



CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES



CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES

Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: “Mejora del proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Cienfuegos”

Autor: Sergio Rivero Méndez

Tutor: Ing. Osmany Cabrera Brito

Consultante: Ing. Aneyrelis Casanova Reyes

Cienfuegos /2009

“Año del 50 aniversario de la revolución”

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos.

A mi familia en general por el apoyo incondicional que me brindaron todo este tiempo en especial a mis padres, hermano, a mis tías y primas que sin ayuda no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

A mi consultante que fue la que más me apoyó y ayudó.

A todos mis compañeros de estudios y el claustro de profesores que de una forma aportaron su granito de arena para mi formación académica.

DEDICATORIA

Dedicatoria

A quienes no tienen nada y todo lo dan.

A quienes sólo nos piden voluntad y sacrificio.

A quienes verán al fin su sueño convertido en realidad.

RESUMEN

RESUMEN

Después de los cambios en la economía global y en las sociedades del mundo, las empresas modernas concuerdan que los Recursos Humanos en sus organizaciones son el recurso más importante que tienen, que se iguala o sobrepasa en el grado de importancia a los aspectos económicos, financieros y tecnológicos. Dentro de las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en una organización es el reclutamiento y selección una de las más importantes aún más en las empresas de producción por sus características propias donde el reto es el de contar con un personal calificado que se convierta en una ventaja competitiva, de ahí la importancia de desarrollar un adecuado proceso de Selección del personal dentro de las mismas.

La presente investigación tiene como objeto central el mejoramiento de la propuesta de un procedimiento técnicamente fundamentado del proceso de Selección de personal a las condiciones específicas de la EMBER, que permita a la empresa contar con personal idóneo que ayude a la organización a conseguir los objetivos trazados y que se convierta en una ventaja competitiva con respecto a las Empresas de la competencia.

Los métodos utilizados partieron de un análisis teórico de los conceptos generales sobre el tema, utilizando la síntesis, la revisión documental, las encuestas y las entrevistas.

En la tesis se propone mejorar un procedimiento de Selección de personal acorde a las necesidades de la organización, el cual ayude a alcanzar los objetivos ya trazados y los que se tracen en un futuro próximo.

INDICE

	Págs.
1. INTRODUCCIÓN	10
2. CAPÍTULO I: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 Introducción	13
1.2 La Gestión de los Recursos Humanos. Antecedentes.....	15
1.3 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.....	16
1.4 Subsistemas de Recursos Humanos.....	19
1.5 Reclutamiento y Selección de personal. Conceptos. Objetivos.....	21
1.5.1 Procedimientos de Selección del personal.....	25
1.5.2 Técnicas para la Selección de Personal.....	29
1.6 Empresas de Producción.....	33
1.7 Conclusiones parciales del Capítulo I.....	35
3. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	37
2.1 Introducción.....	37
2.2 Caracterización de la EMBER.....	37
2.3 Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos.....	42
2.4 Conclusiones parciales del Capítulo II.....	52
4. CAPITULO III: PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN.....	54
3.1 Introducción.....	54
3.2 Propuesta del procedimiento de Selección de personal.....	54
3.3 Conclusiones Parciales del Capítulo III.....	66
5. CONCLUSIONES GENERALES.....	68
6. RECOMENDACIONES.....	70
7. BIBLIOGRAFÍA.....	72
8. ANEXOS	

INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo ha tenido como objeto de estudio la empresa de bebidas y refrescos de la ciudad de Cienfuegos (EMBER), la cual es una empresa productora y comercializadora de forma mayorista en moneda nacional y divisas bebidas alcohólicas, refrescos, maltas, vinos, aguas, bebidas no carbonatadas, hielo, vinagre y mezclas secas (refresco instantáneo). Producir y comercializar de forma mayorista envases pet en moneda nacional dentro del sistema de la Unión de Bebidas y Refrescos. Comercializar en moneda nacional y divisas las producciones del resto de las Empresas del sistema Unión de Bebidas y Refrescos. Prestar servicios de transportación y carga de mercancías, servicios comunales, servicios de comedor y centro nocturno, servicios de compra de vestuario y modulo del aseo, y otros que apóyenle proceso productivo de la Empresa Mixta los Portales S. A, en divisa. Comercializar de forma mayorista y en moneda nacional y divisas maltas y cervezas excepto la comercialización de la cerveza para el mercado del turismo y las tiendas recaudadoras de divisas, según las regulaciones vigentes. Brindar servicio de comedor a sus trabajadores en moneda nacional.

La EMBER a través de los años ha llegado a alcanzar un lugar preferencial dentro del mercado nacional y actualmente se le están dando las condiciones para tener un desarrollo mayor para los próximos años por lo que está tratando de abrir el mercado para introducir nuevos productos de consumo masivo para poder llegar a otras esferas de la sociedad que hasta ahora por el producto que se comercializa no se lo ha logrado, pero al tratar de crecer y tener dentro de sus objetivos inmediatos expandirse dentro de un mercado competitivo se ha visto frenada por la perdida de algunos clientes, debido a que la empresa no cuenta con un personal competente capaz de asimilar las nuevas tecnologías adquiridas siendo esto el resultado del inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección del personal existente en la empresa objeto de estudio.

A partir de esta situación, se define el **problema científico**:

Insuficiente proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la EMBER que permita la entrada de personal que responda a las nuevas exigencias y necesidades de la empresa.

De ahí que se establezca la siguiente **hipótesis** de investigación:

De contar con un procedimiento que garantice el buen funcionamiento del proceso de Reclutamiento y Selección de personal permitirá identificar las principales técnicas a emplear con las personas que serán de nuevo ingreso en la empresa.

Para demostrar esta hipótesis de investigación anterior se definen los siguientes objetivos:

Objetivo General: Mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal de la EMBER que garantice que el personal seleccionado y contratado responda a las nuevas exigencias y necesidades de la empresa.

INTRODUCCION

Para dar cumplimiento al Objetivo General se trazaron los siguientes **objetivos específicos**:

- 1 Analizar marco teórico referencial de la investigación.
- 2 Diagnosticar la situación en que se encuentra la Gestión de Recursos Humanos en la empresa y en particular lo que está sucediendo con relación a la actividad de Reclutamiento y Selección de los Recursos Humanos.
- 3 Proponer mejora al proceso de Reclutamiento y Selección de personal adecuado a las exigencias y necesidades de la EMBER.

El presente trabajo consta de un resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, relación de la bibliografía consultada y anexos. El primer capítulo esta compuesto por la situación actual de los Recursos Humanos en el mundo empresarial globalizado, se señalan también los distintos modelos de Gestión de RH, se estudia los subsistemas de Recursos Humanos y se hace énfasis en la descripción teórica de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal para caer en la importancia de este subsistema en las Empresas de Producción, un segundo capítulo dedicado a la situación actual de los Recursos Humanos en la EMBER utilizando diferentes herramientas. Por último un tercer capítulo donde se propone mejora al proceso de Reclutamiento y Selección de personal de acuerdo a las características propias de la organización, pero que puede ser utilizado a otras entidades con parecidas particularidades.

CAPITULO I

CAPITULO I: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

En este capítulo se analizan los antecedentes del tema objeto de estudio, que servirá para construir un marco teórico referencial a través de la consulta de literatura actualizada referente a la Gestión de Recursos Humanos, y muy particular al subsistema de selección de personal y la influencia de este en las empresas de producción, el cual será el sustento de esta investigación.

En América Latina con la llegada de las empresas extranjeras al mercado nacional, se ha dado un cambio de mentalidad con respecto a la política de Recursos Humanos, donde antes se tomaba el hombre como un objeto que debería cumplir una función secundaria dentro de la empresa, dándole principal importancia a la parte financiera y tecnológica. Estas políticas de recursos humanos se han arraigado más en las empresas de producción, donde el personal está en contacto directo con el producto, de ahí que las empresas toman principal interés en llevar de manera responsable una buena gestión de recursos humanos, y sobre todo dándole especial interés en los subsistemas de reclutamiento y selección de personal.

Muchas de las empresas de producción en el país tienen como propósito aumentar su capacidad, adquirir una moderna tecnología y contar con políticas bien definidas en todos sus aspectos para lograr satisfacer la demanda de el mercado, por lo que las organizaciones locales necesitan contar en sus filas con personas idóneas, por eso una de sus principales preocupaciones es la de elegir adecuadamente al personal, sobre todo aquel que está en contacto directo con el producto, el cual se convierte en el corazón de la organización, por eso se trata de lograr que este recurso se convierta en una ventaja competitiva con respecto a otras empresas, de ahí radica la importancia del subsistema objeto de estudio.

En este sentido, los temas tratados durante la investigación teórica se muestran en el hilo conductor de la figura N°1

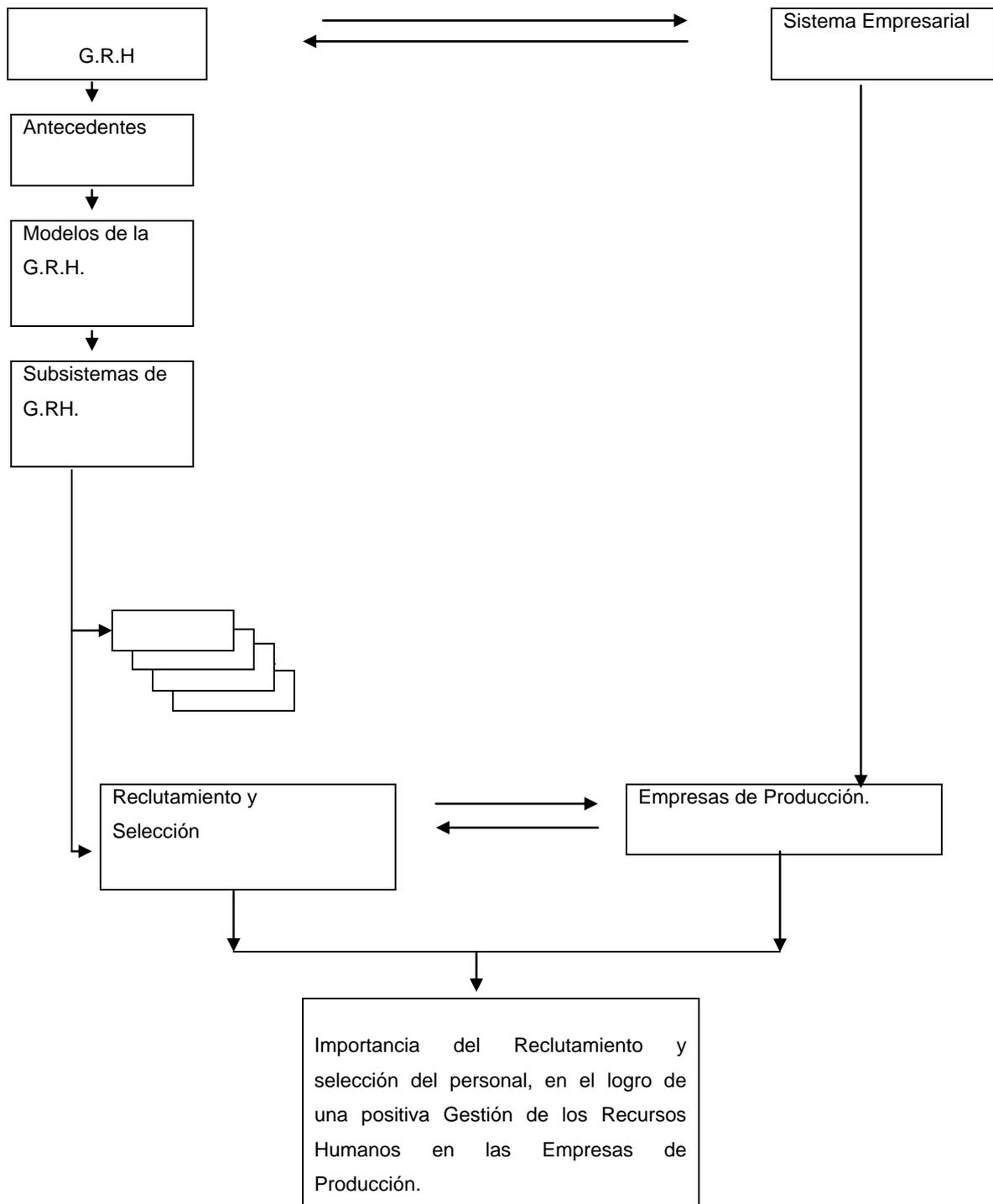


Figura N°1 Hilo conductor

1.2 La Gestión de los Recursos Humanos. Antecedentes

Después de los cambios en la economía global y en las sociedades del mundo, las empresas modernas concuerdan que los Recursos Humanos en sus organizaciones son el recurso más importante que tienen, que se iguala o sobrepasa en el grado de importancia a los aspectos económicos, financieros y tecnológicos. Los enfoques tradicionales de la Gestión de los Recursos Humanos se han orientado hacia el diseño de políticas y prácticas de gestión que favorecieran los intereses de los accionistas de la empresa, sin tener en cuenta la propia naturaleza del activo que se estudiaba. La consecuencia es que la mayoría de los estudios sobre el particular se han centrado en demostrar la existencia de una correlación positiva entre la planificación de los Recursos Humanos y la obtención de rendimientos superiores (Fombrum et al., 1984; Dyer, 1985; Nkomo, 1987; Delaney et al., 1989), ignorando otras cuestiones como la influencia de la implicación de los trabajadores sobre el proceso de creación de valor. Actualmente se dice que las personas son las que mueven el capital y no al contrario, por eso existe una coincidencia de las organizaciones que dependen de sus empleados, que se pone al servicio de las mismas, por eso hay que hacerlos sentir que son parte de la empresa, porque el nivel de compromiso hará que el personal de la empresa trabaje más arduamente, donde ellos aportaran con soluciones, asegurarán la calidad y tratarán de innovar. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. (Esparragoza, A.2002)

En estos momentos, en el mundo existe una amplia y actualizada bibliografía sobre la Gestión de los Recursos Humanos, y es tratada de forma indistinta por los diferentes autores, como Sikula y Mckenna, 1989; Carnota Lauzán, 1991; Torrez, C. 1991; Beer et al, 1992; French, 1993; Dessler, G. 1994; Ordóñez, M. 1995; Brooking, A. 1997; Cuestas Santos, 1997; Ulrich, D. 1997; Palavicini, V.1998; Cubeiro, J.1998; González, L. 1999; Torrez, E. 2001. Maristany, J.2000; Sosa, M. 2001; Werther & Davis, 2002; Chiavenato, I.2002; Sales, M. 2003; Goicoechea, P. 2003; Morales, E. 2003; Romero, C. 2003; Zeledón, P. 2004; Genao, V. 2004; Cortéz, M. 2004; Belamaric, R. 2004; Alles, M. 2005; por nombrar solo alguno de ellos. Pero a criterio del autor de esta investigación en lo que todos están de acuerdo es en que la Gestión de los Recursos Humanos constituye un sistema que busca el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La mayoría de los autores hablan de

convertir a los Recursos Humanos en una ventaja competitiva, pero para lograr este resultado no se debe buscar la consecución de objetivos aisladamente, sino maximizar el resultado global de una serie de objetivos vinculados así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Martínez, L. 2003). La organización debe ser consciente de que las políticas de Recursos Humanos no tienen como objetivo exclusivamente incrementar la productividad y generar beneficios a corto plazo. Debe fomentarse una visión más amplia, en la que:

- 1) La generación de una base de conocimiento a largo plazo.
- 2) El incremento de valor de la empresa en su conjunto.
- 3) La captación de trabajadores calificados, se configuren como metas parciales pero interrelacionadas, que impliquen una mejora global del negocio.

La empresa debe asumir por consiguiente, que son inversiones que generan sinergias y cuyos resultados son observables a largo plazo y por tanto, el ciclo vital que siguen no debe interrumpirse como consecuencia de crisis financieras. (Ordiz, M. 2002).

La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores, por lo que en este trabajo analizan algunos modelos y enfoques de GRH contemporáneos.

1.3 Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la GRH, que tiene como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. En las últimas décadas de este siglo XX sucedieron cambios que revolucionan la forma de concebir los sistemas de Gestión de los Recursos Humanos. Es imprescindible analizar los diferentes modelos de Gestión de los Recursos Humanos existentes, pues su conocimiento constituye una herramienta teórico – metodológica valiosa para el perfeccionamiento de los procesos que incluye la GRH en las Empresas. A continuación se hace referencia a algunos de los modelos más conocidos en el mundo empresarial actual. (Velásquez & De Miguel, 1997; Zayas, P. 2000; Díaz, L. 2000) este modelo parte del entorno, el cual es concebido como un sistema de muchas actividades interdependientes donde cada una de ellas influyen entre sí unas más que otras, donde los objetivos que se persiguen se encuentran en contextos sociales, organizativos, funcionales y personales. Este modelo esta integrado por 7 subsistemas que son:

1. Fundamentos y desafíos.
2. Planeamiento y selección.
3. Desarrollo y evaluación.
4. Compensaciones.
5. Servicios al personal.

6. Relaciones con el sindicato.

7. Perspectiva general de la Administración de Personal.

Para (Chiavenato, I. 1993) la Administración de Recursos Humanos está dividida en actividades interdependientes, donde el autor plantea la necesidad de establecer políticas bien definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de los Recursos Humanos, donde la interacción existente entre los subsistemas hace que cualquier modificación ocurrida en uno de ellos influya en los demás. Este modelo plantea 5 subsistemas que son:

1. Subsistema de alimentación de RH, incluye investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y selección.
2. Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimiento del personal.
3. Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, controles y registros de del personal.
4. Subsistema del desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y desarrollo del personal.
5. Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Otro de los modelos más conocidos es el desarrollado por el Centro de Investigaciones y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales de Donostia-San Sebastián, CIDECE España (1994); éste plantea que las políticas y los objetivos de los Recursos Humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Sitúa a la comunicación como el eje central del sistema, ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo es necesario una gran fluidez de información y en las relaciones dentro de la organización y como el entorno. Este modelo establece un ciclo de 10 funciones que son: Planificación, Organización, Selección, Formación, Evaluación, Retribución, Relaciones laborales, Información, Control y Desarrollo.

