones pertinentes. En estos casos existe la ventaja de que el trabajador es un conocedor de la cultura de la entidad.

7.2 Segunda Fase: Período de prueba.

Esta fase se desarrollará paralelamente a la anterior y permitirá comprobar en la práctica, las predicciones realizadas acerca de la idoneidad del candidato. Asimismo el trabajador determinará si esta ocupación y el entorno en que se inserta, son afines a sus intereses y expectativas.

Por consiguiente el período de prueba constituye una fase de elevada importancia y necesario cumplimiento para todos los aspirantes, a excepción de los casos señalados en las regulaciones vigentes.

Durante este período la entidad deberá garantizar al nuevo trabajador las informaciones, medios y condiciones requeridas para el desempeño y este a su vez, deberá demostrar que es capaz de cumplir las exigencias operativas del puesto de trabajo que aspira a ocupar.

El control del período de prueba será responsabilidad del jefe inmediato, quien de manera puntual deberá valorar en el trabajador, además de su desempeño, cuestiones como: el sentido de la responsabilidad, la entrega al trabajo, el sentido de equipo y colaboración, etc.

La duración del período de prueba será determinada para cada cargo por la Dirección y el Sindicato, en función de las características del puesto de trabajo y del trabajador y en el marco de lo establecido en las regulaciones vigentes. Además, esta decisión deberá quedar debidamente recogida en el convenio colectivo de trabajo.

Una vez transcurrido dicho período sin que ninguna de las partes de por terminada la relación laboral, se procederá a concertar el nombramiento o contrato de trabajo correspondiente.

En el mismo quedarán especificados los contenidos y funciones del cargo, los regímenes de trabajo y descanso, el salario, los deberes y derechos del trabajador y de la administración, las causales de extinción del contrato, u otros aspectos determinados por la organización, en correspondencia con lo legislado en este campo.

Dicho contrato se concierta por escrito y podrá fijarse por tiempo indeterminado, o por tiempo determinado u obra siempre que exceda los seis meses de duración.

7.3 Tercera Fase: Integración.

Es un proceso que se inicia desde la acogida del trabajador y está encaminado a desarrollarlo progresivamente, a la par de la evolución de la organización, por lo que se extiende más allá del período de prueba, requiriendo de la actuación integrada de otros subsistemas.

Un elemento esencial en este proceso de integración o socialización, lo constituye el contrato psicológico que el nuevo trabajador establece con la organización.

Dicho contrato por lo general es un acto inconsciente e implica que el trabajador, al ingresar en la entidad, acepte sus normas y valores, desarrolle sentimientos de pertenencia y por lo tanto, se esfuerce por desempeñarse eficazmente; pero paralelamente este trabajador espera satisfacer una amplia gama de expectativas, que van más allá de las económicas.

Entre estas expectativas destacan: la posibilidad de establecer relaciones interpersonales gratificantes, de tener apoyo para desarrollar sus potencialidades y de recibir un trato adecuado, entre otras.

En consecuencia, la empresa deberá poner especial interés y cuidado en las acciones a desplegar en esta primera etapa por cuanto, sentarán bases para una adecuada satisfacción y un rendimiento eficaz.

Por último es necesario señalar que el establecimiento de las etapas o fases, antes expuestas, no constituye un instrumento rígido sino que por el contrario, deberá ser flexible, pudiendo variarse si así lo estiman los responsables de materializarlas.

Paso 8 "Seguimiento".

El proceso de selección no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento para comprobar básicamente dos cuestiones:

- La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de empresa.
- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, aptitudinales, de formación, actitudes y disposición hacia el trabajo.

3.5 Conclusiones parciales

1. El presente diseño de procedimiento de selección del personal para la ONIT Villa Clara contempla aspectos novedosos en comparación con el existente en la filial. Dicha propuesta considera la aplicación de nuevas técnicas de selección del personal incluyendo en las pruebas de conocimientos dos modelos de exámenes de contenidos generales que deben dominar los aspirantes a cargos de inspector, supervisor y técnico en ciencias computacionales. La propuesta presenta una explicación detallada de cada uno de los aspectos para ejecutar el proceso en cada una de las etapas.
2. La principal variación radica en que el proceso se ejecutará totalmente en la filial desde la primera etapa hasta la última en lo que se refiere específicamente a que el nivel de aprobación para los cargos de inspectores y supervisores, además, se confiere al director de la propia filial. Esta acción contribuirá a reducir el tiempo de duración del proceso considerablemente.