El modelo de Carlos Bustillos (1994) hace mucho énfasis en los elementos motivacionales a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y trabajo profesional. Este modelo refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de los Recursos Humanos que son: Reclutamiento y Selección; Perfiles de competencias; Inventario y descripción de puestos; Sistemas de objetivos; Evaluación del personal; Formación; Promoción; Remuneración.

Quintanilla (1991) muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal, y formula la existencia de 4 funciones entre los que plantea un subsistema de integración y socialización, donde aparecen los distintos aspectos que integran el proceso

de selección, y a la vez hace alusión a distintos aspectos socio psicológicos como reflejo de la dinámica de la actividad del hombre.

El modelo de la Corporación Andina de Fomento (1991) parte de la competitividad, elaborando estrategias en función de la mejora continua de las que se deriva el objetivo central; para ello plantea que son necesarias tres variables de las que dependen los resultados del funcionamiento del sistema de Gestión de Recursos Humanos: la habilidad, la motivación y la flexibilidad o adaptación al cambio. Estas tres variables tienen que operar en forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes Subsistemas: de puestos y cargos; de entrenamiento y desarrollo; de retribución y reconocimiento; de evaluación; de selección; de participación.

Por su parte Harper & Lynch (1992) formulan un modelo de GRH en el que partiendo del plan estratégico de la organización requiere Recursos Humanos en determinada calidad y cantidad. Plantea la existencia de 14 actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño; retribución e incentivos). Este modelo tiene carácter descriptivo pues solo muestra actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto importante a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema.

Besseyre (1989) por su parte plantea un modelo de gestión estratégica de los RH al mostrar un procedimiento general donde la función de los RH es la que asegura la gestión de las competencias en la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas (definición de puestos, sistema de clasificación), estimularlas (mejora de las condiciones de trabajo) y por supuesto desarrollarlas (formación profesional, información y comunicación).

Otro modelo importante citado por la literatura es el desarrollado por Beer et al (1992) de la Harvard Business School, este plantea un modelo en que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose los resultados del modelo de Gestión de Recursos Humanos (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces), plantea la existencia de 5 subsistemas haciendo referencia a las características de la fuerza de trabajo dentro de los factores de situación, a los actores sociales dentro de los grupos de interés y a la influencia de los empleados en las políticas de Recursos Humanos, todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RH (este último aspecto aportado por Cuesta, 1995). Es quizás el modelo que más se acerca a situar al ser humano en el centro del proceso.

Este autor considera este modelo superior pues le confiere un peso significativo al entorno, al considerar dentro de los Grupos de Interés y Factores de Situación elementos como: la Sociedad (Clientes, Proveedores, etc.), el Gobierno, el Mercado de Trabajo y las Leyes y Valores de la Sociedad. Además, asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de RH. Un elemento significativo resulta conformar las políticas de RH en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica, interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas.

El sistema de GRH está integrado por subsistemas y elementos que no se corresponden necesariamente con unidades organizativas o áreas, sino que representan esferas de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionadas (Martínez y Herrera, 2000), de ahí que quedara conformado el epígrafe siguiente.

1.4 Subsistemas de Recursos Humanos

Al igual que los modelos consultados, cada uno, desarrolla una estructura diferente con relación a los subsistemas que conforman la GRH en una organización, sin embargo es criterio del autor que en todos los casos, de una forma o de otra, los autores consultados desarrollan todas las actividades que debe incluir una correcta GRH. No obstante este autor utilizará como base para su investigación la mostrada por (Chiavanato, I. 2002) y que se desarrolla a continuación.

I Subsistema Admisión de Personas: este subsistema esta compuesto por el Reclutamiento y Selección del personal, que serán analizados más adelante por ser el tema de la investigación de la presente Tesis de Maestría.

II Aplicación de Personas: Este subsistema esta compuesto por la Orientación de las personas, Diseño de cargos y Evaluación de desempeño.

- Orientación de las personas, es el primer paso para emplearlas adecuadamente en las diversas actividades de la organización, pues trata de posicionarlas en sus labores, clasificarles su papel y sus objetivos dentro de la empresa. Las personas que siguen el programa de orientación aprenden las tareas que le han sido asignadas de manera más rápida. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos, pues cuando una persona ingresa a la organización o se produce un cambio de puesto, el empleado debe saber en que situación se encuentra y hacia donde debe conducir sus actividades y esfuerzos.
- Diseño de Cargos comprende el análisis, descripción y perfiles de los puestos de trabajo los cuales estarán determinados por el entorno específico en que se desempeña la empresa. La descripción de los puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto de trabajo. Es un retrato simplificado del contenido, define que hace el ocupante,

cuándo lo hace cómo lo hace, dónde lo hace y porque lo hace. (Álvarez, L. 2003; Delgado, A. 2003)

- La Evaluación del desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello, el cual revisa la actividad productiva del pasado y si cumple los objetivos del cargo (eficacia), y evalúa la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo (eficiencia). (Salinas, O. 2002; Beato, L. 2002)

III Compensación de las Personas: el siguiente subsistema esta compuesto por la Remuneración, Programas de incentivos y Beneficios.

- Remuneración es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados lo que a su vez ayuda a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.
- Los Programas de incentivo incluye el paquete total que la organización pone a disposición de los miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos.
- Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pago adicional de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios.

IV Desarrollo de personas: este subsistema esta formado por el Entrenamiento y el desarrollo de personas.

- Entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, y debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales. (Salinas, J. 2002)
- Desarrollo de las personas dentro de una empresa, es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales o con propósitos), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: Entrenamiento, Educación y Desarrollo.

V Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas: esta compuesto por Relaciones con empleados, Higiene y Seguridad.

- Las relaciones con los empleados contiene un conjunto de acciones encaminadas a lograr un clima laboral adecuado, donde participen los trabajadores cabalmente en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa mediante una efectiva comunicación y el papel acertado de los directivos y mandos intermedios.
- Higiene y seguridad es un conjunto de medios necesarios para garantizar seguridad, higiene y las condiciones laborales requeridas en cada cargo o puesto de trabajo en

la empresa. Las condiciones de laborales en que desempeñan sus funciones los dirigentes, técnicos y trabajadores, así como la salud de los mismos contribuyen en gran medida al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización con eficacia, eficiencia y calidad.

VI Monitoreo de personas: Esta compuesto por Banco de datos y sistemas de información.

- El Banco de datos funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Un banco de datos adecuadamente organizado, facilita la toma de decisiones.
- Sistema de información es un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos necesarios para la organización con relación a sus Recursos Humanos y a sus respectivas actividades, además de las características de las unidades de la organización.

Los Recursos Humanos deben de considerar al trabajador como un valioso elemento el cual posee conocimientos, aptitudes y actitudes para poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa, por lo cual el reclutamiento y la selección son una herramienta muy valiosa para conocer el potencial de los candidatos (Flores, V. 2004), de ahí que quedará conformado el epígrafe siguiente.

1.5 Reclutamiento y Selección de personal. Conceptos. Objetivos

Hablar de captar el mejor talento representa uno de los cambios más importantes de los Recursos Humanos en la última década, aunque en la práctica nos encontremos muy distantes de coincidir con la teoría (Socorro, F. 2001). Donde la organización es un plan de actividades humanas que no empieza a hasta que no se haya reclutado a las personas que no vayan a desempeñar o a realizar las actividades previstas (Schein, E. 1982). El reclutamiento del personal, es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados, donde la organización comunica a éstos la oferta de oportunidad de empleo, por eso se dice que este subsistema funciona como un puente entre el mercado laboral y el mercado de los Recursos Humanos (Maristany, J.2000). Este conjunto de técnicas y procedimientos que busca traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización, y es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. (Portillo, M. 2003; Salinas, O. 2002). Este esfuerzo que realiza la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado, con mayores posibilidades de integración, debe ser rápido y de respuesta rápida, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo con todos los requisitos establecidos (Werther and Davis, 2002). El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser internos, externos o una combinación de ambos.

CAPÍTULO I

El Reclutamiento Interno, es aquel en que los empleados que trabajan dentro de la empresa son la principal fuente de candidatos para llenar los posibles puestos que queden vacantes. El trabajador que se encuentra dentro de la organización ya está habituado a las normas y deberes de la empresa, y por lo tanto no tendrá mucho problema con el proceso de adaptación. Al presentarse determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante la reubicación de los empleados, que se lleva a cabo a través de oferta de ascenso (movimiento vertical), donde los cargos son más elevados, complejos, pero en la misma área de actividad de la persona. Otro reclutamiento interno es la transferencia (movimiento horizontal), donde el cargo es del mismo nivel pero involucran otras habilidades de la persona y están situadas en otras áreas de actividad de la empresa. (Portillo, M. 2002; Sánchez, R. 2001).

Las ventajas del Reclutamiento interno es que es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u horarios de empresas de reclutamiento, costo recepción de candidatos, costos de admisión, etc., por lo que se aprovecha mejor el potencial humano de la empresa y motiva el desarrollo personal de todo el personal dentro de la empresa, e incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización. Otro aspecto que hay que tomar muy en cuenta es el ahorro de tiempo en ocupar el puesto de trabajo vacante, y que no requiere socialización organizacional de los nuevos empleados. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos, por lo que desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente las oportunidades que se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas y la probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.

Pero en este Reclutamiento también existen desventajas, por que impide la entrada a nuevas ideas, experiencias, expectativas y facilita el conservatismo y la rutina actual, por lo que puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no pueden acceder a esas oportunidades. Exigen que los empleados nuevos tengan potenciales de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima de el cargo donde están ingresando, la organización está en el deber de proporcionar a los empleados oportunidades de progreso en el momento adecuado, por que si no puede causar una serie de consecuencias negativas como la apatía, desinterés y mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización, y así conserva la cultura organizacional existente. Este procedimiento es Ideal para las empresas burocráticas y mecanicistas.

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente el departamento de Recursos Humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo, a ese proceso se le llama Reclutamiento Externo. Los empleados que están fuera de la empresa pueden estar

empleados en otra organización o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o quieren cambiar el que tienen) o potenciales los que no están interesados en buscar empleado. Para poder llegar a cubrir dicho cometido la organización debe utilizar diversas técnicas para poder atraer a los posibles candidatos (Poot del Bozque, O, 2002).

Las más conocidas son:

Currículos enviados espontáneamente.- Casi todas las grandes empresas reciben multitud de solicitudes de trabajo, recibirlas, seleccionarla y, en aquellos casos en que sean conveniente enviar cartas pidiendo ampliación de datos es una práctica que puede proporcionar candidatos para muchos puestos. (Olleros, M. 2001)

Referencias de otros empleados.- Es una de las mejores fuentes de candidatos. Los empleados entienden bien a la empresa y pueden proporcionar las personas que en principio reúnen los requisitos. Estas referencias tienen algunas ventajas como ser: 1) los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil encontrar solicitantes puede conocer a personas con similares conocimientos, 2) los candidatos tendrán una persona conocida en la empresa, por lo que es probable que se identifique mucho más con la organización que un espontáneo, 3) las personas a quienes se recomienda tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía.

Clientes.- Los clientes son también una importante fuente de reclutamiento, puesto que al tener contacto directo con la empresa, y saber de las necesidades de la organización pueden ayudar a conseguir la persona idónea para el puesto.

Proveedores.- Como también trabajan directamente con la empresa, saben de las necesidades que puedan tener, y para mantener una buena relación pueden aportar con posibles y buenos candidatos para ocupar las posibles vacantes.

Gerentes y directivos de otras empresas.- Los contactos entre empresas pueden proporcionar a veces candidatos adecuados.

Publicidad.- Los diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto de trabajo y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos de cómo solicitar el trabajo.

Las fuentes más conocidas para este cometido son:

- Avisos de periódicos y revistas especializadas.- Los avisos de periódicos son una buena opción para el reclutamiento, dependiendo del tipo de cargo vacante, ya que tiene como ventaja el poder dirigirse a un amplio sector de candidatos, así como la facilidad y rapidez de la publicación. Para los empleados operativos, son más indicados los periódicos más populares. Cuando los cargos son más específicos, puede recurrirse a revistas más especializadas. Los avisos de empleos presentan algunas desventajas. En el caso de un puesto que se considera especialmente

deseable, puede atraer a miles de solicitantes. Y por el contrario a un puesto que no sea tan apetitoso será un mínimo la cantidad de los mismos.

- Radio y televisión.- La radio y televisión, aunque son medios que técnicamente no se pueden objetar nada, pueden ser poco práctico por su coste y el inconveniente de la permanencia del mensaje, demasiado fugaz. La publicidad de la radio puede ser muy eficaz en algún caso concreto. Cuando el contenido del puesto es fácil de explicar una campaña radiofónica puede forzar a la captación de los candidatos.

Bolsa de empleos

Las bolsas de empleo es un organismo gubernamental o sindical destinado a centralizar información acerca de los empleos disponibles en el mercado laboral. Las empresas proporcionan a las entidades interesadas los datos sobre las vacantes existentes y esa información se procesa y trasmite a los candidatos desempleados. Las bolsas de empleo fueron creadas en Inglaterra a comienzo del siglo XX, y posteriormente se difundieron a otros países Europeos.

Agencias privadas de colocación.-

Son las más importantes fuentes de personal gerencial y de la oficina. Estas compañías funcionan de manera de puente entre las vacantes de sus clientes corporativos les comunican periódicamente los candidatos y los candidatos que obtienen mediante publicidad y oferta de espontáneos. Algunas solo cobran honorarios o tarifas a la organización por cada candidato admitido, de acuerdo con el salario de admisión. Por lo general el candidato no paga nada.

Instituciones educativas.-

Las universidades, las escuelas técnicas y escuelas especializadas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tienen expectativas moderadas en lo tocante a compensación laboral. Algunas organizaciones promueven, de manera sistemática, seminarios y conferencias en universidades y escuelas utilizando recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de recursos humanos y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aunque no haya oportunidades a ofrecer a corto plazo.

Carteles o avisos en sitios visibles.-

Método de reclutamiento a bajo costo y rápida selección de personal, generalmente orientados a cargos sencillos, los cuales deben ser llamativos y con información consecuente con el cargo demandado. En general, se fija en las proximidades de la organización, de la recepción o en sitios de gran movimiento de personas, como área de autobuses o de trenes.

Asociaciones de profesionales.-

Numerosas asociaciones profesionales tiene entre sus objetivos primordiales la promoción del pleno empleo entre sus integrantes y en consecuencia pone en práctica programas para

lograrlos. Con frecuencia el reclutador se entera de los detalles de estos programas y busca métodos para aprovecharlos instructivamente.

Internet.- Todas las vías de publicidad de ofertas tienen su importancia, pero creemos que por su versatilidad y buena relación coste/beneficio, la difusión de las ofertas a través de Internet está siéndolo y va a seguir siéndolo en el futuro, cada vez más una herramienta muy eficaz en función del creciente número de Internautas.

Las ventajas de este tipo de reclutamiento, es que trae sangre nueva a la organización, la entrada de los Recursos Humanos ocasiona siempre una importación de nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de cómo se conduce los asuntos dentro de la empresa, por lo que enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades, e incentiva la interacción de la organización con el mercado de los recursos humanos, y renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga alto grado de idoneidad igual o mayor que la que existe en la empresa, y trata de aprovechar las inversiones en preparación y en desarrollo efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer inversiones de ahí en adelante, sino que aprovecha de inmediato la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados.

Pero también existen algunas desventajas en este tipo de reclutamiento, como ser que generalmente tarda más que el reclutamiento interno y en algunos casos afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización, y es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud, por lo que reduce la fidelidad de los empleados al ofrecer oportunidades a extraños. Otro aspecto que hay que tomar en cuenta es que los costos del reclutamiento externo son más elevados, por las inversiones que tienen que hacerse, como la aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos.

La Selección del personal, es un proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sino conocer sus aptitudes y cualidades con objetos de colocarlos en el puesto de más a fin a sus características, tomando como base que todo individuo tiene que trabajar, el cual se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar uno de los solicitantes. (Poot del Bozque, O. 2002).

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal grandes dimensiones se le asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor. El proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de

puestos, el plan de Recursos Humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo (Olleros, M. 2001). En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo.

La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. El proceso externo de selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

Existen muchos procesos de selección de personal como autores que se dedican al estudio de este subsistema, de los cuales se analizarán algunos de los más representativos que se describen a continuación.

1.5.1 Procedimientos de Selección del personal

Con relación a los diferentes procedimientos de selección de personal el autor está conciente que existen en la bibliografía diferentes procedimientos, a continuación se hará alusión a algunos de los procedimientos de selección de personal que han manejado diferentes autores y los pasos que consideran mas relevantes: por ejemplo el procedimiento expuesto por:

(Pacheco, S. 2001)

- 1 Entrevista de selección
- 2 Pruebas psicológicas
- 3 Pruebas de trabajo
- 4 Examen médico

(Pacheco, S. 2001) le proporciona mucha importancia a la entrevista de selección, con la cual trata de obtener la mayor información sobre el postulante al puesto de trabajo a través de tres fases: el rapport, lo que se hará será crear un ambiente de relajación, para disminuir las tensiones de que el entrevistado pueda tener, la cima de la entrevista en esta etapa se realizan las preguntas que como entrevistadores nos interesaría conocer y por último el cierre que indica la finalización de la entrevista donde el postulante puede realizar preguntas a cerca del puesto vacante. Otro aspecto importante que el autor de éste procedimiento le otorga importancia es el de las pruebas psicológicas donde se trata e investigar las bases de diferencias individuales (herencia y los medios circundantes) y las diferencias individuales en el trabajo (productividad, valoración de méritos, estabilidad en la ejecución del trabajo, estabilidad en el empleo, habilidad para supervisar, etc.).

En el paso 3 de las pruebas de trabajo se trata de investigar dos aspectos importantes que son: la investigación laboral (entrevista con el jefe inmediato y antecedentes penales) y el estudio socioeconómico (condiciones en las que vive y el comportamiento con los vecinos). El autor de esta investigación opina que el estudio socioeconómico no ayuda a determinar la capacidad que tenga la persona que se postula al puesto de trabajo, por que las condiciones en las que vive o las relaciones con los vecinos no define la capacidad de la persona en la

realización del trabajo, más aún puede molestar de sobre manera, por que la persona puede pensar que la empresa se esta inmiscuyendo en su vida personal.

En el paso 4 el autor del proceso incluye el examen médico el cual consta de un examen de admisión y otro periódico. En el caso del examen periódico el autor de éste documento opina que habría que estudiar en qué tipo de empresas aplicar éste paso, pues puede verse como un gasto que muy pocas empresa estarían dispuestos a cubrirlo, claro que existen sus excepciones, como por ejemplo las empresas que explotan el petróleo donde los empleados se pasan 20 días en el pozo petrolero y a los empleados cada mes se le realiza un examen medico para saber si han utilizado algún tipo de droga, alcohol o cualquier enfermedad que pudiera interferir en la concentración durante el tiempo en que ellos desempeñan sus funciones dentro de la empresa.

Otro autor que se desea referenciar es (Bertoli, P. 2001)

1 Pruebas de idoneidad

2 Entrevista de selección

En el paso 1 de las pruebas de idoneidad el autor de este procedimiento hace énfasis en los puestos de nivel gerencial que por ser complejos y difícil de medir la idoneidad de los aspirantes se computan los resultados donde se obtiene promedios y la comparación hace que se pueda elegir la persona adecuada para el puesto de trabajo vacante. Otra particularidad en este paso es que el autor opina que las pruebas psicológicas, al ser enfocadas a la personalidad, son las menos confiables y las pruebas de conocimientos son las más confiables, porque determina información o conocimientos que posee el postulante al puesto de trabajo que esta siendo examinado.

En el paso 2 la entrevista de selección el autor de la investigación concuerda con Bertoli que este es el paso más importante del proceso, puesto que a través de la misma es posible recabar la información necesaria para la toma de decisión de que persona se quedará con el puesto ofertado. El proceso de la entrevista esta formado por cinco etapas (preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza, intercambio de información, terminación, evolución), donde la entrevista permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtiene información sobre los solicitantes y el solicitante la obtiene de la organización. Bertoli opina que la entrevista de menos confianza de información tiene es la no estructurada, porque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante y la que le asigna mayor valor es a la entrevista mixta, porque la base no estructural añade la base informativa que permite las comparaciones entre candidatos y la parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante, con lo que el autor de ésta investigación comparte la misma opinión, .

El proceso de Bertoli otorga poca importancia a la selección interna, porque opina que los programas tienen algunas limitaciones, por ejemplo existen factores que influyen

negativamente como el deseo del empleado por aceptar el puesto que está siendo ofertado para mejorar su situación económica. Otro aspecto que el autor de esta investigación hace notar, es que dentro del proceso nombrado no se toma en cuenta la opinión de los jefes superiores que serán los directos responsables del nuevo trabajador que ingresa a la empresa y que estará bajo su mando, y que sería de mucha ayuda, para la elección del mejor postulante, una entrevista con el jefe de departamento.

Por otra parte (Richino, S. 2003) muestra el siguiente procedimiento.

1 Entrevista

2 Elaboración del ranking

(Richino, S. 2003) le otorga principal importancia a la entrevista la cual separa en tres partes la pre-entrevista, la cual la realiza por teléfono para chequear información del currículo presentado a la empresa, la entrevista propiamente dicha y la post entrevista donde realiza una reflexión acerca de los que ha visto en la entrevista y la confección de un informe de la misma, en opinión del autor de la investigación no es necesario realizar llamadas telefónicas para corroborar información que se encuentra en el currículum porque el postulante pensaría que la empresa es demasiado informal o que no tiene interés en contar con los servicios del postulante.

En el paso 2 Richino elabora un ranking donde luego de la evaluación psicológica, se realiza un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas que por lo general son dos o tres, previa ponderación comparativa de la muestra. El autor de la investigación cree que éste paso es uno de los más importantes del proceso, porque aquí se decide el futuro de la persona que será introducida en la organización.

El autor de la investigación cree que a éste proceso le falta el examen médico que reviste una importancia básica dentro de las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Otro procedimiento es el mostrado por (Gago, N. 2002)

1 Información de la vacante

2 Entrevistas

3 Selección final

El proceso de Gago incorpora dentro del paso 3 información de la vacante el reclutamiento, en el cual hace principal énfasis en que las fuentes de abastecimientos del personal más cercanas como las amistades, parientes o familiares del propio personal, considerada dentro del reclutamiento interno, es considerada por algunos expertos como una de las mayores desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc., el autor de esta investigación concuerda con Gago, pero actualmente en

los países latinos se está tratando de no contar en la misma empresa con personas que pertenezcan a la misma familia y principalmente en el caso de los esposos que no pueden trabajar en la misma empresa.

Gago le proporciona principal importancia a la entrevista, aunque es uno de los medios más antiguos de información del solicitante, sigue presentando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se esta seleccionando. Gago introduce dos entrevistas en el proceso, una preliminar o inicial y otra final, para el autor de esta investigación le parece innecesaria y una pérdida de tiempo la entrevista inicial ya que no se saca conclusiones imprescindibles para la selección, si no cosas como apariencia física, facilidad verbal o habilidad para relacionarse, las cuales se pueden obtener en la entrevista final, otra información que persigue la entrevista inicial es darles a los postulantes los requerimientos del puesto, la naturaleza del trabajo, el horario los cuales pueden estar incluidos en algún documento que se les puede proporcionar a los postulantes cuando presenten su Currículo Vitae.

Gago incluye dentro del proceso de selección las pruebas psicológicas pero no le proporciona la importancia necesaria puesto que él cree que existe un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado test o pruebas psicológicas algunas formas cuando de hecho no tiene esas características, con lo que el autor de ésta investigación no está de acuerdo porque en los años que estamos viviendo existen tanto personas calificadas para llevar adelante éste trabajo, como documentación adecuada, como para llevar adelante satisfactoriamente el paso dentro del proceso de selección.

Para cumplir con gran responsabilidad la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico, de ahí que quedara estructurado el siguiente epígrafe.

1.5.2 Técnicas para la Selección de Personal

El proceso de Selección se refiere a que la persona se quedará con el puesto vacante en la empresa, esta decisión variará según la organización o empresa y está conformada por los siguientes pasos: Recepción preliminar, Prueba de inteligencia y aptitudes, Entrevistas de selección, Verificación de antecedentes, Examen Médico, Entrevista con el supervisor, Descripción realista del puesto, Decisión de contratar.

Recepción Preliminar: El proceso de selección se realiza en dos sentidos: por una parte, la organización elige a sus empleados; por la otra, los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de solicitud de empleo. Es frecuente que se presenten solicitantes “espontáneos” que decidan pedir personalmente el empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar que se considera una

cortesía y un gesto adecuado de las relaciones públicas. (Werther and Davis, 2002; El portal de estudiantes de RRHH, 2003; Bertoli, P. 2003)

Administración de exámenes: Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios de simulación de las condiciones de trabajo. (Maristany, J.2000; Olleros, M. 2001).

Pruebas de inteligencia y aptitudes.- desde un punto de vista empresarial la inteligencia emocional es la capacidad de resolver problemas, hacer frente a desafíos o crear productos valiosos.

Tests de Inteligencia.- En los tests de inteligencia se mide la capacidad general de razonamiento. Estos pueden separarse en diferentes clases:

- De información: Incluye vocabulario, fluidez verbal y significado.
- De relaciones entre palabras: Incluyen igualdades, semejanzas y analogías. Es necesario saber determinados conceptos verbales, tener habilidad para utilizarlos, y así establecer relaciones entre ellos.
- De problemas aritméticos: se intenta medir la capacidad de resolver problemas aritméticos, utilizando el razonamiento numérico.
- De series numéricas: pruebas de capacidad de ver las relaciones existentes en una serie de números. Con ella se puede medir el razonamiento inductivo, o el razonamiento abstracto.
- De series alfabéticas: se pretende medir el razonamiento abstracto, del mismo modo que con las series numéricas.
- De razonamiento verbal: se utiliza con el fin de evitar la posible influencia cultural. Se trata de tests de figuras y símbolos que intentan también medir el razonamiento abstracto.
- De visualización espacial: Se incluyen test de percepción del espacio con el fin de medir el razonamiento espacial.

Tests de aptitudes: Son aquellas pruebas que miden la capacidad potencial para ejecutar con éxito una actividad específica. Indican el potencial de aprender una técnica o de un trabajo rápida o eficiente.

La inteligencia no basta por sí sola para desarrollar con eficiencia una tarea. Es preciso que se una a ella una especial capacidad operativa para ejecutarla, como destreza, capacidad de atención, precisión, capacidad visual, coordinación viso motora, etc.

Cuestionarios de personalidad e intereses

Cuestionario de personalidad: Este tipo de pruebas mide los aspectos volitivos y afectivos de la persona principalmente los aspectos no intelectuales, con los intereses, el carácter, la afectividad, etc.

Los cuestionarios de personalidad serían las pruebas menos defendibles si tenemos en cuenta que intenta evaluar algo tan complejo y a la vez tan relativo como es la personalidad humana.

Cuestionario de intereses: Los cuestionarios de intereses estarían incluidos dentro de los anteriores, ya que sería otro factor a tener en cuenta a la hora de determinar cualquier tipo de personalidad. Como su nombre lo indica esta prueba mide el interés de nuestro candidato para realizar cierta tarea, pero esto no indica que la tarea que no le guste realizar quiere decir que no tiene la capacidad de desarrollarla. También se puede acotar que las personas con un coeficiente medio, y con un interés elevado, orientado hacia una determinada tarea, logrará obtener mayor éxito que otra con inteligencia superior y con baja motivación.

Entrevista de selección: La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Esta comunicación está orientada a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? (Gago, N. 2002; Ciego, P. 2002; Pérez, M. 2002; Esfingenegra, 2002; Chiavenato, I. 2002).

Mucha de las grandes organizaciones consideran también que una entrevista de selección es un momento muy adecuado para dejar una buena impresión de la empresa u organización en el entrevistado, independientemente de que la entrevista sea positiva para éste o no.

Por eso las más grandes organizaciones tratan de ver la entrevista desde una triple perspectiva:

- La entrevista como medio de conocer adecuadamente al candidato y juzgar su idoneidad para el puesto.
- La entrevista para informar al candidato.
- La entrevista para transmitir la imagen de la empresa.

El entrevistador.- Quizás la consideración de las cualidades del entrevistador sea el aspecto más relevante. No todas las personas son capaces de entrevistar con eficacia, por eso el entrevistador tiene que tener un nivel cultural, académico e incluso profesional, similar o superior al entrevistado.

Existen algunas cualidades básicas que los entrevistadores deben poseer, que afectan a la personalidad tanto como a los conocimientos. Entre las cuales podemos citar: el equilibrio emocional, imparcialidad, empatía, humanidad, conocimiento sobre el puesto, conocimientos psicológicos.

Ambiente de la entrevista.- El ambiente que rodea la entrevista debe favorecer una buena comunicación. Es imprescindible utilizar una oficina independiente. Es muy importante

situarse en un plano de igualdad, pero, el entrevistador debe tener la posibilidad de tomar nota con facilidad. Muchos autores son partidarios de que la entrevista se desarrolle en un marco de cordialidad.

Las entrevistas de selección es la técnica más utilizada en Latinoamérica, y una de las razones de su popularidad es su flexibilidad.

En la entrevista puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador en la conducción de la misma. Veremos a continuación algunos tipos de entrevistas:

- Entrevistas no estructuradas.- También se les llama exploratoria, informal o no dirigida, permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, y la secuencia u orientación de la misma solo dependen de él. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que puede pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimientos o experiencias del solicitante.
- Entrevistas estructuradas.- Se les llama también totalmente estandarizadas, se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas, por lo tanto pierde profundidad, flexibilidad y se vuelve limitada. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión del entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.
- Entrevistas mixtas.- Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- Entrevista de solución de problema.-También se llama entrevistas conductuales, se centra en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto las respuestas como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad de resolver el problema presentado.
- Entrevistas de tensión.- Cuando el puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión, se puede desear saber como reacciona a este elemento. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de forma poco amistosa. Es muy probable que las personas que no son contratadas se creen una mala imagen de la organización.

Verificación de referencias y antecedentes: Los especialistas al hacerse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y las referencias. Para algunos autores este proceso es una pérdida de tiempo, es natural que las referencias sean buenas porque pocas personas quieren perjudicar a otras con malas referencias. Por el contrario si las

referencias son malas, la pregunta que se debe hacer es ¿Qué pasó entre esas personas?, con lo cual nos quedamos con la misma duda.

Cuando la persona que postula al puesto, está trabajando, no debe dar como referencia esa empresa actual, por que es una falta de ética, en caso que se quiera corroborar sus datos sería una molestia. (El portal de estudiantes de RRHH, 2003)

Es difícil conseguir información confiable por parte de las empresas donde el postulante trabajó, por lo que se darán algunos consejos:

- Contar con la persona o personas que fueron jefes inmediatos del candidato objeto de la información.
- Conseguir información del desempeño de puestos recientes, mejor que de los antiguos.
- El propio responsable de la selección debe encargarse de la petición de las referencias. Cuanto más alto el nivel jerárquico en la organización, mayor posibilidades tendrá de ser atendido.
- Asegurar a quien se les pide referencias que sus manifestaciones serán tratadas con la máxima confiabilidad.

Evaluación médica:

Evaluación médica, reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, pero que se lo realice al final del proceso, por que tiene un costo que es elevado. Este paso, no pretende descubrir enfermedades ocultas, por el contrario se pretende determinar que tipo de trabajo está más de acuerdo con la capacidad del solicitante, y por otro lado, saber si el se encuentra apto para el desempeño del puesto que está ofertado.

En muchas empresas, sobre todo en las transnacionales se realiza una prueba psicológica. Lo que se espera es que el médico dé un asesoramiento de la salud del candidato. En ningún momento el médico deberá decidir sobre el ingreso o no del seleccionado.

La evaluación médica, deberá efectuarse previo consentimiento del candidato.

Los objetivos del reconocimiento médico son:

- Si la aptitud física o psíquica del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar.
- Si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el resto de la plantilla de la empresa.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

- Si el candidato, ya es empleado en la empresa, puede promocionarse a un puesto de mayor responsabilidad, porque ello puede exigir mejores condiciones físicas y psíquicas.

Entrevista con el supervisor:

En las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente de departamento en último término el que tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados, por lo tanto la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo del mercado de trabajo, eliminando los que no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que tuvieron alta puntuación.

Descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a la futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Es bueno poner bien claro todas las actividades, beneficios y responsabilidades que realizara el empleado en su nuevo puesto, sin esconder nada, para que no diga después que nunca se lo advirtieron.

Decisión de contratar: La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. El ofrecimiento del puesto puede ser hecho, por el departamento de Recursos Humanos, generalmente es una entrevista en la que se expondrán con todo detalle las condiciones de la contratación, cuando no se disponga de dicho departamento, la oferta debe realizarla la persona que tenga la potestad para contratar.

Deben conservarse todos los documentos de todos los candidatos para futuras selecciones, pero en especial el del candidato que fue aceptado.

Hasta aquí han sido referenciadas las principales técnicas que pudieran ser utilizadas para poder llevar a cabo un proceso de selección sin embargo, hay que señalar que no existe dentro de ellas, una más o menos importante, el existir del proceso estará en aplicar la técnica correcta en el momento y caso particular.

En las empresas de servicio los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, una de sus principales preocupaciones es el de contar con personal calificado que dé el tratamiento efectivo al público y este se convierta en una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

1.6 Empresas de producción

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

CAPÍTULO I

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.... Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración.

Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

Empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa esta en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico. En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

Por otra parte, y a medida que surgen empresas de gran tamaño, se produce una separación, entre las funciones clásicas del empresario. Por un lado, esta la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción y la innovación mediante la aportación de capital. Por otro lado, se consolida el papel del directivo profesional, especializado en la gestión y administración de empresas. De esta forma, se produce una clara separación entre la propiedad y la gestión efectiva de la empresa.

El empresario actual es un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y de las circunstancias del entorno. El empresario, individual o colegiado, es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social.

Una de las diferencias fundamentales de las Empresas de Servicios con respecto a las Empresas de Producción Industrial reside que en ambos casos interesa la calidad, la productividad y la respuesta puntual a los clientes. En ambos casos se deben tomar decisiones sobre: capacidad, localización y distribución de sus instalaciones. Las empresas de manufacturas no ofrecen únicamente productos y las organizaciones de servicios no solo

brindan servicios, Ejem: Restaurantes, tiendas de ropa, etc. Ambos procesos tienen proveedores externos o internos, y tiene clientes externos o internos. Tiene misión, objetivos, e interactúa con otros procesos, agrega valor y se repite.

Por lo expuesto anteriormente que de no contar la empresa de producción con un procedimiento adecuado de Reclutamiento y Selección del personal será muy difícil contar con una adecuada Gestión de los Recursos Humanos y por ende un adecuado enfoque al cliente y en última instancia su inserción en el mercado.

1.7 Conclusiones parciales del Capítulo I

- Las empresas modernas concuerdan que los Recursos Humanos en sus organizaciones son el recurso más importante que tienen, que se iguala o sobrepasa en el grado de importancia a los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.
- Dentro de las actividades claves de la GRH en una organización es el reclutamiento y selección una de las más importantes dado el nivel de incidencia que existe en el resto de las mismas.
- Dentro de las Empresas de producción por sus características propias el reto es el de contar con un personal calificado que se convierta en una ventaja competitiva, de ahí la importancia de desarrollar un adecuado proceso de Selección del personal dentro de las mismas.