Conclusiones

Vencidas las etapas desarrolladas en la presente investigación se pueden concluir los aspectos fundamentales

1. A partir de la revisión documental se observa la existencia de procedimientos para la selección del personal, donde los autores por lo general concuerdan en que se debe transitar por diversas etapas desde la identificación de las necesidades de cubrir una plaza, análisis de los requisitos del puesto, reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento.
2. El diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos realizado en la ONIT filial Villa Clara evidenció la existencia de plazas vacantes en el puesto de inspectores, además de un procedimiento para la selección del personal que no responde a las necesidades de la organización.
3. El procedimiento diseñado introduce cambios en cuanto a:
 - a) Disminuye la duración del proceso de selección
 - b) Se detallan las actividades a realizar en cada etapa
 - c) Se incorpora una prueba de conocimientos para inspectores y supervisores y los técnicos en ciencias computacionales
 - d) El director de la filial es el máximo responsable de la aprobación de los candidatos a ocupar puestos

Recomendaciones

1. La revisión bibliográfica que se presenta en esta investigación puede ser utilizada como base para encaminar el estudio en trabajos posteriores.
2. La dirección de la filial deberá analizar las posibilidades reales de cubrir las plazas vacantes y tomará las medidas necesarias para lograrlo.
3. Aplicar el procedimiento de selección del personal diseñado en la ONIT filial Villa Clara y demás filiales provinciales de la Oficina Nacional.