CAPITULO II

CAPITULO II: ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DE BEBIDAS Y REFRESCOS DE CIENFUEGOS, EN PARTICULAR DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.

2.1 Introducción

En éste capítulo se realizará un diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Cienfuegos, donde el estudio comenzará desde un punto de vista general de la organización, hasta llegar al subsistema de Reclutamiento y Selección del personal en particular.

2.2 Caracterización de la Empresa

La Empresa en la cual se realizará este estudio lleva por nombre EMBER, la misma se encuentra situada en la ciudad de Cienfuegos en calle 23 # 5619 entre 56 y 58. Esta organización tiene como objeto social:

- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional y divisas bebidas alcohólicas, refrescos, maltas, vinos, aguas, bebidas no carbonatadas, hielo, vinagre y mezclas secas (refresco instantáneo).
- Producir y comercializar de forma mayorista envases pet en moneda nacional dentro del sistema de la Unión de Bebidas y Refrescos.
- Comercializar en moneda nacional y divisas las producciones del resto de las Empresas del sistema Unión de Bebidas y Refrescos.
- Prestar servicios de transportación y carga de mercancías, servicios comunales, servicios de comedor y centro nocturno, servicios de compra de vestuario y modulo del aseo, y otros que apóyenle proceso productivo de la Empresa Mixta los Portales S. A, en divisa.
- Comercializar de forma mayorista y en moneda nacional y divisas maltas y cervezas excepto la comercialización de la cerveza para el mercado del turismo y las tiendas recaudadoras de divisas, según las regulaciones vigentes.

En el año 1960 comienza la intervención de la agencia de galletas, confituras, maltas, aguas minerales, cigarros, tabacos y fósforos.

Eran los antiguos dueños de la actividad comercial de esas agencias.

A finales del año 1961 y a principios de 1962 se crea el Consolidado de ECODICEMARAM, siglas que representan Empresa Consolidada, Distribuidora de Cerveza, Malta, Refrescos, Ron y Agua Mineral.

Esta Empresa se crea con las nacionalizaciones de varias agencias como la Agencia de Cerveza Hatuey (Elías Rada León), Agencia Cervecera Cristal (Paulino González), Agencia Cervecera la Polar (Valerio Gallo), Agencia Refrescos Coca Cola (Paulino González), entre otras.

También existían productoras de ron que eran comercializadas por esta empresa como el antiguo Ron San Lino, la antigua marca San Carlos y la fábrica de ron de Francisco Trigo.

En 1970 la actividad de galletas se separa de la de bebidas la cual se queda con almacén de víveres y con personal de la propia actividad, mas compañeros de galletas y se conforma a una empresa pura de Cerveza, Refrescos y Bebidas Alcohólicas, esta empresa distribuye todas las producciones que se realizaban en la provincia, mas las producciones que se recibían de otras industrias del país, ya que en esta fecha todavía existía la antigua provincia de Las Villas, siendo el primer administrador de esta empresa Rigoberto Delgado Era.

En el año 1975 se crea la división político - administrativa y además se empieza a hacer los nuevos trámites para la creación de la Empresa actual, la Empresa se nutrió de personal de los distintos establecimientos de producción y distribución ya que con la nueva Empresa se atenderían ambas actividades.

En el año 1975 se inaugura la fábrica de Agua Mineral en saludo al 1er Congreso del Partido y después en el año 1976 se construyo la Fábrica de hielo y en el año 1984 se crea la Fábrica de Refrescos con tecnología Búlgara “Lázaro Peña” para embotellar refrescos de 500 ml botella CAME (tecnología atrasada).

En el año 1996 se crea al amparo del Decreto ley N° 77 de fecha 16 de Junio de 1999 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros por acuerdo N° 3498, una empresa Mixta en la embotelladora de Agua Ciego Montero CUBAGUA SA que era propiedad de esta Empresa, y que en estos momentos se mantiene como entidad empleadora y mantiene una unidad de servicios en prestación de servicios de comedor y cafetería, así como mantenimiento y atención a áreas verdes.

Actualmente la organización cuenta con 42 funcionarios, los cuales la dirección los divide: en Cuadros, Dirigentes no cuadros y Especialitas principales, tal como se detalla en la tabla N°1.

Tabla N°1 Funcionarios que trabajan en la Empresa

Cuadros	Dirigentes no cuadros	Especialistas principales	total
14	10	18	42

Dentro del organigrama de la EMBER (AnexoN°1) la dirección general de la empresa consta de los siguientes departamentos y unidades empresariales de base (UEB):

- Departamento de servicios generales: Es el Dpto. que se encarga de las unidades que prestan servicio.
- Departamento de Seguridad y protección: Dpto. encargado de la seguridad y protección de la empresa.

- Subdirección Técnico Productivo: Encargada de supervisar todo lo referente a las producciones de la empresa, (documentos, registros, etc.)
- Subdirección de RH: Es el departamento encargado de atender todo lo referente a la fuerza de trabajo (hombre) realizando tareas como la selección del personal, su capacitación, adiestramiento y seguridad entre otras.
- Subdirección Económica: Este departamento controla toda la parte financiera de la empresa en la cual este esta conformado por un sub.-departamento
 - a) Dpto. de Contabilidad: Su objetivo es llevar a cabo todo lo referente a los números (cuentas, estado financiero, etc.)
- Subdirección Comercial: en esta área se atiende todo lo relacionado con los proveedores clientes, contratos, demandas, entre otras, en la empresa objeto de estudio esta conformado por dos sub.-departamentos
 - a) Dpto. de Abastecimiento: Controla todas las necesidades de cada departamento con el fin de lograr una continuidad en la producción.
 - b) Dpto. de mercado: Estudia aspectos como (la competencia, el mercado, nuevos proveedores y clientes entre otras)
- Fábrica de Refrescos “Perla del Sur”: Es productora de refrescos, siropes y Bebidas Saborizadas (gaseado).
- Fabrica de Refrescos”Lazaro Peña”: Productora de refrescos, siropes, vinos y distribuidora de cerveza.
- Fábrica de Ron “Luís Arcos Bergnes”: Productora de ron.
- Fábrica de Hielo: Productora del hielo.
- Distribuidora de Cienfuegos, Cruces y Aguada: Encargadas de la distribución de los productos.
- Base de Transporte: Es la que se encarga del transporte del personal de la empresa.
- Unidad de Serv. Mixta: Esta unidad presta servicios de todo tipo a la embotelladora de Agua Ciego Montero.

La empresa de Bebidas y Refrescos de Cienfuegos tiene como **misión**, contribuir a satisfacer las necesidades alimentarias y de disfrute de la población con la fabricación y distribución de refrescos, rones, cervezas y otras bebidas, comercializándolas tanto en moneda nacional como en divisa. Por lo que la empresa tiene la **visión**, de ser líderes en su gran variedad de productos como bebidas, vinos, refrescos, hielo y agua por su calidad, presentación y eficacia con que la entidad abastece a los clientes, los cuales se encuentran satisfechos, el eficaz uso de los recursos humanos, la implantación del perfeccionamiento empresarial y la gradual modernización de las líneas de producción.

La Empresa en el mercado en que se desenvuelve cuenta con una buena imagen, ya que está consolidada en el rubro y la calidad de los productos que comercializa y a su vez

realiza varias actividades para lograr una buena posición en el mercado, entre las cuales se destacan:

- Perfeccionar el sistema de distribución con vista a lograr la eficiencia y la eficacia de los mismos.
- Perfeccionar el sistema de abastecimiento de materias primas y materiales, logrando tener en tiempo con la calidad requerida y a un costo aceptable cada uno de los recursos que necesitamos.
- Realizar campañas publicitarias de algunos de los principales productos.
- Realizar estudios de mercado de los productos que se comercializan en divisa.
- Mejorar la calidad y presencia de las producciones actuales e incorporar nuevos productos de alta competitividad y demanda a partir de la segmentación del mercado.
- Conjugar eficientemente la actividad del departamento comercial y de mercado en las posibilidades que tiene la empresa de transportación para lograr ser únicos en el servicio de entrega de los productos al cliente.

A continuación detallamos la producción de la empresa de bebidas y refrescos de Cienfuegos en estos momentos:

- Ronés Refino
- Ron Elixir Refino
- Refresco Embotellado en vidrio
- Refresco Embotellado en PET
- Refresco Concentrado
- Refresco Instantáneo
- Bebidas Saborizadas (gaseado)
- Refresco Dispensado
- Hielo
- Siropes en sabores varios

Sus principales clientes en estos momentos son:

- Cadena Oferta Minin
- Turismo Isla Azul y Palmares
- Tiendas de recaudación de divisas
- Organismos con cifras planificadas

Sus proveedores son:

- Cervecería Manaca que es la encargada de venderles la cerveza a granel, dispensada y embotellada.
- Dos proveedores de caldo de ron: Ronera Central Villa Clara y la Ronera de Cárdenas.

- De vino seco para la canasta básica: Caibarien y Ciego de Ávila.
- Esencia y otras materias primas para los distintos tipos de producciones de ron, refresco y sirope (Habana).
- Azúcar por el MINAZ en los distintos centrales del país fundamentalmente en Villa Clara y Ciego de Ávila.

Por lo que la empresa está proyectando expandirse tanto en infraestructura, como en tecnología, sin dejar de lado el hecho de contar con Recursos Humanos idóneos para poder seguir con la calidad y la buena imagen que la caracteriza.

Sin embargo, a pesar que la empresa tiene definida su estrategia corporativa así como su misión y visión, la misma está enfrentando una fuerte rivalidad entre los competidores, solo en el mercado de moneda libremente convertible se encuentra amenazado por los siguientes:

- Ciego Montero
- EMBER de Villa Clara
- EMBER de Ciego de Ávila
- EMBER de Camagüey
- Tecno-Azúcar

En la actualidad debido al cierre de algunas industrias azucareras, muchas de estas industrias se han inclinado hacia la producción de rones, por lo que han entrado al sector, y ha aumentado el número de competidores y la competencia, considerándose como competidores potenciales, lo cual está influenciado a su vez por lo siguiente:

Barreras de entradas:

El sector no tiene barreras de entradas, pues casi es nula la diferenciación de los productos, por lo que la empresa no ha logrado una fidelidad hacia su producto.

Políticas Gubernamentales:

En el país no existen políticas que impidan entrar a este sector de una forma u otra.

Productos Sustitutos:

En estos momentos existen productos que pueden perfectamente sustituir los productos de la empresa (jugos de frutas naturales, etc.) que a pesar de que existen leyes gubernamentales que dificultan la entrada de estos productos con esmerada calidad al mercado cubano, los que ya aquí existen les proporcionan cierta competencia a los refrescos y rones.

Uno de los aspectos fundamentales para enfrentar la competencia es precisamente contar con un recurso humano idóneo y competente, de ahí que el próximo epígrafe esté encaminado a diagnosticar la situación en que se encuentra la actividad de la GRH en la organización.

2.3 Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos

Para el desarrollo del diagnóstico fueron utilizados como técnicas de recopilación de información, la revisión de documentos, la entrevista y la encuesta.

En la empresa en estudio ya se encontraban bien definidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas

- Experiencia productiva de la fuerza de trabajo.
- Existencia de una planeación estratégica en la empresa.
- La empresa cuenta con una técnica encargada de la actividad de capacitación y un grupo de entrenadores e instructores preparados.
- Existencia de organización para la proyección y desarrollo de acciones de capacitación.

Debilidades

- Insuficiente preparación de los técnicos para la elaboración de diagnósticos.
- No aprovechamiento adecuado de las posibilidades de capacitación que ofertan otros organismos.
- No contar con un adecuado procedimiento de Reclutamiento y Selección.

Oportunidad

- Posibilidades que ofrece el MES., otras Empresas e instituciones para satisfacer necesidades de superación.

Amenazas

- Existencia de un número de entidades con mayor remuneración salarial, que influye en la estabilidad de nuestra fuerza de trabajo.

Mecanismo de remuneración:

El mecanismo de remuneración de la empresa es el siguiente: los pagos se realizan quincenalmente, con pagos de estimulación mensuales por el cumplimiento del indicador formador sobrecumplimiento de la producción mercantil acumulada con la calidad requerida y como condicionante el no deterioro del indicador ingreso monetario / peso de producción agregada acumulada y el no deterioro del indicador ingreso monetario / peso producción mercantil acumulada. Los directos no tienen límites para el pago de la estimulación mientras que los indirectos se condicionan hasta un 60 % ambos del salario devengado durante el periodo, así como las penalizaciones a que son objeto los trabajadores alguna infracción, con pérdida total o parcial de la estimulación.

Evaluación del Desempeño:

En la empresa objeto de estudio se lleva a cabo el proceso de evaluación del desempeño el cual constituye un proceso de retroalimentación que permite al jefe y subordinados, detectar

los problemas y deficiencias presentes en su área de trabajo. Este proceso es aplicable a todos los trabajadores de la empresa y tiene como objetivo:

- Valorar la idoneidad demostrada de los trabajadores, es decir evaluar, la actuación, los resultados y el comportamiento para alcanzar los objetivos propuestos.
- Servir de base para la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, la promoción, democión, el estímulo por los resultados así como para determinar las necesidades de capacitación.

Dicho proceso se desarrolla en el área de Recursos Humanos con una periodicidad trimestral (ver anexo N°2) y al finalizar el año se realiza una evaluación global del periodo (ver anexo N°3). Según los indicadores a evaluar en el documento se cataloga el desempeño del trabajador superior, adecuado y deficiente y se señalan tanto los avances como las deficiencias encontradas en el periodo, lo que se realiza de forma dinámica y se dejan claramente definidas las acciones de capacitación desarrollo a complementar por el trabajador con vistas a mejorar su desempeño. Esta evaluación se utiliza además para definir la permanencia y la promoción de los trabajadores en el puesto de trabajo y como aspectos fundamentales constituyen entre otros y los siguientes:

- El incremento de la productividad, la calidad, la calificación, la disciplina y el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- El uso adecuado de los recursos materiales, equipos y maquinarias, el uso racional de los portadores energéticos y el mejoramiento del servicio y la protección del medio ambiente.
- La imparcialidad, que supone la evaluación a partir de hechos, resultados y el comportamiento del trabajador y no en sus características personales.

Capacitación:

La planificación de la capacitación comienza a partir de los resultados del diagnóstico de los Recursos Humanos, esta planificación debe tributar al desarrollo sustentable de la empresa, insertada en los objetivos estratégicos de capacitación y las áreas claves que están definidas. Los planes de capacitación serán confeccionados a nivel de cada UEB, en el periodo de elaboración del presupuesto de forma tal que queden incorporados los gastos que genere la actividad, tanto para el pago a los trabajadores, como a los instructores o los que necesiten para la compra de los medios necesarios.

Tiene como objetivo y alcance establecer un procedimiento documentado a seguir para llevar el proceso de capacitación y preparación de los trabajadores, y es aplicable a todos los trabajadores y Directivos de la EMBER.

Después de analizar el organigrama de la organización (ver anexo N°1) la fuerza laboral dentro de la empresa depende de la labor de las UEB. De los cargos existentes en la plantilla de trabajadores, por categoría ocupacional se puede observar en la tabla N°2

Tabla N°2 Categoría ocupacional

Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores		Variación	% de la Estructura de la Fuerza de Trabajo por Categoría
	Actual (cubierta)	Proyecto		
Dirigentes	24	21	(3)	5
Técnicos	84	86	2	23
T.Administrativos	6	6	-	2
T. de Servicios	62	66	4	17
Operarios	212	199	(13)	53
TOTAL	388	387	(10)	100

Como se pudo observar en la tabla N°3 la mayor cantidad de personas dentro de la empresa son operarios, y que la mayoría de estos se encuentran prestando servicio en las UEB por lo tanto son los responsables de la principal fuente de ingreso a la organización y también la principal preocupación de la dirección.

Después de realizar la revisión de los documentos de cada uno de los empleados (expedientes) se obtuvo la información que se mostrará a continuación en la tabla N°3 donde se observará la fuerza laboral por edad que existe en la organización:

Tabla N°3 Fuerza Laboral

Años	Personas	Porcentaje %
19-25	80	20
26-30	220	57
31-41	88	23
TOTAL	388	100

Como se pudo observar en la tabla N°3 la fuerza laboral de esta empresa es relativamente joven, esto causa un impacto positivo dentro de la empresa puesto que la misma se nutre de nuevas ideas y de personas que quieren demostrar con trabajo y esfuerzo su valía dentro de la organización y de la sociedad.

El mayor número de personas que trabajan dentro de la organización son del sexo masculino (ver tabla N°4), sobre todo en el área de producción, esto se debe a las

características del trabajo que se realiza en el área productiva la cual requiere de una mayor fortaleza física siendo mas adecuado para los hombres. La fuerza laboral femenina sin embargo se localiza fundamentalmente en el área administrativa.

A continuación se observará la fuerza laboral de acuerdo al sexo en la tabla N°4

Tabla N°4 Fuerza laboral de acuerdo al sexo

Sexo	Total	Porcentaje %
Masculino	254	65
Femenino	134	35
Total	388	100

Por las características de la empresa la misma exige que las persona que se postulan a ser miembros de la organización tengan un nivel cultural aceptable, por lo que se hace imprescindible una buena preparación a los mismos.

A continuación se observará en la Tabla N°5 el nivel de escolaridad de los empleados:

Tabla N°5 Escolaridad

Nivel de Escolaridad		
	Personas	Porcentaje %
Primaria	12	3
Secundaria	90	23
Tec. Medios	165	43
N.M.Superior	97	25
N.Superior	24	6
Total	388	100

La mayoría de los empleados de la organización posee un nivel medio de escolaridad, lo que evidencia no es necesaria un alto nivel teniendo en cuenta la operatividad que se destaca en los puestos de trabajo de la fábrica.

Se realizó una entrevista (ver anexo N°4) al director de la empresa con el objeto de conocer cuales son los principales problemas de la organización desde un punto de vista más objetivo al ser éste el encargado y representante de los empleados, y la persona que siendo

empleado de la empresa cuenta con el puesto de trabajo más calificado es el que nos puede dar una visión diferente de la situación actual de la organización. La entrevista arrojó los siguientes resultados:

- El clima organizacional dentro de la empresa es un poco tenso, ya que la presión que ejerce la dirección a los trabajadores y la recarga de trabajo en algunos casos afecta la motivación de los mismos y por ende la productividad de la organización, pero el empleado tiene un buen sentido de pertenencia con respecto a la empresa.
- Las demandas de los trabajadores son hechas al jefe superior inmediato que tiene reuniones periódicas con el director, él cual analizará las demandas y se le dará la solución que se crea más conveniente y concensuada posible entre los trabajadores y empleador.
- En la empresa existen sistemas de participación, se tienen reuniones mensuales con el afán de solucionar problemas en el trabajo que ocurrieron en ese período de tiempo, también se cuenta con un buzón de sugerencias donde los empleados aportan ideas para mejorar el sistema de trabajo.
- Los empleados cuentan con todas las condiciones de trabajo necesarias para llevar adelante satisfactoriamente sus tareas diarias dentro de la empresa.
- La evaluación del personal se realiza en el área de Recursos humanos a través de la evaluación del desempeño trimestral y anual.
- El procedimiento de Reclutamiento y Selección actual no responde a las características de la EMBER.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta (Sotolongo, M. 1998) aplicada por los especialistas en GRH en la EMBER para comprobar la información brindada por el director, los cuales calcularon el tamaño de la muestra por la siguiente fórmula estadística, con la cual garantizan la fiabilidad en los resultados:

$$n = \frac{N \times p \times q}{\frac{(N-1)\beta^2}{Z_{\alpha/2}^2} + p \times q}$$

Donde:

n: tamaño de muestra.

N: tamaño de población.

p: proporción (se tomó 0.5 por el ser el valor que garantiza el mayor tamaño de muestra).

$$q = 1 - p$$

CAPITULO II

β : Error máximo permisible (0.10).

$Z_{\alpha/2}$: percentil de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza del 95 % (1.96).

Al contar la empresa de bebidas y refrescos con 388 trabajadores, fueron encuestados según el tamaño de la muestra 44 trabajadores.

Primeramente se aplicó la encuesta (Sotolongo, M. 1998) sobre los procesos de la Gestión de los Recursos Humanos (ver anexo N°5), la misma pretende diagnosticar dichos procesos con el objetivo de determinar donde radican las fortalezas y debilidades de la GRH que actualmente posee implantada la empresa, a continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla N°6 Resultados encuesta sobre los procesos de la Gestión de los Recursos Humanos

Preguntas	Afirmativas	Regulares	Negativas
Motivación	40%		60%
Gusto por el trabajo	80%		20%
Útil en el trabajo	60%		40%
Conoce de los objetivos	89%		11%
Conoce objetivos área de trabajo	76%		24%
Condiciones de trabajo	15%	60%	25%
Recarga en el trabajo	60%		40%
Confianza del superior	70%		30%
Responsabilidades	24%	28%	48%
Conoce proceso de selección	20%		80%
De acuerdo con la selección	30%		70%
Evaluación del trabajo	81%		19%
Sistema de evaluación	70%		30%
Discute el sistema de evaluación	50%		50%
Promoción según el trabajo	50%		50%
Salario	22%		78%
Estimulación	45%		55%
Satisface la estimulación	42%		58%
Plantear problema personal al jefe	58%		42%
Realiza calidad en el trabajo	86%		14%

Según la encuesta aplicada a los trabajadores sobre los procesos de GRH se determinaron diferentes aspectos que constituyen fortalezas y debilidades en dicho proceso:

Fortalezas:

- La mayoría de los trabajadores demuestran que sienten gusto por su trabajo.
- Es un hecho además que los trabajadores conocen los objetivos generales y específicos de sus áreas de trabajo.
- El 70% de ellos reflejan confianza en su superior.
- El 81% conoce el sistema de evaluación y la mayor parte de los trabajadores están de acuerdo con el mismo.
- El trabajo según opinión de los obreros se realiza con calidad.

Debilidades:

- El 60% de los trabajadores considera que las condiciones de trabajo son regulares.
- Además el 60% considera que se encuentran recargados de la labor que desempeña.
- La mayoría considera que el salario que reciben no es suficiente según sus necesidades.
- El 80% de los trabajadores no conoce como se desarrolla el proceso de selección del personal.
- La mayoría de los encuestados no están de acuerdo con la selección del personal de la empresa.

Esto trae consigo que se emplee la encuesta (Cuesta, S. 2004) sobre el proceso de Selección de Personal (ver anexo N°6), aplicada por los especialistas de la empresa la cual presenta los siguientes resultados:

Tabla N°7 Resultados encuesta sobre el proceso de Selección de Personal

La empresa no prevé la necesidad de los Recursos Humanos.
El 78% del personal no conoce de las actividades que se utilizan para realizar el reclutamiento.
El 60% de los empleados cree que el reclutamiento más utilizado es el externo.
El 78% de los trabajadores no sabe si existe y se aplica un procedimiento escrito para el reclutamiento y selección del personal,
De los que respondieron que conocen del procedimiento el 71% que no siempre se procede de acuerdo al procedimiento.
Al 100% de los empleados se les aplicaron la técnica de la entrevista
Al 60% se les aplicaron las pruebas de conocimientos en le proceso de selección.

Los resultados de la encuesta muestran algunas dificultades en el conocimiento que tienen los obreros sobre el proceso de selección. Un elevado porcentaje refirió desconocimiento sobre el procedimiento y la mayoría de los que los conocen creen que no se procede de acuerdo al mismo. De forma general es criterio de los trabajadores que la empresa no prevee la necesidad de los Recursos Humanos y por tanto el proceso de selección es deficiente, elementos a considerar como punto de mejora para lograr reclutar al personal idóneo para desempeñar las funciones para las que esta concebida la empresa.

Procedimiento de Reclutamiento y Selección actual

El Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos es un proceso que tiene como objetivo esencial garantizar el suministro y la incorporación de fuerza de trabajo a las instalaciones, logrando la elección de candidatos idóneos.

Reclutamiento

En la empresa sólo se realiza el reclutamiento a través de la prensa radial que por sus características llega a todos los estratos sociales de la sociedad, donde el mismo describe las necesidades de conocimiento y destrezas que necesita el cargo, tiempo de experiencia y las pretensiones salariales del postulante.

Selección

Para la selección del personal se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. Recepción Preliminar: Una vez que las personas mandan sus datos a la empresa para ser tomados en cuenta en la selección del personal, éstos son revisados y estudiados por la dirección, la misma que decide que personas se asemeja al perfil que se está buscando. Los expedientes que han sido elegidos son entregados a la secretaria para la verificación de la referencias.
2. Verificación de referencias y antecedentes: Este paso la empresa lo considera muy importante, por lo que se toma el tiempo que se considere necesario para conseguir la información, por lo que éste paso retrasa de sobremano el proceso por querer obtener información de algunas personas que después no entran en la selección principal. Normalmente se trata de verificar los tres últimos trabajos, que son los que le interesan a la dirección, lo ideal para ésta sería verificar todos los empleos, pero por lo complicado que sería y el tiempo que se tardaría, no se realiza. Uno de los principales problemas es que la verificación de las referencias es realizada por la secretaria general y que por su poco conocimiento del proceso lo realiza con mucha paciencia haciendo que la información que se necesita llegue a las manos de la dirección con mucho tiempo de retraso.
3. Entrevista preliminar con el director: Todas las personas que han cumplido con las exigencias de la empresa con respecto al cargo, son comunicadas para que se presente por las oficinas para que se les realice una entrevista preliminar que la realiza el director de la empresa. La entrevista que se realiza por parte de la dirección es no estructurada, porque

no tiene preguntas diseñadas, ni una forma de correlación predeterminada de la charla entre la persona que postula al puesto y el entrevistador, por lo que se realiza una charla informal, donde se trata de cruzar información y determinar la veracidad de los datos que fueron escritos en el currículum vitae que fue enviado a la oficina.

Durante la entrevista, el director trata de conocer la mayor cantidad de información posible por parte del postulante, como:

- ¿Qué puestos ocupó en los anteriores trabajos?
- Las pretensiones salariales.
- ¿Qué logros importantes pudo obtener en sus últimos trabajos?
- ¿Cuáles fueron los factores que lo obligaron a cambiar o retirarse del último cargo?
- ¿Cuál era su sueldo antes de ingresar a la anterior empresa?
- ¿Cuál era su sueldo cuando salió de la anterior empresa?

La entrevista de la dirección, es el paso de mayor importancia en el proceso de selección en esta empresa, por que casi define la contratación de la persona que ocupará el puesto ofertado, ya que la decisión será tomada única y exclusivamente por parte del director de la organización.

4. Administración de exámenes: Después de la entrevistas los candidatos al puesto; las personas que la dirección cree que tienen las aptitudes requeridas pasan a que se les haga un examen, normalmente la cantidad de personas no pasa de cuatro por el tiempo que se demoraría en la revisión de los exámenes.

El examen que se les hace a las personas seleccionadas es de conocimiento del área donde desarrollaran su trabajo y con que eficacia desempeñarán el mismo.

Cuando el puesto pertenece a un mando medio, el encargado de tomarle el examen es el jefe inmediato. La prueba es también diseñada por la persona encargada o supervisor del área donde se requiere el personal pero revisada por la dirección.

5. Decisión de contratar: Una vez que la persona que ha sido seleccionada y ha aceptado todas las condiciones y las exigencias de la organización, se procede a la contratación. La firma del contrato se le realiza con el contador de la empresa, el cual especifica las funciones y beneficios que la persona tendrá al ocupar su nuevo puesto de trabajo dentro de la organización.

Comúnmente la empresa, a las personas que no han sido seleccionadas en la primera evaluación se lo realiza por escrito, mientras que a los candidatos que llegaron a instancias finales y que por algún motivo no fueron seleccionados, se les informa telefónicamente, por ser la manera más rápida de comunicar al decisión.

La organización no cuenta dentro del proceso de selección con un inventario de personal, y esto hace que algunas de las personas que trabajan dentro de la empresa que tiene los conocimientos específicos de un puesto no son tomadas en cuenta dentro del proceso de

Reclutamiento. Al no contar la empresa con perfiles de cargo, hace que se dificulte el proceso de selección en la búsqueda del personal idóneo para el puesto de trabajo que se encuentra vacante. La gran mayoría de los trabajadores no conocen el procedimiento existente.

Los jefes de Departamento solo intervienen en el proceso de selección cuando administran el examen de aptitudes, pero no interviene en la decisión de contratar, lo que hace que muchas veces no estén de acuerdo con el personal contratado y que estará bajo su mando. Como se puede observar el proceso carece de las pruebas psicológicas y de habilidades, donde solo se utiliza la de conocimientos para los mandos medios. Dentro del proceso de selección, no cuenta con la evaluación médica, por considerarlo un gasto innecesario. Otro aspecto importante es que la empresa no cuenta con la información detallada para evaluar el proceso de selección, y así poder determinar si éste está de acuerdo con los requerimientos de la empresa.

Por todo lo analizado en relación con el proceso de selección, es evidente que los que lo llevan a cabo no lo conciben como un procedimiento técnicamente fundamentado al no ver el proceso de selección como una parte integrante del SGRH, solo lo ven como una secuencia de pasos lógicos con todas las deficiencias antes mencionadas lo que genera además desmotivación de los empleados por la falta de una política seria con respecto a la Gestión de los Recursos Humanos resultando en la falta de un procedimiento técnicamente fundamentado de selección de personal que le otorgue a la organización la seguridad de contar con un personal altamente calificado para la realización de las diferentes tareas dentro de la misma.

El procedimiento que se propone fue tomado de Valverde, 2005, el mismo puede apreciarse en el (anexo N°7), y consta de los siguientes pasos:

1. Planificación de necesidades.
2. Análisis del puesto de trabajo.
3. Reclutamiento de personal.
4. Entrevista de selección.
5. Pruebas de selección.
6. Petición de referencias.
7. Selección de candidatos y ofrecimiento del puesto.
8. Examen Médico.
9. Presentación / incorporación.
10. Período de prueba.
11. Contrato definitivo.

2.4 Conclusiones parciales del Capítulo II

- La EMBER no cuenta con una eficiente Gestión de los Recursos Humanos, lo que está generando a la empresa problemas en la buena atención de sus actividades.
- La EMBER está perdiendo mercado; debido a la falta de un personal competente que cumpla con los requisitos que exige la empresa.
- El procedimiento de reclutamiento y selección de personal que existe en la empresa no responde a las necesidades de la organización y tampoco se aplica en la mayoría de los puestos de trabajo.

CAPITULO III

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMBER

3.1 Introducción

El análisis realizado de la bibliografía consultada que se expresa en el capítulo I del presente trabajo, sirvió de base para encontrar un procedimiento de reclutamiento y selección de personal, diseñado por Valverde 2005, el cual permitirá captar Recursos Humanos, para la empresa, que la hagan competitiva y que permita la entrada de personal competente a la misma, que es una de los principales problemas que afectan a la EMBERE. Los conocimientos de otros procedimientos y el estudio realizado para elaborar el diagnóstico, ayudaron al autor a realizar mejoras en el procedimiento actual, la cual se considera elevará la gestión de los Recursos Humanos en la organización, donde para tener éxito en la tarea de selección de personal se debe atraer a los mejores candidatos, a los que cumplan con el perfil requerido y no cualquier candidato que pueda estar interesado en trabajar. Sin embargo; los procedimientos consultados por sí solos no brindaban explícitamente las posibilidades de lograr lo anteriormente expuesto, algunos por su generalidad y otros por sus particularidades no coincidentes al caso de una empresa de producción como es el caso del objeto de estudio, de ahí que partiendo del diagnóstico realizado quedara conformado el presente capítulo.

3.2 Propuesta del procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal

El estudio de las condiciones de la Gestión de los Recursos Humanos en la organización y el conocimiento de otros procedimientos descritos anteriormente, los cuales nos muestran la interrelación de todas las actividades que conducen a la selección de un candidato para un puesto, proporcionaron al autor de esta investigación las condiciones para proponer un procedimiento técnicamente fundamentado y adecuado a las características del objeto de estudio, por lo que a continuación se explica el procedimiento propuesto.

Paso 1 Planificación de necesidades.

La planificación de necesidades del personal es la parte del sistema de planificación, derivada de los objetivos estratégicos de la empresa, que se ocupa de establecer el marco de referencia para la correcta Gestión de Recursos Humanos en el periodo considerado.

La demanda del personal se debe planificar de acuerdo a los siguientes criterios:

- La demanda de los servicios de la empresa.
- Las decisiones para mejorar la calidad de los servicios o introducirse en nuevos mercados.
- Los cambios tecnológicos y administrativos que influyen en la productividad.
- Los recursos financieros disponibles.

CAPÍTULO III

Los inventarios de puestos de trabajo

El inventario de puestos de trabajo se elabora a partir de la descripción de puestos de trabajo, donde se recogen las funciones de cada puesto y los requerimientos (conocimientos y experiencias) que éste exigirán a quien lo desempeñe como se observará en la Tabla N°8.

DETERMINACIÓN CUALITATIVA	
DETERMINACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
PARTES	CONTENIDO
Identificación	Denominación Posición en el organigrama ¿De quién depende? ¿A quién supervisa? ¿Con quién coopera?
Funciones	Básica o razón de ser Específicas Responsabilidades
Requerimientos	Conocimientos y experiencias Capacidades físicas y mentales Condiciones de trabajo

Tabla N°8 Inventario de puestos de trabajo

El inventario de personal

El inventario de personal contiene las circunstancias personales y profesionales de los recursos humanos de la empresa. Para cada persona se debe disponer de un dossier con los datos que se esquematizan en la Tabla N°9. En cuanto a los académicos, deben comprender tanto la información que la persona debe recibir para desempeñar correctamente su puesto actual, como aquella que es conveniente para el desarrollo de su carrera profesional.

DETERMINACIÓN CUALITATIVA	
INVENTARIO DE PERSONAL	
Generales	Identificación personal Situación familiar Posición en la empresa
Académicos	Formación general Formación específica Conocimientos especiales
Profesionales	Trabajos desarrollados Experiencias correctas
Características personales	Físicas Psicológicas
Laborales	Condiciones de trabajo Prestaciones recibidas

Tabla N°9 Inventario de personal.

En el caso de este paso y teniendo en cuenta todo lo que se propone en el procedimiento según el Ing. Marco A. Valverde J autor de este procedimiento la planificación de las necesidades laborales deben calcularse a partir de los siguientes aspectos:

- Jubilaciones: En dependencia de la planificación según la edad y el tiempo de trabajo de los obreros se calculan aquellos en periodo de jubilación y se suma a las necesidades.
- Maternidad y Enfermedades: Se calcula un por ciento que corresponda a las probables bajas por concepto de necesidad de maternidad o enfermedad prolongadas que deberán ser cubiertos.
- Mejora Tecnológica: Se tiene en cuenta en este aspecto la mejora en los procesos que generaran cambios en la cantidad y calidad del personal a emplear Ej. Adquisición de maquinarias que puedan disminuir el número de obreros o de equipos que necesitan para ser operados de una calificación superior del trabajador y por tanto se requerirá de un personal técnico o universitario en dependencia de la situación.

Una vez terminada la planificación de la demanda de personal se puede pasar al siguiente paso que en este caso es el análisis del puesto de trabajo.

Paso 2 Análisis del puesto de trabajo.

Para iniciar correctamente un proceso de Reclutamiento y Selección es necesario tener un exacto conocimiento del puesto de trabajo, y es preciso definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlos a cabo con éxito.