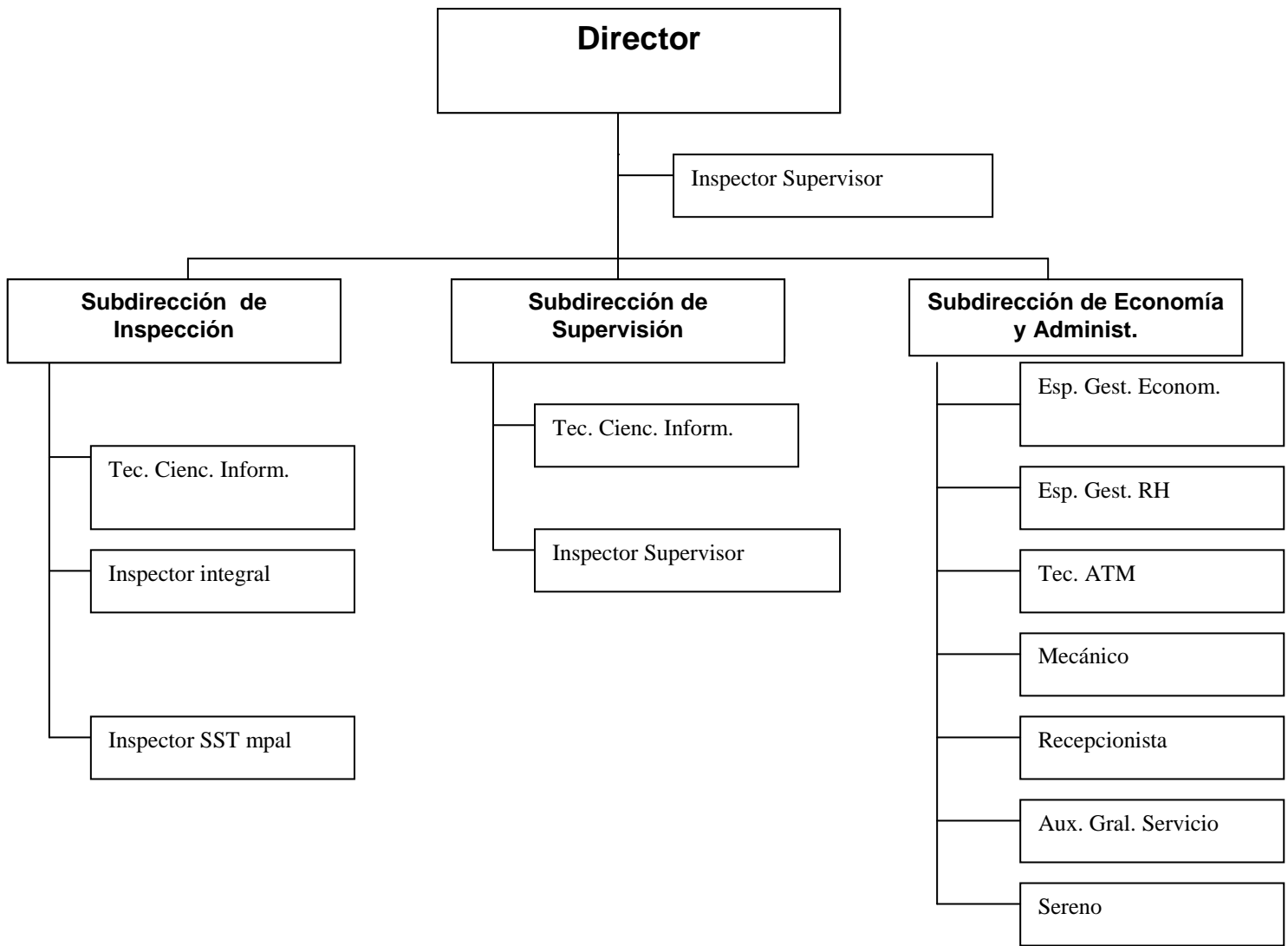
Bibliografía

1. Batista J,M. & Ros A,A. [1996]. Comportamiento organizacional en la GRH. ESIB.
2. Beer, M. et al [1992]. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
3. Bustillo, C. [1994]. La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano. No. 73, España.
4. Cálves Hernández, S. & Calderón Milian, L. [1988]. Técnicas de trabajo creativo en grupos de expertos. ISPJAE.
5. Carnota Lauzán, D. [1991]. Curso de administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
6. Casas Bartol, J. [1992]. Como reclutar y seleccionar al personal. Editorial de vecchi, S.A.
7. Chiavenato, I. [1988] Administración de recursos humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Grau Hill, Mexico.
8. CIDEDEC [1994]. Curso de formación de formadores en gestión integral de R.H. para empresas cubanas. La Habana.
9. CIDEDEC [1994]. Sistema integrado GRH. Donostía San Sebastián. España.
10. Claver Cortés, E. et al [1995], Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo. Editorial Civitas S.A., España.
11. Corrella, A [1994]. Las estructuras de la función de personal, cultura de los recursos humanos. Revista Capital Humano No. 56. febrero. España.
12. Cuesta Santos, A. [1997]. Tecnología de GRH.
13. Cummings, L.L. [1994] Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Trillas. México.
14. Davis, K. [1980] Desarrollo de la organización. Ediciones Deusto S.A. España.
15. Davis, K & Newstrom, W.J. [1985] El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional.
16. Decreto 281/ 2007CECM. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
17. Ducceschi, M. [1982] Técnicas modernas d dirección de personal. Ibérico Europea de Ediciones. S.A. Madrid.
18. Dunham, R.B. [1995] El directivo del futuro. Ediciones Deusto. España.

19. Fernández Ríos, M. [1995]. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid
20. Fernández, S.E. [1996] Dirección de la producción. Fundamentos estratégicos. Editorial Civutas. S.A. España.
21. French, W.L. [1993]. Administración de personal, desarrollo de recursos humanos. Editorial Limusa, México.
22. Fromont, M [1997]. Las PYME`s crean la mayoría de los nuevos empleos. Revista Dyna Ingeniería e industria. Vol. LX XII, No. 4. Mayo. España. pp. 15-18.
23. Hampton, D.R. et al [1982]. Manual de desarrollo de recursos humanos. Editorial Trillas, México.
24. Harper & Lynch [1992]. Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los Negocios. Madrid.
25. Ivancevich, J. & Lorenzi, P. [1996]. Gestión, calidad y competitividad. España.
26. Lanham, E. [1966]. Valuación de puestos. Editorial Revolucionaria. La Habana, Cuba.
27. Levionois, M [1992]. Marketing interno y gestión de los recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
28. Louart, P. [1994]. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
29. Marsán Castellanos, J. et al [1986]. La organización del trabajo. Editorial ISPJAE. La Habana.
30. Morales Cartaya, A. [2009] . Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.
31. Moreno Rodríguez, O & Cuesta Santos, A. [1986]. Organización de los salarios. Editorial ISPJAE. La Habana.
32. Normas Cubanas 3000, 3001, 3002/2007.
33. Resolución 8/2005 MTSS. Reglamento general sobre relaciones laborales
34. Olaz Capitán, A. [1997]. Descripción de puestos: una guía metodológica. Capital humano No. 96. enero. España. pp .22.
35. Ordoñez Ordoñez, M. [1995]. La nueva gestión de los recursos humanos. Revista AEDIPE. Ediciones Gestión 2000, S.A. Madrid. pp. 313-329.

36. Pickle H, R. & Abramson, R, L. [1990] Administración de empresas pequeñas y medianas Editorial Limusa. México.
37. Recio Figueiros, E.M. & García Echevarría S. [1980]. La planificación de los recursos humanos en la empresa. Editorial Hispano-Europea. Barcelona.
38. Reyes Ponce, A. [1996]. El análisis de puestos. Editorial Limusa. México, D.F.
39. Ruíz González, [1994]. Características de la Gestión estratégica de R.H. en dos empresas españolas en función de su grado de esfuerzo en formación. Revista de Dirección y Organización. (julio-septiembre), pp. 14-21.
40. Sánchez García, J.C. [1993]. Selección de personal; Guía práctica. Ediciones Amarú. España.
41. Sotolongo Sánchez, M. & Dueñas Martínez, O. [1996]. Diagnóstico de la GRH en la Villa "La Granjita". Proyecto de Curso. Maestría en Gestión de Recursos Humanos, ISPJAE. Ciudad de La Habana.
42. Walter Arana Mayorca. Temas de Recursos Humanos. La motivación en la gestión empresarial. [http: www. los hornos/p. com. ar/ capacitación / milibro /tema11. htm](http://www.loshornos/p.com.ar/capacitación/milibro/tema11.htm)
43. Werther, W.B. & Davis, k. [1992]. Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.
44. Zayas, P. (1996). Como seleccionar el personal de la empresa. La Habana. Cuba

Anexo # 1 Estructura Organizativa de Dirección de la ONIT filial Villa Clara



Anexo #2 Análisis de la plantilla de Cargos u Ocupaciones.

Entidad: ONIT Filial Villa Clara

Año: 2010.

Cargo u Ocupación	Grupo Escala	Cat. Ocup.	Plantilla	
			Aprobada	Cubierta
Dirección			5	4
Director	XVII	D	1	1
Inspec. Sup. Integral del Trabajo	XII	T	1	1
Esp. C En Ciencias Informáticas	X	T	1	1
Chofer C	V	O	1	
Técnico en Ciencias Informáticas	VIII	A	1	1
Subdirección Supervisión Integral			7	7
Subdirector	XVII	D	1	1
Inspec. Sup. Integral del Trabajo	XII	T	5	5
Técnico en Ciencias Informáticas	VIII	T	1	1
Subdirección Inspección Integral			35	22
Subdirector	XVII	D	1	1
Inspec. Integral del Trabajo	XI	T	16	10
Insp. Integral de Trabajo(Coor.Prov)	XII	T	4	3
Insp. Municipal de SST	VIII	T	13	7
Técnico en Ciencias Informáticas	VIII	T	1	1
Subdirección Económica y Administ.			15	11
Subdirector	XVII	D	1	1
Esp. C En Gestión Económicas	X	T	1	1
Esp. A En Gestión Económicas	VIII	T	2	1
Tec. Abast. Técnico Material	VIII	T	1	1
Esp.C Gestión Rec. Humanos	X	T	1	1
Tec. A Gestión Recursos Humanos	VIII	TT	1	1
Mecánico B Automotor	VII	O	1	1
Recepcionista	II	S	1	1
Aux. Gral de Servicios.	II	S	1	1
Cocinero Integral C	V	O	1	-
Recibidor Chequeador de carga	III	S	1	-
Pantrista	II	S	1	-
Sereno	II	S	2	2
Total General			62	43

Anexo # 3 Cálculos del Método de los Expertos.

$$M = \frac{pK \left(\frac{1-p}{i} \right)}{i^2}$$

Donde: p=0.02

K= 3.8416 con un 95% de confianza.

i= 0.10

$$M = \frac{0.02 * 3.8416 \left(\frac{1-0.02}{0.10} \right)}{0.10^2}$$

M = 7.52~ 8 expertos.

$$\Delta = \sum A_{ij} - \tau$$

$$\tau = \frac{1}{2} * M * (K+1) = \frac{1}{2} * 8 * 7 = 28$$

$$\Delta_1 = 34 \quad \Delta_2 = -14 \quad \Delta_3 = -2 \quad \Delta_4 = 52 \quad \Delta_5 = -6 \quad \Delta_6 = 13$$

Tabla 2 Datos para calcular grado de concordancia de Kendal.