Por lo tanto, la descripción del puesto (ver anexo N° 8) es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Existen actualmente diferentes métodos y técnicas para analizar los puestos de trabajo, pero el autor de ésta investigación propone la entrevista y la observación directa como las más adecuadas al caso objeto de estudio, en el caso de las entrevistas se propone que se realice con el jefe superior inmediato, donde la entrevista debe ser estructurada, con un guión predeterminado para sacar la información necesaria donde los aspectos a considerar en la descripción del puesto son los siguientes (ver anexo N° 8).

Es necesario determinar la dependencia jerárquica, el organigrama en el que está inserto el puesto de trabajo, las características y el número de personas que dependerán en este caso, del ocupante.

En muchos de ellos es conveniente especificar las responsabilidades (Objetivos económicos, presupuesto, etc.), así como cuantificar los objetivos.

En determinados puestos se deben enunciar los medios materiales (herramientas, máquinas, ordenadores, etc.) empleados en el puesto de trabajo y cuyo conocimiento y manejo son imprescindibles para desempeñarlo eficazmente.

El nivel académico o la titulación necesaria para ejercerlo, deben quedar claramente establecidos antes de iniciar el proceso de Reclutamiento y Selección

Los años de experiencia en un puesto o campo de actividad determinado, basados en razonamientos justificados, o bien la necesidad de experiencia, constituyen un aspecto importante en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Lo importante es que la experiencia se haya traducido en competencias.

Como parte de este paso se debe realizar una descripción del contenido de trabajo y solicitar los requisitos de conocimiento que avalen la preparación o nivel técnico o universitario para desempeñar la labor en el puesto de trabajo correspondiente (ver anexo N°9). Utilizar para este fin los perfiles de cargo por las ventajas que esto genera en la empresa para necesidad de mejora.

Una vez conocidas las características del puesto de trabajo se está en condiciones de pasar al próximo paso que es el reclutamiento de personal.

Paso 3 Reclutamiento de personal

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización, de los cuales se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo. Básicamente es un sistema de información.

Organización del proceso de Reclutamiento

Una vez que la organización considere la necesidad de cubrir un cargo, se organiza el proceso y se determina la fuente. El autor de esta investigación propone utilizar el reclutamiento mixto, donde se le dará prioridad a las personas que se encuentren dentro de la empresa y que les convenga tanto a los trabajadores como la organización, puesto que esto puede ser motivo de estimulación para los trabajadores y también es importante tomar en cuenta que son personas que ya cuentan con el conocimiento de la cultura organizacional y la adaptación se realizará de manera mucho más rápida. Si no se pueden encontrar candidatos dentro se procederá a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Para el reclutamiento se aplican las siguientes técnicas:

- Currículos enviados espontáneamente: se refiere a las peticiones de trabajo que recibe la empresa aunque no haya convocado a plaza alguna. Recibir las, seleccionarlas y, en aquellos casos que sea conveniente enviar cartas pidiendo ampliación de datos ya que éstas pueden ser una fuente importante de posibles candidatos en futuras convocatorias.
- Candidatos enviados por los empleados: los empleados entienden bien a la empresa y pueden proporcionar las personas que reúnen en principio los requisitos.
- Directivos de otras organizaciones.
- Clientes.
- Proveedores.
- Centro Docentes, Universidad, Institutos de Técnico Medio: Son una fuente de reclutamiento externo muy eficaz.
- Método de familiares y amigos: Este método es muy utilizado en el país pero el seleccionador puede estar sometido a presiones, ya sea por amistad o por otros compromisos.
- Anuncios de prensa escritos: es uno de los métodos más empleados por ser más económico y de mayor alcance dentro de la sociedad, y puede ser nacional o local.

Recepción de Currículo Vitae (CV).

Después de la recepción del currículo se los ordena de manera alfabética y de acuerdo a la edad, Aporta información sobre la biografía del candidato y sobre sus realizaciones en el pasado, por lo que se analiza si contiene los datos necesarios, certificados, diplomas, títulos

que lo acrediten y los certificados de trabajo de los lugares y los puestos donde se desempeño anteriormente. Se valoran en éste aspecto también los méritos del candidato, la preparación que ha alcanzado, su experiencia y otros méritos de su trayectoria.

Preselección de los candidatos.

Si es un candidato interno es el que se está postulando se tienen que tomar en cuenta los siguientes requisitos:

1. Los resultados obtenidos por candidato interno en las pruebas de selección a las que fue sometido cuando estaba postulando al ingreso a la empresa.
2. Resultados de la última evolución de desempeño.
3. Cursos y estudios realizados en el tiempo que se encuentra en la empresa.
4. Conocimientos y habilidades que tiene el candidato para el desempeño del cargo propuesto.
5. Conocimiento de las características personales del candidato.

Si el candidato es externo, la información que se tiene a mano es el currículum por lo que es importante leer detenidamente y tomar en cuenta los siguientes requisitos:

1. Se analiza la historia laboral. Los empleos anteriores deberán ser calificados de acuerdo con el tipo de empresa y al rubro en el que la misma se desempeña.
2. Analizar la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral.
3. Analizar la rotación y/o movilidad laboral, los cambios producidos y tratar de inferir en sus causas.

El análisis del CV sirve más para rechazar a aquellos individuos que no cumplen ciertas condiciones y detenerse más detalladamente en los casos dudosos para determinar si serán o no tomados en cuenta para el próximo paso del proceso.

Paso 4 Entrevista de selección.

La entrevista es probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del candidato.

El entrevistador debe conocer la información que esté al alcance del entrevistado para poder realizar una entrevista donde se pueda sacar la mayor cantidad de datos necesarios para poder comparar con los otros postulantes al cargo, donde se debe conocer:

- Conocer los objetivos de la organización.
- Revisar el perfil, el Currículo Vitae y la solicitud del postulante.
- Lectura de cualquier otra información cuando corresponda.
- Preparar preguntas básicas.
- Organización del tiempo.
- Preparación del ambiente.

Para la realización de la entrevista hay que destinar tiempo suficiente, donde no hay que armar la agenda superponiendo compromisos o con muy poco espacio entre entrevista,

teniendo en cuenta que puede darse algún retraso del entrevistado o del entrevistador, que la entrevista puede ser más larga y luego puede necesitar tiempo extra para analizar lo revelado.

Fases de la entrevista

Antes de planificar la entrevista se debe decidir la secuencia en la que los datos del candidato deberán ser estudiados, donde se trata de hacer un poco más de énfasis en la venta del puesto al candidato y tiene por objeto también el de contar con una mayor confianza y colaboración del candidato, donde el orden sería el siguiente:

1. Acogida del candidato.
2. Descripción de la organización.
3. Descripción del puesto de trabajo.
4. Historial laboral.
5. Historial educativo.
6. Intereses.
7. planes para el futuro.
8. Preguntas variadas.
9. Cierre de la entrevista.

Descripción de la organización

En este punto se tratará de dar la mayor información al postulante acerca de la organización. Siempre es conveniente ofrecer información sobre la empresa aunque ésta es muy conocida popularmente.

La información puede versar sobre: nombre de la empresa, historia, denominación de los principales productos, ventas anuales, número de empleados, organigrama, lugares donde se encuentran las sucursales de ventas, número de empleados, reputación, logros alcanzados.

Descripción del puesto

Se debe informar al candidato sobre las características principales del puesto que se está ofertando, la descripción del puesto al candidato no debe ocultar los aspectos más negativos de aquél o sus exigencias, si bien se puede justificar explicando que compensaciones se obtendrán, y por el contrario, tampoco se debe magnificar ni exagerar las ventajas del puesto que puedan inducir a errores o prejuicios al candidato.

La descripción del puesto al candidato puede tener el siguiente contenido:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO
EL PUESTO
Requisitos del puesto de trabajo. Entorno del puesto. Oportunidades para demostrar las capacidades y habilidades. Formación profesional y oportunidades de desarrollo. Oportunidades de promoción. Sueldos y otros beneficios. Ocupación del primer destino y posibilidades de cambios. Atmósfera de trabajo. Proyectos iniciales.

Tabla N°10 Descripción del puesto

Teniendo en cuenta los aspirantes que cumplen con los requisitos para el puesto de trabajo se realiza la entrevista de selección por parte del jefe inmediato superior donde se valoraran los requisitos para el cargo y los requisitos de idoneidad. Esta entrevista constituirá un elemento más para el análisis por el comité de expertos constituido por: (Administración, el sindicato, la UJC, y cuatro trabajadores destacados) de el mejor candidato para ocupar la plaza en convocatoria.

Después de tener toda la información escrita de los candidatos que han sido entrevistados se puede seguir con el proceso e ir al Paso 5 que consiste en las pruebas de selección.

Paso 5 Pruebas de selección

En el proceso de selección tradicional se ha dado siempre una gran importancia a las pruebas, siendo una herramienta complementaria al resto del proceso las cuales pueden ser verdaderamente útiles para la toma de decisiones.

Pruebas psicológicas:

La prueba (test) psicológica es la medición de alguna fase de una muestra cuidadosamente escogida de la conducta de un individuo. La medición de las diferencias de las personas, basada en pruebas psicológicas, es el punto de partida para la comprensión y la predicción del comportamiento del hombre.

El carácter de las pruebas psicológicas a aplicar no será eliminatorio en el proceso de selección, salvo en aquellos casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos por lo que el candidato queda incapacitado del puesto de trabajo. En todos los demás casos, las pruebas psicológicas serán un elemento informativo más a considerar para la candidatura final.

Es preciso el criterio del psicólogo, definir por sesiones, en primer lugar la cantidad de éstas, las cuales no deben pasar de tres y en las que se definirán cuales test pertenecerán a cada una de las sesiones, dentro de los cuales existen test para el inicio, intermedio y final,

teniendo en consideración el comportamiento, rendimiento, y concentración de las tensiones, como el estado de las personas en el tiempo.

Las pruebas se llevarán a cabo de acuerdo a la jerarquía del puesto de trabajo, este autor propone para la EMBER lo que a continuación se detalla:

Sub Director y Jefe de Departamento

- Test de habilidades específicas: Cuestionario Autodiagnóstico del Estilo de Dirección: (ver anexo N° 10)
- Test de Personalidad: 16 PF FACTORES DE PERSONALIDAD DE REGLAMENTO B de Raymund Castell (ver anexo N° 11)

Personal de producción

- Test de atención Anillo de Landolt: (ver anexo N° 12).
- Test de Personalidad: 16 PF FACTORES DE PERSONALIDAD DE REGLAMENTO B de Raymund Castell (ver anexo N° 11)

Paso 6 Petición de referencias.

La petición de referencia se realiza con el fin de comprobar la autenticidad del Currículo Vitae del candidato, y de las funciones que desempeño en sus anteriores trabajos, cuándo ingresó, cuándo causó la baja, su retribución, y lo que haya destacable desde un punto de vista de la personalidad y la profesionalidad. Para conseguir la mejor información se deben seguir los siguientes pasos:

1. Tratar de conseguir información de los tres últimos trabajos, si es que los tuviera.
2. Contactar con las personas que fueron jefes inmediatos del candidato objeto de información.
3. Conseguir información de los puestos recientes, mejor que de otros antiguos.
4. El propio responsable de la selección debe encargarse de la petición de referencias. Cuanto más alto sea el nivel jerárquico en la organización, mayores posibilidades tendrá de ser atendido.
5. Asegurar a quien se pide referencias que sus manifestaciones serán tratadas con la máxima confiabilidad.

Una referencia imprescindible es también un certificado de buena conducta que otorga la Policía Nacional Revolucionaria, esto para asegurar que el futuro trabajador no tenga problemas judiciales, ni prontuario delictivo. Si es muy difícil conseguir la información de las referencias de un candidato automáticamente el mismo será eliminado de la lista.

Todos los trabajadores incluyendo los dirigentes que se presenten como candidatos deben presentar la documentación siguiente:

- Carné de identidad.
- Títulos de nivel escolar y de clasificación según la especialidad que ocupara, verificados.
- Currículo Vitae.

- Dos fotos tipo carne.
- Certificado medico pre empleo y el cumplimiento de los requisitos relacionados con la salud de los trabajadores.
- Verificaciones en el lugar de residencia.
- Documento de la Zona de Defensa que acredite su incorporación.
- Hoja resumen del expediente laboral del último centro donde se encontraba laborando.

Una vez que se tiene toda la información necesaria del los candidatos se está en condiciones de pasar al próximo paso donde se decidirá qué postulante es el mejor calificado para ocupar el puesto vacante dentro de la empresa.

Paso 7 Selección de candidatos y ofrecimiento del puesto.

Para seleccionar a los candidatos se propone que se realice una reunión entre el director de la empresa y el jefe del departamento donde se encuentra vacante el puesto de trabajo, donde se comparan los resultados de las entrevistas, las pruebas y las referencias.

El autor de ésta investigación recomienda que la decisión final sea responsabilidad del director, si el puesto es de un jefe de departamento él sólo sacará conclusiones y decidirá, si por el contrario es de un mando medio contará con las recomendaciones de los jefes inmediatos del departamento donde se desea llenar la vacante.

Se debe contestar a todas las personas que participaron de la selección, esto es por una cortesía, y también para dejar una buena imagen de la empresa en el candidato.

El principio por el cual debemos regirnos para la selección de los trabajadores, su permanencia y promoción es el de la idoneidad demostrada que comprende el análisis integral de los requisitos siguientes:

- Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, establecidas en el reglamento disciplinario interno.
- Clasificación formal expresada en los certificados de estudios o títulos en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspira a desempeñar.

Es obligatorio para ocupar la plaza cumplir con los requisitos que exige el cargo, no obstante el Director General de la empresa tiene la facultad de aprobar a un trabajador a desempeñarse u ocupar la plaza aunque no cumpla el registro formal pero solo en casos exepcionales según el decreto ley 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que establece el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en su articulo 77. El comité de expertos es el órgano facultado para la decisión o admisión al empleo. Los acuerdos que adopte el comité referente al ingreso de los trabajadores al empleo son de obligatorio cumplimiento. Todos los trabajadores que

entren a esta unidad, cambien de puesto o de cargo tienen que ser aprobados por el comité de expertos, con excepción de los Cuadros que son aprobados por la comisión de Cuadros. El análisis del Comité tiene que hacerse entre los tres primeros días después de enviado el o los candidatos y a las 72 horas deben devolverse los documentos y el acta de la Comisión.

Paso 8 Examen Médico.

Evaluación médica, reviste una importancia básica en la organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad. Esta que se le practica al aspirante laboral es realizada por un especialista en medicina del trabajo, mediante un diagnóstico completo de las condiciones de salud psicofísicas y la aptitud para el correcto desempeño de un determinado cargo laboral.

El examen médico preempleo se orienta a todos los candidatos a ocupar el puesto según el modelo oficial para este efecto el cual debe ser realizado por el médico de su área de salud con la aprobación del policlínico teniendo en cuenta que no existe un personal médico directamente vinculado a la empresa. Este deberá efectuarse con previo consentimiento del candidato. Los objetivos del reconocimiento médico son comprobar:

- Si la aptitud física o psíquica del candidato es la adecuada para el puesto de trabajo que va desempeñar.
- Si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el resto de la plantilla de la empresa.
- Si el candidato está dentro de la empresa, puede promocionarse a un puesto de mayor responsabilidad, por ello puede exigir mayores condiciones físicas.

El reconocimiento médico es beneficioso tanto para el trabajador como para la organización, ya que ambos comprobaran si pueden hacer frente a las exigencias del puesto.

Cuando se tienen los resultados del examen médico y están de acuerdo con las exigencias de la empresa se procede a la presentación del candidato en la organización, en caso contrario si el candidato seleccionado tiene algún problema de salud que perjudique en un futuro el desenvolvimiento normal de sus capacidades se tomará la decisión de rechazarlo, y ofertar el puesto de trabajo al siguiente postulante en la lista de selección que cuente con las exigencias necesarias pero que por algún motivo no se lo seleccionó.

Paso 9 Presentación / incorporación.

La presentación del nuevo trabajador dentro de la empresa la debe realizar el jefe inmediato, y también una de sus tareas fundamentales es la de informar al nuevo empleado de las funciones y tareas que realizará en el puesto de trabajo. Previamente, habrá debido comentar con sus subordinados la incorporación prevista por una persona y qué se pretende de ella, mejorando así las relaciones laborales.

La información que la empresa debe proporcionar al nuevo empleado contiene la siguiente información:

1. Historia de la Empresa.
2. Misión y visión.
3. Qué organización tiene (Organigrama).
4. Políticas de la Empresa.
5. Operaciones: productos, volúmenes, cifras en general.
6. Salario: Escalas de salario, aumento por méritos.
7. Condiciones de trabajo: Horario de trabajo, ausencia, vacaciones.
8. Beneficios sociales.

A todos los trabajadores en el momento de su incorporación se les informará la política y los objetivos del sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo (SST), sus obligaciones y responsabilidades individuales. Se abordara lo establecido en el decreto ley 246 sobre las infracciones en materia de SST y las multas a aplicar, así como lo establecido en el manual de SST y los demás documentos rectores del sistema de Gestión.

Paso 10 Período de prueba.

Una vez que el trabajador se encuentra dentro de la organización es puesto a prueba durante un periodo de tiempo, el cual se le realiza para observar el comportamiento dentro de su fuente laboral y saber si cumple con las leyes e exigencias de la organización.

Resolución N°-8/05 MTSS – Reglamento general sobre relaciones laborales.

Esta etapa inicial de la Relación Laboral en la que el trabajador debe demostrar que reúne los requisitos y posee las cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira a ocupar, comprueba que las condiciones y características de la entidad se corresponden con sus intereses y por su parte, la administración brinda la información, los medios y las condiciones necesarias para lograr ese propósito y comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada y exigirla para el cargo u ocupación.

Este cuerpo legal también define que el periodo a prueba es de 30 días y el mismo puede prorrogarse en dependencia del cargo u ocupación de que se trata hasta 180 días, por acuerdo de la administración y la Organización Sindical de la entidad, la cual se inscribe en el convenio colectivo de trabajo. (Artículo N°-40).