Cant.	Características	1	2	3	4	5	6	7	8	$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2
1	A1	10	5	13	9	7	11	3	4	62	34	1156
2	A2	2	1	3	2	2	1	2	1	14	-14	196
3	A3	7	3	4	5	3	1	2	1	26	-2	52
4	A4	12	10	9	15	20	7	5	2	80	52	2704
5	A5	3	5	4	2	1	3	1	3	22	-6	36
6	A6	4	2	6	11	3	1	3	11	41	13	169

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{k^3 - k} = 3.80 > 0.5$$

W > 0.5 los expertos concuerdan

K > 7 por tanto se utiliza la tabla de χ^2 .

$$\chi_{2 \text{ cal.}} = M (k-1) W = 152. \quad \text{R/ Como } \chi_{2 \text{ cal.}} \geq \chi_{2 \text{ tab}} \text{ rechazo } H_0.$$

$$\chi_{2 \text{ tab}} = 14.067$$

Anexo # 4 Modelo para la evaluación del desempeño

ENTIDAD:	CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DEL FUNCIONARIO			
Etapa evaluativa:	Motivo de la evaluación:			
Primer Apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:		
Cargo que ocupa:	Tiempo en el cargo:	Edad:	Nivel de Escolaridad:	Experiencia de Dirección:
Militancia:	Unidad organizativa en que trabaja:			

I) Aspectos a evaluar:

- a) cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior;
- b) cumplimiento de sus objetivos, funciones, tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida;
- c) cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual;
- d) comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo;
- e) cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo; y
- f) uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.

Anexo # 4 Continuación

RECOMENDACIONES

**RESULTADOS
RESUMEN DE LA
EVALUACION**

DE LA

MOVIMIENTOS

RESERVA

Desempeño laboral: <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Adecuado <input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Promoción. <input type="checkbox"/> Traslado o reubicación del cargo. <input type="checkbox"/> Liberación. <input type="checkbox"/> Democión. <input type="checkbox"/> Mantener en el cargo.	<input type="checkbox"/> Incorporar a la reserva <input type="checkbox"/> Ratificar en la reserva <input type="checkbox"/> Separar de la reserva		
Nombre y Apellidos del Evaluador.	Cargo:	Fecha de la evaluación:	Firma:	
Opinión del Evaluado: <input type="checkbox"/> Conforme <input type="checkbox"/> Inconforme			FECHA	
	FIRMA DEL EVALUADO			

Anexo # 5 Programa de prevención



FILIAL VILLA CLARA

Programa de Prevención de riesgos laborales. Año 2010

No.	Medida Preventiva	Plazo de Ejecución	Responsable (Ejecutante)
1	Efectuar instrucción periódica o capacitación a todos los trabajadores, haciendo énfasis en los riesgos existentes.	abril	Marlene, Téc. GRH
2	Garantizar la ejecución de los chequeos médicos a los trabajadores de nueva incorporación	Según nuevas incorporaciones	Marlene, Téc. GRH
3	Garantizar la ejecución de los chequeos médicos a todos los trabajadores	Una vez al año	Marlene, Téc. GRH
4	Realizar divulgaciones orales o a través del mural del centro u otros medios sobre la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) de forma coordinada con la organización sindical.	Trimestral	Marlene Téc GRH
5	Revisar el mobiliario y someter a reparación o sustituir las que ofrezcan riesgo de caída.	Trimestral	José Luis Pérez Téc. ATM
6	Garantizar que todos los inspectores que utilizan o se trasladen en Babetas mantengan actualizada su licencia de conducción e inspección técnica	Según fecha de vencimiento	José Luis Pérez Téc. ATM
7	Sustituir o reparar los interruptores eléctricos o tomacorrientes defectuosos y señalar según voltaje, etc.	Trimestral	José Luis Pérez Téc. ATM

Las medidas propuestas son analizadas trimestralmente en las reuniones del Consejo de Dirección, sobre las que se tomarán acuerdos y soluciones al respecto.

Anexo # 6 Comprobación Laboral del Candidato

Comprobación Laboral

Nombres y apellidos del verificado: _____

Cargo: _____

Centro de trabajo:

Dirección del centro

1- Valoración de su actitud como trabajador (laboral y política)

2- Participación en las actividades del colectivo laboral

3- Resultados obtenidos en las evaluaciones

4- Causas por las que abandonó o desea abandonar el centro:

Fecha: _____

Declarado por:	Nombre y Apellido	Cargo	Firma
Verificado por:			

Anexo # 7 Comprobación social del candidato

Comprobación Social

Nombres y apellidos del verificado: _____

Dirección particular: _____

CDR: _____ Zona: _____ Circunscripción: _____

Consejo Popular: _____

1- Comportamiento Social(incluye ambiente familiar):

2- Personas que conviven con el verificado:

Total	mayores de 16	cuantos trabajan
-------	---------------	------------------

Si alguno mayor de 16 años no trabaja explicar las causas

3- Situación económica del núcleo familiar(incluye condiciones de la vivienda):

4- Participación en las actividades de la comunidad y el CDR.

5- Nivel de interrelación con las personas

Fecha: _____

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma
Declarado por:			
Verificado por:			

ANEXO #8

Planilla de solicitud

FOTO

DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos:

Edad:

Sexo:

Estado Civil:

No. Identidad:

Lugar de Nacimiento

No. Hijos

Dirección Particular:

Municipio:

Provincia:

Teléfono:

FORMACION PROFESIONAL

Nivel Escolar

Vencido:

Universitario:

Técnico Medio

12 grado

9no grado

Especialidad:

Otros estudios realizados: (Cursos, Post-gradados, etc., todos con documentos que lo acrediten)

Conocimientos adquiridos por autopreparación

DATOS LABORALES

Labora actualmente

Sí: _____ No: _____ Años de Experiencia Laboral:

Centro de Trabajo:

Dirección:

Municipio:

Provincia:

Teléfono:

Sector:

Cargo que desempeña:

Salario actual: _____

Centro donde ha laborado:

Nombre del Centro

Cargo desempeñado

Desde - Hasta

ANEXO 8 Continuación

INTEGRACION REVOLUCIONARIA(señalar fecha de ingreso)

Nombres y Apellidos:

PCC:		UJC:		CDR:		CTC:		MTT:	
------	--	------	--	------	--	------	--	------	--

DATOS MEDICOS

Padece de alguna enfermedad Si: _____ No: _____Cuál: _____

DATOS FAMILIARES

Familiares que componen el núcleo familiar: _____ (Cuantos)

Nombre y Apellidos	Parentesco	Edad	Estudia o Trabaja

Qué lo motiva a solicitar empleo en nuestra filial

Cargo al que aspira::	
-----------------------	--

Hago constar que el contenido de este documentos se ajusta estrictamente a la verdad

Firma del Solicitante: _____ Fecha: _____

Anexo # 9 Examen de selección a candidatos para inspectores y supervisores

Nombre y Apellidos: _____

Cargo al que aspira: _____ Calificación: _____

1- Mencione los subsistemas que integran la gestión de recursos humanos.

2- Defina con sus palabras que Ud. entiende por seguridad y salud en el trabajo

3- Qué tipos de contrato de trabajo conoce

4-Cuál es el objetivo que persigue el decreto ley 246/07 de contravenciones del MTSS.

5- Mencione alguno de los documentos que conforman el expediente laboral.

6- Ejemplifique dos riesgos existentes en un puesto de trabajo cualquiera.

7- Mencione 3 infracciones de la disciplina laboral

8- Complete los planteamientos siguientes:

a) El convenio colectivo de trabajo es un documento que regula todas las actividades o procesos que se desarrollan en la empresa y debe contener aspectos como.....

b) El reglamento disciplinario interno tiene como objetivo esencial.....

c) Los equipos de protección personal deben ser utilizados por los trabajadores en los casos que.....

9- La capacitación de los trabajadores constituye una vía de elevar la calidad en el trabajo. Haga referencia a las acciones de capacitación que Ud conoce.

10-Marque con una X la respuesta correcta

1) La evaluación del desempeño se utiliza fundamentalmente para:

a) -----medir los resultados del trabajo.

b) -----condicionar el pago de la estimulación.

c) -----evaluar la actitud del trabajador.