Los cargos que llevan nombramientos como Directores, sub.-Directores, jefes de Departamentos, jefe de Área, jefe de Planta, jefe de Grupo, jefe de Turno, jefe de Taller, administradores, no se les confecciona contrato, por lo que no son sometidos a Periodos a Prueba, ya que los ampara los decretos ley N°- 196, 197/97 y 251/08 (artículo N°-84).

Una vez terminado el periodo de prueba y si las evaluaciones realizadas al empleado han resultado satisfactorias la Empresa está en condiciones de pasar al próximo paso que es el contrato definitivo.

Paso 11 Contrato definitivo.

El contrato definitivo según dispone: "que el contrato de trabajo es individual o colectivo, según se pacte entre un patrono o grupo de patrono y un empleado u obrero, o entre un patrono o asociación de patronos y un Sindicato, Federación o Confederación de Sindicatos de Trabajadores". Donde el contrato individual definitivo por tiempo indeterminado es el que el trabajador y el empleador para que aquél que preste su servicio personal y exclusivo, en la realización de una determinada obra o servicio a favor del empleador, sin especificar el caso de vigencia del contrato, a cambio de una remuneración o salario. Los contratos formalizarlos individuales entre la administración y el trabajador y pueden ser:

- Por tiempo indeterminado.
- Por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra.
- A domicilio
- De aprendizaje. (Artículo N°-42).

Retroalimentación

Después de proponer el procedimiento anteriormente citado es imprescindible evaluarlo para que pueda ser mejorado continuamente para saber si lo que se está haciendo cumple con los objetivos o no de la empresa y por qué es imprescindible acompañar los cambios de un mercado globalizado y así poder garantizar que los Recursos Humanos que se introduzcan en la empresa tengan la calidad necesaria para poder llegar a obtener los actuales y futuros objetivos trazados por la empresa.

3.4 Conclusiones Parciales del Capítulo III

- El procedimiento propuesto constituye una herramienta de trabajo para los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección dentro de la EMBER.
- La propuesta del procedimiento de reclutamiento y selección garantiza las exigencias de la EMBER.
- La aplicación del procedimiento propuesto garantizará en última instancia un personal seleccionado que cumpla con los requisitos que exige la empresa.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES

1. Importancia que dentro de la gestión de recursos humanos tiene la actividad de reclutamiento y selección de personal para garantizar el éxito de la organización y esto se refuerza aún más en las empresas de producción.
2. La EMBER ha estado presentando dificultades con relación a su mercado y un mal proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo ha contribuido a este problema.
3. El procedimiento propuesto constituye una mejora para el proceso de Reclutamiento y Selección del personal en la EMBER, responde a las características de la empresa objeto de estudio y da respuesta a las necesidades de este tipo de organización.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. En el paso 2 del procedimiento propuesto profundizar en el análisis y diseño del puesto desde el punto de vista de la determinación de las competencias laborales lo que elevaría considerablemente la efectividad del proceso.
2. Llevar un control exhaustivo del comportamiento de los empleados seleccionados y contratados para garantizar consolidar la efectividad del procedimiento propuesto y de hecho la retroalimentación del mismo.
3. Tener en cuenta los resultados del control al personal seleccionado, con el propósito de perfeccionar el procedimiento propuesto.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, L. La estimulación al trabajo, sus problemas y el diseño de sistemas Tomado De: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/estimutrabajo.htm, 2003
- Alles, M. La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos/ M. Alles. —Argentina: Ed. Granica S.A., 2005. —420 p.
- Beato, L. Manual de empleados Tomado De: www.monografias.com/trabajos11/manem/manem.shtml, 2002
- Belamaric, R. La Dirección de los Recursos Humanos y su integración en la Empresa. Tomado De: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/35/dirrhh2.htm, 2004
- Bertoli, P. Selección del personal. Tomado De: www.monografias.com/trabajo5/selpe/selpe.shtml, 2001
- Byrene, J. Búsqueda de los grandes ejecutivos/ J. Byrene. —Barcelona: Editorial Planeta, 1988. —347 p.
- Brooking, A. El capital intelectual, / A. Brooking.—Argentina: Paidós, 1977.—210 p.
- Cabeda, A. [1990]. La Gestión Integrada de los Recursos Humanos/ A. Cabeda.--Bilbao, Ediciones Deusto, 1990. —310 p.
- Ciego, P. Selección del personal Tomado De: www.monografias.com/trabajo5/selpe/selpe.shtml, 2002
- Cortez, M. Gestión de los Recursos Humanos y estrategia. Tomado De: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm, 1991
- Cubeiro, J. La función de los Recursos Humanos en el management del siglo XXI, Capital Humano, (España) (114): 68, Septiembre 1998.
- Cuesta, S. Contribución al perfeccionamiento del proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Delegación Provincial del CITMA de Villa Clara. . —Santa Clara: UCLV, 2004. —180 p.
- Cuesta, Santos. Tecnología de los Recursos Humanos./ Santos Cuesta.—LA Habana: ISPJAE, 1997.—214 p.
- Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano,/ I. Chiavenato.—México: Mc. Graw Hill., 2002.—784 p.
- Delaney . HR policies and practices in American firms. U.S. Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs, BLMR 173/ Delaney.-- Washington, DC: U.S. Government Printing Officer., 1989.—[s.p.]
- Delgado, A. Administración de Recursos Humanos y la descripción de puestos Tomado De:www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/despues.htm, 2003
- Dessler, G. Administración de Personal. / G. Dessler. —México: Printice-Hall Hispanoamérica.-- 1994
- Dezerega, V... Estrategia y Dirección Estratégica Tomado De: www.gestipolis.com/dirgp/adm/estrategia.htm, 2002

Díaz, L...La Gestión de los Recursos Humanos y su evolución en Cuba. Tomado De: www.ucf.edu.cu/publicaciones/anuario2002, 2002

Dyer, Strategic human resources management and planning. / Dyer, Rowland, K. y Ferris, G.R. (eds.),-- [s.l.]: Research in personnel and human resources management. JAI., 1985.—[s.p.]

El portal de estudiantes de RRHH, Reclutamiento y selección de personal Tomado De: www.gestiopolis.com/documentos/fulldocs/rrhh/recluch.htm, 2003

El portal de estudiantes de RRHH, Técnicas de selección Tomado De: - www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/tecnicas.htm, 2003

Esfingenegra, Trabajo de Recursos Humanos Tomado De: www.monografias.com/trabajo13/recur/recur.shtml, 2002

Esparragoza, A. Administración de los Recursos Humanos (Talento Humano) Tomado De: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm, 2002

Flores, V. Reclutamiento y fuentes de reclutamiento: la base para el inicio de una adecuada selección. Tomado De: - www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reclufu.htm, 2002

Fombrum. "A framework for strategic human resource management"./ Fombrum.-- New Cork: Wiley, 1984. — [s.p.]

French, W. Administración de personal: Desarrollo de Recursos Humanos, / W. Fombrum. — México: Ed. Limusa, 1993. —218 p.

Gago, N. Reclutamiento y Selección de personal. Tomado De: www.gestiopolis.com/documentos/fulldocs/rrhh/ryspuch.htm, 2002

Genao, V. Plan Estratégico de los Recursos Humanos Tomado De: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/pestrrh.htm, 2004

Gestión de los Recursos Humanos/ Beer... [et.al]. —España: Ed. Ministerio del Trabajo, 1992. — 315 p.

Goicoechea, P.Aspectos importantes de los Recursos Humanos Tomado De: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/aspimgerh.htm, 2003

González, L. Modelos de dirección de Recursos Humanos. Tomado De: www.cursos.itam.mx/arcienaga/CH2/lectura%20eIetr%F3nicas/modelos%20de%20direcci%F3n%20de%20recursos%20humanos., 1999

López, M. Administración de Recursos Humanos Tomado De: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm, 2003

Maristany, J. Administración de Recursos Humanos. —España: Paerson Educación.2000. — [s.p.]

Marketing-online - Recursos Humanos Tomado De: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/58/internetseleccpcis.htm, 2001

Martínez, Herrera. Sistema de gestión de recursos humanos: caracterización para su aplicación en las empresas; Revista Estudios de la Ciénaga (México)1 (1): 129-152, febrero del 2000.

Martínez, L., Administración de los Recursos Humanos. Tomado De:

www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm ,2003

Morales, E. G.R.H., evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana - Tomado De: www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm 2003

Nkomo, S.M. "Human resource planning and organization performance: An exploratory analysis". Strategic Management Journal (E.U.) 8 (4): 387-392, 1987

Olleros, M. [2001]. Proceso de Captación y Selección de Personal./ M. Olleros.—México: Gestión 2000, 2001.—197 p..

Ordiz, M. Análisis Estratégico de los Recursos Humanos. Tomado De: www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/canalestratrrhh.htm, 2002

Ordóñez, M. [1995]. La nueva Gestión de los Recursos Humanos./ M. Ordoñez.—España: Gestión 2000 S.A, 1995.—[s.p.]

Pacheco, S. Proceso de selección Tomado De: www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml, 2001

Palavicini, V. El nuevo rol de la administración de los Recursos Humanos, revista Ciencias Económicas (La Habana) 18. (2):157. 1998.

Pérez, M. Selección de personal. Tomado De: www.monografias.com/trabajo10/seper/seper.shtml, 2002

Pérez, R. La satisfacción del cliente una forma de gestionar la productividad en los servicios turísticos. Tomado De: www.gestipolis.com/canales/gerencia/articulos/70/satprod.htm, 2003

Peralta, M. Estrategia del servicio al cliente. Tomado De: www.ilustrados.com/publicaciones/EpypFEUAlbKICEIbFDFz.phd, 2003

Poot del Bozque. Proceso de contratación del personal . Tomado De: www.ilustrados.com/publicaciones/EpyuZAppkFemchcavw.php, 2002

Portillo, M. Administración de Recursos Humanos. Tomado De: www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/eco/ivaven.htm, 2003

Quijano, M. ¿Qué es calidad en el servicio? Tomado De: www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidaddeser.htm, 2003

Richino, S. Selección de personal. Tomado De: www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/spuch.htm, 2003

Romero, J. El proceso de los Recursos Humanos. Tomado De: www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/prhjar.htm, 2003

Sales, M. Recursos Humanos apuntes de clases. Tomado De: www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/rrhhapuntesclasematias.htm , 2003

Salinas, O. Buen comportamiento ayer, éxito seguro hoy selección de personal. Tomado De: www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/no%2010/buen%20comportamiento.htm ,2002

Salinas, O. Se busca...sobre fuentes de reclutamiento de personal. Tomado De: www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/no%209/sebusca.htm, 2002

Sánchez, R. Clima Organizacional. Tomado De:

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm, 2001

Schein, E. Psicología de la Organización. / E. Shein.—México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1982.—196 p.

Simula, McKenna, Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos/ McKenna Simula.—México: Ed. Limusa S.A., 1989.—278 p.

Socorro, F. Nuevos paradigmas de selección: cuando el valor reside en el conocimiento – www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/54/valor.htm, 2002

Sosa, M. Recursos Humanos

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm, 2001

Sotolongo, M. Procedimiento para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en Villas turísticas pequeñas y medianas. / M. Sotolongo. —Santa Clara: UCLV, 1998. — 220 p.

Torrez, C. El valor económico agregado en Recursos Humanos (estrategia gerencial del desarrollo humanos de las organizaciones) Tomado De:

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaenrrhh.htm, 1991

Torrez, E. El valor económico agregado en recursos humanos. Estrategia gerencial del desarrollo humano de la organización. Tomado De:

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaenrrhh.htm, 2001

Ulrich, D. Recursos Humanos. / D. Ulrich.--Buenos Aires Champions, 1997. —257 p.

Velázquez Miguel, Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos humanos. Tomado De: www.monografias.com/trabajo13/modelos/modelos.shtml, 2000

Werther, Davis Administración de Personal y Recursos Humanos/ Davis Werther. —México: Mc. Graw Hill, 2002. —410 p.

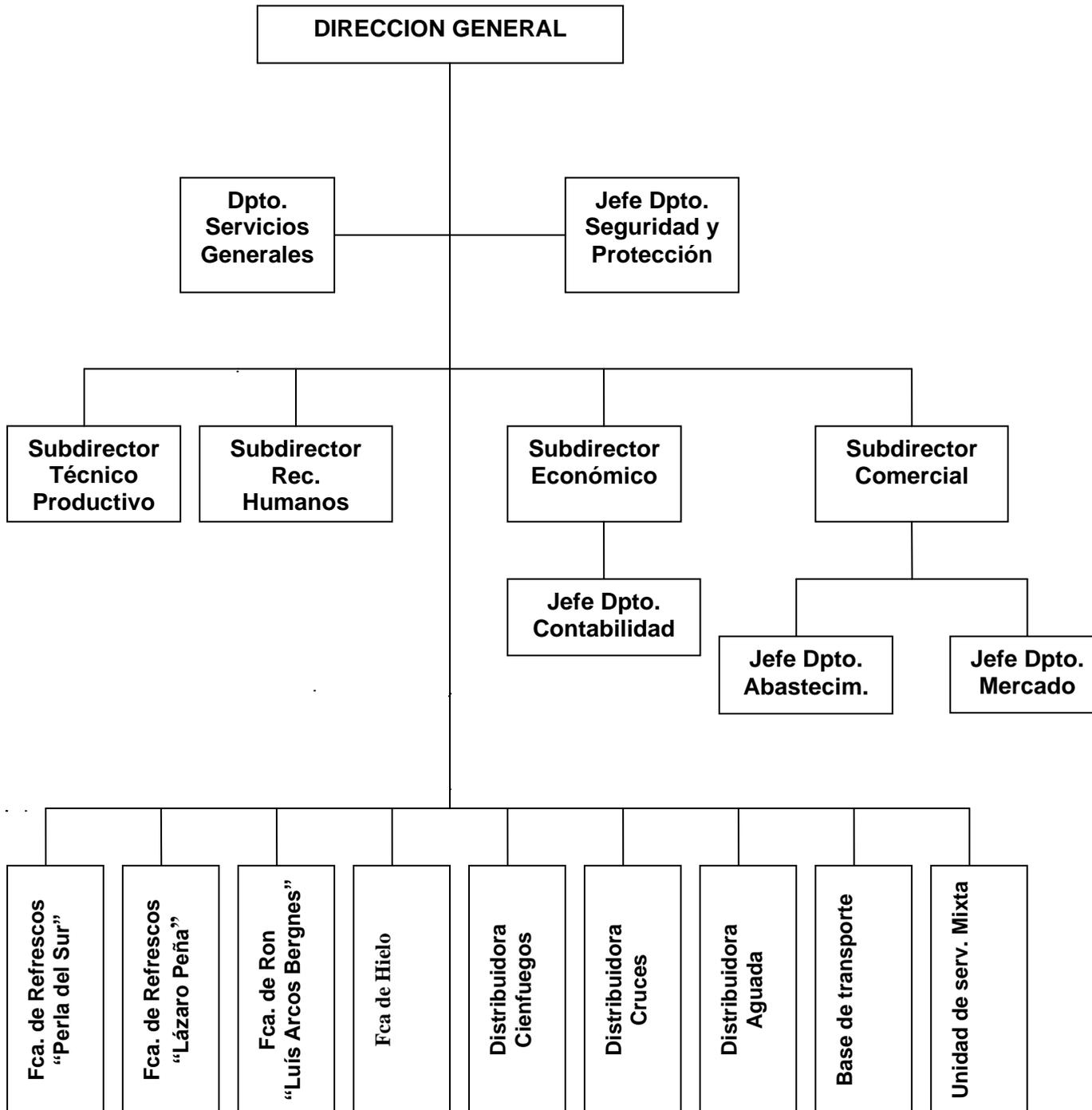
Zayas, P. El diseño del sistema de la Gestión de Recursos Humanos. Tomado De: www.monografias.com/trabajo16/gestion/gestion.shtml, 2000

Zeledón, P. Administración de los Recursos Humanos. Tomado De:

www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm, 2004

ANEXOS

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



ANEXO Nº2

Evaluación Trimestral del Desempeño

ENTIDAD: _____

NOMBRES Y APELLIDOS DE EVALUADO: _____

AREA DE TRABAJO: _____ CARGO: _____

EVALUACION DEL DESEMPEÑO: TRIMESTRAL DESDE _____ HASTA _____

Indicadores a Evaluar	CALIFICACION (marca con una x) desempeño laboral		
	Superior	Adecuado	Deficiente
Cumplimiento de los objetivos, funciones, tareas, eficiencia, calidad y productividad en el trabajo.			
Comportamiento de la disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada.			
Cumplimiento de la norma de seguridad y salud en el trabajo			
Uso y cuidado de los recursos materiales (portadores energéticos, equipos y medios de protección personal)			

(Se puede agregar otros indicadores, teniendo en cuenta el Resuelvo Sexto, de la Resolución Nº 21/07)

Resultados de la Evaluación Desempeño laboral superior
 Desempeño laboral adecuado
 Desempeño laboral deficiente

AVANCES OBTENIDOS POR EL TRABAJADOR:

DEFICIENCIAS QUE AUN PRESENTA:

Recomendaciones y acciones de capacitación y desarrollo	Fecha	
	Índice	
Terminación		

ANEXO Nº3

Evaluación Anual del Desempeño

ENTIDAD: _____

NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADO: _____

AREA DE TRABAJO: _____ CARGO: _____

EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL. DESDE: _____ HASTA: _____

TEXTO DE LA EVALUACION:

(Los indicadores aparecen en el Resuelvo Quinto de la Resolución Nº. 21/07 y en la instrucción VM-3/7 (Anexar las hojas necesarias)

Conclusiones: (Se debe reflejar el cumplimiento de las recomendaciones, los avances y las deficiencias que aun posee el trabajador).

Resultados de la Evaluación del Desempeño:

- Desempeño Laboral Superior
- Desempeño Laboral Adecuado
- Desempeño Laboral Deficiente

➤ Avances Obtenidos por el trabajador

➤ Deficiencias que aun presenta

Recomendaciones y acciones de capacitación y desarrollo a realizar	Fecha	
	Inicio	
Term.		

Nombres y Apellidos del Evaluador: _____

Cargo: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Opinión del Evaluado: Conforme

No Conforme

Firma del Evaluado: _____ Fecha: _____

ANEXO N°4

Entrevista con el Director.

1. ¿Cómo es el clima organizacional dentro de la empresa?
2. ¿Existen vías adecuadas para la canalización de las demandas de los trabajadores?
3. ¿Existen en su empresa algunos de los Sistema de participación?
4. ¿Ud. cree que se les otorga todas las condiciones de trabajo a los empleados?
5. ¿Se evalúa al personal de la organización?
6. ¿Cuál es el proceso de selección de personal actualmente en la empresa?
7. ¿El proceso de Reclutamiento y Selección de personal responde a las características propias de la empresa?

ANEXO N°5

Encuesta (Sotolongo, M. 1998) sobre los procesos de la Gestión de los Recursos Humanos.

Su experiencia y su sugerencia pueden servir de ayuda para perfeccionar el trabajo de la dirección de recursos humanos en la EMBERE y ser así más útil a usted mismo.

Agradecemos de antemano su evaluación sobre el trabajo de la dirección de recursos humanos en la empresa y le rogamos que conteste todos los aspectos mencionados según se indica en cada apartado.

ESTE CUESTIONARIO ES ANONIMO.

¡MUCHAS GRACIAS!

1. ¿Se encuentra motivado con su trabajo?

Si — No —

2. Marque con una X aquellos aspectos que caracterizan su satisfacción con la labor que realiza.

A — Me gusta el trabajo que realizo.

B — Si pudiera trasladarme de centro lo haría.

C — Mi superior valora altamente los resultados de mi trabajo.

D — En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados que obtienen.

E — No me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de inestabilidad.

F — Considero útil mi trabajo.

G — He pensado permanecer en mi centro de trabajo.

H — Mi trabajo permite superarme y desarrollarme en la labor que realizo.

3. ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?

Si — No —

4. ¿Participa en la definición de los objetivos de su área?

Si — No —

5. ¿Cómo son las condiciones de trabajo en su área?

Buenas — Malas — Regulares —

6. ¿Se siente recargado de trabajo?

Si — No — En ocasiones —

7. ¿Ocurren problemas en la empresa y luego no se pueden depurar responsabilidades?

Si — No — En ocasiones —

8. ¿Cuánta confianza tiene su superior en usted?

Completa — Bastante — Poca — Ninguna —

9. ¿Con qué frecuencia se pide y se ponen en práctica sus ideas?
Raras veces — A veces — A menudo — Frecuentemente —
10. ¿Existe un proceso de selección para entrar a la empresa?
Si — No —
A) ¿Está de acuerdo con este proceso?
Si — No —
11. ¿Se evalúa su trabajo?
Si — No —
A) ¿Está de acuerdo con este sistema de evaluación?
Si — No —
12. ¿Se discute con usted su evaluación de su capacidad para realizar su trabajo?
Si — No — A veces —
13. ¿Los resultados de la evaluación solo se utilizan para pagar el estímulo por su capacidad para realizar el trabajo?
Si — No —
14. ¿La promoción se realiza según los resultados del trabajo?
Si — No —
15. ¿Se corresponde su salario con el trabajo que realiza?
Si — No —
A) ¿Recibe otro tipo de estimulación por el resultado de su trabajo?
Si — No —
B) ¿Le satisface?
Si — No —
17. ¿Acudiría a plantearle un problema personal a su jefe?
Si — No —
18. ¿Realiza con calidad su trabajo?
Raras veces — A veces — A menudo — Frecuentemente —

MUCHAS GRACIAS POR SU SINCERIDAD.

ANEXO N°6

Encuesta (Cuesta, S. 2004) sobre el proceso de Selección de Personal

A continuación se le hace una serie de preguntas relacionadas con aspectos de su trabajo. Es necesario que responda con sinceridad, de forma detallada a las mismas por la importancia de su valiosa información para el desarrollo de este estudio. No consulte sus preguntas con otro empleado, en caso de dudas vea al personal que le entregó al cuestionario.

1.- ¿Conoce usted si en la Empresa se prevé la necesidad de Recursos Humanos?

a) _____ Si b) _____ No

2.- ¿Conoce Ud. si la Empresa realiza actividades de reclutamiento de personal para darle empleo?

a) _____ Si b) _____ No c) _____ Algunas veces

3.- ¿Conoce usted si este proceso de reclutamiento se efectúa con la calidad requerida, ofreciendo información por prensa escrita u otros medios de difusión?

a) _____ Si b) _____ No c) _____ Algunas veces

4.- ¿Cuál es el reclutamiento que usted observa que más se utiliza?

a) _____ Interno b) _____ Externo c) _____ Mixto

5.- ¿Conoce si existe y se aplica un procedimiento escrito y aprobado para el Reclutamiento y la Selección de personal?

a) _____ Si b) _____ No

6.- En caso afirmativo ¿Considera que siempre se procede de acuerdo al procedimiento?

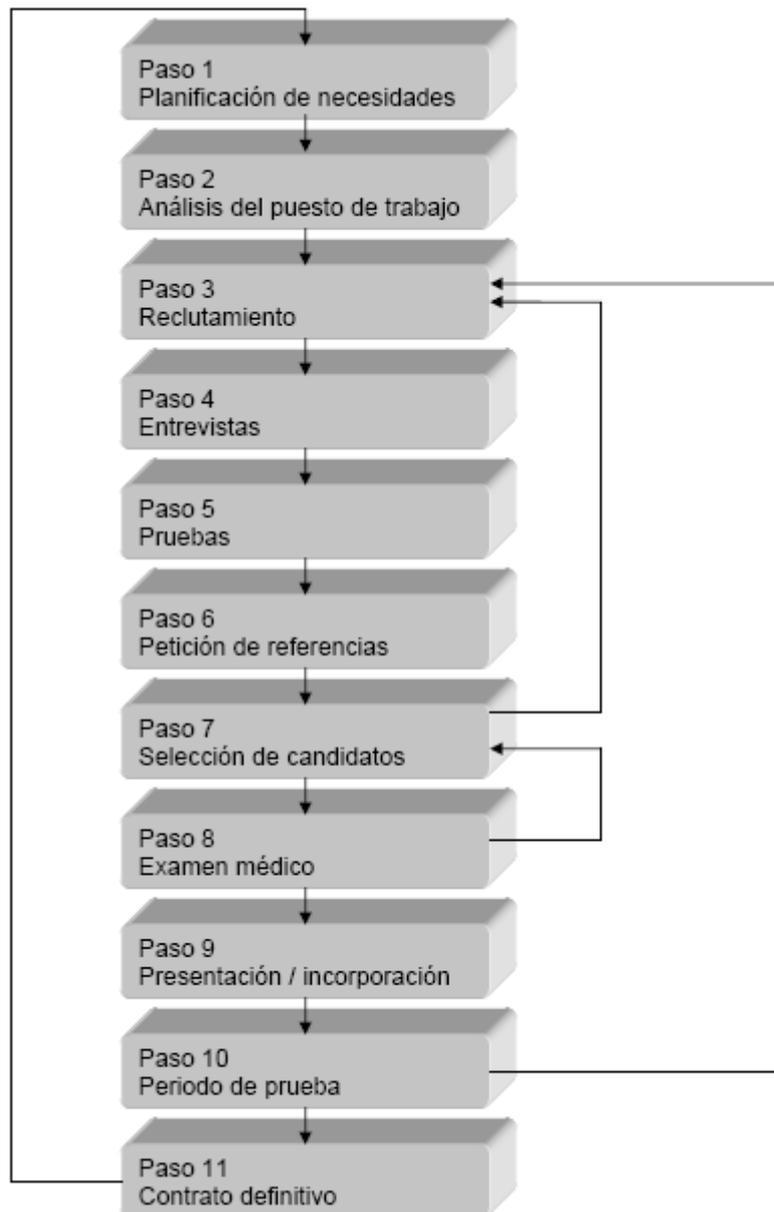
a) _____ Si b) _____ No

7.- ¿Cuál de estas técnicas que se pueden aplicar para la selección del personal le han sido aplicadas a usted?

a) ____ Pruebas Psicométricas b) ____ Entrevistas c) ____ Pruebas de Conocimiento

ANEXO N°7

Propuesta de procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal.



ANEXO N°8

Descripción del puesto de trabajo

NOMBRE DEL PUESTO:

1.- INFORMACIÓN GENERAL

- a) Área o Departamento:
- b) Jefe inmediato:
- c) Posición en el organigrama:
- d) Mantiene contacto con:
- e) Jornada de trabajo:

2.- DESCRIPCIÓN GENERICA

3.- DESCRIPCIÓN GENERICA

- a) Actividades Rutinarias:
- b) Actividades periódicas:
- c) Actividades eventuales:

4.- REQUERIMIENTOS PARA OCUPAR EL PUESTO

- a) Características físicas:

Sexo:

Edad:

Presencia:

- b) Formación
- c) Experiencias
- d) Esfuerzo físico:
- e) Responsabilidad de bienes
- f) Responsabilidad de contacto con el público:
- g) Permiso de conducir:
- h) Vehículo Propio:

Elaborado por:

Colaborador:

ANEXO N°9

Anexo al contrato

Nombre y Apellidos: _____

C.I.: _____

Cargo: Técnico B en mantenimiento de equipos e instalaciones industriales.

Salario: _____

	Básico	Condiciones	Total
Grupo: <u>X</u>	_____	_____	_____
Fecha:	_____	_____	_____

DESCRIPCION DEL CONTENIDO DE TRABAJO

(Funciones Generales)

- Ejecuta la Normación práctica de consumo de combustible y lubricantes en los equipos.
- Controla y ejecuta técnicamente según corresponda la explotación, reparaciones, mantenimiento, montaje y conservación de los equipos e instalaciones.
- Realiza tareas de automatización, electricidad, mecánica, refrigeración, termo energético u otra de acuerdo al área de trabajo.
- Lleva a cabo las políticas de recuperación de piezas y adaptaciones, inversiones y reparaciones mecánicas.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según corresponda.

REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS

- Graduado de Nivel Superior.

Trabajador

Administración

ANEXO N°10

Cuestionario Autodiagnóstico del Estilo de Dirección

El siguiente cuestionario consiste en una serie de afirmaciones auto descriptivas seguidas de cuatro resultados posibles.

Usted tiene que ordenar esos cuatro resultados en términos del más parecido o que más se asemeja a usted (4) al menos parecido o que menos se asemeja a usted (1).

Es necesario que responda con toda sinceridad para poder ayudarlo eficientemente.

Por ejemplo:

En la mayoría de las situaciones yo quiero.....

A- moverme hacia delante con orgullo, hacia grandes ideales
B- tomar el control de situaciones y alcanzar las metas
C- ser sistemático y lógico, un pensador sólido
CH- ganarme a la gente insistiéndoles y convenciéndolos

A_3_ B_1_ C_4_ CH_2_

Si comprende bien lo que debe hacer, puede comenzar.

Grupo #1

En la mayoría de las situaciones yo quiero.....

A- moverme hacia delante con orgullo, hacia grandes ideales
B- tomar el control de situaciones y alcanzar las metas
C- ser sistemático y lógico, un pensador sólido
CH- ganarme a la gente insistiéndoles y convenciéndolos

Yo usualmente trato a los demás.....

D- de una manera cortés y admirativa
E- de una manera activa y enfocada a las tareas
F- de una manera metódica
G- de una manera amistosa y afín

Yo quiero que me vean como.....

H- una persona fiel y en quien se puede confiar
I- una persona competente y activa
J- una persona cuidadosa y lógica
K- una persona flexible y comprensiva

Grupo #2

En momentos de tensión yo.....

a- tomo más responsabilidades y le doy más duro al problema
b- me ponga impaciente y actué rápidamente
c- compruebo lo que digo con datos reales e información
ch- trato de no trastornar a los demás y mantener las cosas tranquilas

En momentos de tensión yo me relaciono con los demás.....

d- siendo fácilmente influido y crédulo
--

e- siendo dominante e impulsivo
--

f- siendo retraído y desconfiado

g- siendo muy flexible

Yo impresiono a los demás a veces por.....

h- tener poca confianza en sí mismo
--

i- ser un duro negociador

j- ser terco y determinado

k- ser inconsistente y llamar la atención
--

Grupo #3

Me gusta actuar.....

A- amistosamente y apoyar a otros
--

B- rápidamente y decisivamente con los demás

C- compacto y sólido con los demás

CH-como sea más apropiado

Yo frecuentemente trato de ser.....

D- modesto e idealista

E- persuasivo y ganador

F- paciente y práctico

G- simpático y verdadero

La gente me ve como.....

H- una persona en la que vale la pena confiar y que da consejos
I- una persona segura de si misma que toma la iniciativa
J- una persona sistemática que es cuidadosa y consciente
K- una persona entusiasta que entiende y que se adapta a la situación

Grupo #4

Si yo me encuentro con oposición y desacuerdo.....

a- apelo al sentimiento de justicia y la legalidad de las otras personas
b- trato de ser más listo que ellos y de maniobrarlos
c- me quedo tranquilo y sigo tratando poco a poco
ch- vuelvo a tratar o abro una nueva trinchera o punto de vista

Cuando fracaso.....

d- me da pánico y busco a otros para que me apoyen
e- sigo presionando por mis ideas
f- me mantengo tranquilo e inflexible
g- me mantengo con la mente abierta y sigo siendo placentero

La gente que me mira cuando estoy en mi peor estado dice que soy

h- sumiso e impresionable
i- agresivo y dominante
j- terco y retraído
k- superficial e infiel

ANEXO Nº11

16 P.F. de Raymond B. Catell

Test basado en la teoría de los rasgos de Raymond Catell, que pretende describir la personalidad global de un sujeto a partir de la determinación de sus rasgos significativos.

(Factor B)

Mide el predominio del nivel teórico del pensamiento que se expresa en la mejor utilización de la abstracción y demás operaciones lógicas del pensamiento o del nivel empírico con una limitada utilización de las operaciones lógicas que se expresa en una tendencia a la interpretación concreta o funcional de la realidad.

(B+) Descripción del factor: Sujeto en el que predomina del nivel teórico en el pensamiento.

Expresión comportamental: La persona es capaz de utilizar adecuadamente las operaciones lógicas del pensamiento y llegar a la esencia de los fenómenos a través de una correcta abstracción y generalización.

(B-) Descripción del factor: Sujeto en el que predomina el nivel empírico en el pensamiento.

Expresión comportamental: Más limitado para penetrar en la esencia de los fenómenos de la realidad debido a que está menos capacitado para utilizar adecuadamente las operaciones lógicas del pensamiento por lo que tendencia básica es a realizar interpretaciones literales, concretas o funcionales.

ANEXO N°12

Anillos de Landolt

La prueba de los anillos de Landolt es una metódica diseñada para evaluar las cualidades de volumen, distribución y concentración de la atención.

Consiste en una hoja donde aparece un impreso con (1024) círculos o anillos con aberturas en diferentes posiciones.

Aplicación: Individual o colectiva.

Tiempo de aplicación: 5 min.

La tarea consiste en tachar con un trazo vertical (/) los anillos que se encuentran en las posiciones indicadas en las instrucciones.

Instrucciones:

Nota: Existen 2 formas de aplicación:

1 - En esta hoja aparecen círculos con aberturas en diferentes posiciones a las que vamos a llamar anillos. Su tarea consiste en marcar con una raya los anillos que se encuentren en la posición que le indicaremos. Trabaje de derecha a izquierda lo más rápido posible; pero con exactitud, ya que la rapidez puede hacer que deje sin tachar algunos, se detendrá solo cuando yo le ordene.

El tiempo de aplicación es corrido y se puede usar la posición de C o de U, pues existen de cada una 129 anillos.

2 - En esta hoja aparecen círculos con aberturas en diferentes posiciones a las que vamos a llamar anillos. Su tarea consiste en marcar con un trazo vertical los anillos que se encuentren en la posición que le indicaremos. Esta prueba dura 5 min. y cuando pase cada minuto, yo se lo indicaré y usted deberá poner el número que corresponda a los minutos transcurridos al lado del último anillo visto de la posición indicada. Solo se detendrá cuando diga 5, eso quiere decir que han pasado 5 minutos y por tanto a concluido la prueba.

La primera posición es C, si usted llegara al final y aún no han transcurrido los 5 min, empiece de nuevo desde el principio tachando entonces los anillos que existen en la segunda posición U.

Nota: La breve pausa cada vez que pase 1 min. nos permitirá analizar la capacidad de paso del sujeto por cada minuto, indicándonos en que minuto el sujeto a rendido mejor.

Medios auxiliares: Cronómetro.

Calificación

AC – Anillos contados: Anillos de todas las posiciones por la que paso la vista del sujeto.

AE – Anillos existentes: Anillos de la posición indicada que existen hasta donde llegó la vista del sujeto.

AV – Anillos vistos: Anillos tachados correctamente.

AE – Errores: Dejados de tachar o tachados incorrectamente.

Capacidad de paso (Volumen) = $\frac{0,5936 * AC - 2,807 * E}{300 \text{ seg.}}$

Intensidad de la atención (Concentración) = $\frac{AV}{AE}$

Índice de errores (Distribución) = $\frac{AE}{AV}$

Categorías

Volumen (capacidad de paso)

1.34 ó más excelente.

1.33 – 1.10 promedio.

1.09 ó menos deficiente.

Concentración (intensidad de atención)

0.75 ó más excelente.

0.74 – 0.73 promedio.

0.72 ó menos deficiente.

Distribución (índice de errores)

0.08 ó menos excelente.

0.09 – 0.61 promedio.

0.62 ó más deficientes.

