

REPUBLICA DE CUBA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diseño e implantación de un procedimiento de reclutamiento y selección por Competencia del Personal para la Empresa Azucarera 14 de Julio.

Autor: Augusto González Santana.

Tutor: Ing. Edel Santana Pérez.

Cienfuegos, 2009

AGRADESIMIENTOS

Mis más sinceros y profundos agradecimientos a todos aquellos que de una forma u otra han influido en mi formación como profesional.

- ✚ A la máxima Dirección de la Revolución por darme la posibilidad de cursar estudios universitarios.
- ✚ A la Universidad Carlos Rafael Rodríguez y al claustro de profesores del departamento de Industrial por su aporte.
- ✚ A todos los profesores de las sedes universitarias de Guillermo Moncada y 14 de Julio que me impartieron sus conocimientos y habilidades en las diferentes asignaturas.
- ✚ A todos mis compañeros de estudios de una y otra sede, en especial a mi compañero de aula Richard Ramírez Godoy por considerarlo mi segundo profesos en cada asignatura.
- ✚ A todos mis compañeros de trabajo que me ayudaron en mi etapa de formación como profesional.
- ✚ A todos aquellos que no ago mención pero que de una forma u otra influyeron en mi formación profesional.

¡A todos Muchas Gracias!

DEDICATORIA

Dedico este trabajo diploma a:

- ✚ Mi mamá Dulce María Santana González por haberme guiado siempre por el camino del estudio, por sus consejos, su apoyo y el amor que siempre me ha dado.

- ✚ A mi hermana y hermano Dulce María González Santana y Yosvany González Santana que aunque ya no se encuentran presentes, siempre me tuvieron mucho amor y cariño, por lo que me sirvieron de apoyo emocional y espiritual para formarme como profesional.

- ✚ A mis hermanas Alexis González Santana, Deisy González Santana, Eneyda González Santana y Odaymis González Santana por ser ejemplos a seguir y por el amor y cariño que siempre me han dado.

- ✚ A mis hijos Randy González Pereira y Liz González Pereira por su cariño y ser motivo de mi esfuerzo, sacrificio diario y para servirles de ejemplo.

- ✚ A mi esposa Yaquelin Pereira Hernández por su amor y comprensión.

- ✚ A mi primo y tutor Edel Santana Pérez por su apoyo en los momentos difíciles.

- ✚ A mis compañeros de estudio por ser motivo de mi esfuerzo diario.

- ✚ A mi compañero de estudios Richar Ramírez Godoy por su empeño y todo el tiempo que me dedicó durante mi formación.

- ✚ A todos mis profesores por su empeño, sacrificio y dedicación en mi formación.

- ✚ A mis compañeros de trabajo por el apoyo que me brindaron.

- ✚ A mis vecinos y a todos aquellos que de una forma u otra han influido en mi formación como profesional.

RESUMEN

La presente investigación titulada “Diseño e Implantación de un Procedimiento de Reclutamiento y Selección por Competencia del Personal para la Empresa Azucarera 14 de Julio” tiene como objetivo general diseñar un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal sobre la base de los perfiles de competencias que permita la entrada de personal idóneo a la empresa.

Para desarrollar esta investigación se tomó como objeto de estudio la Unidad Empresarial de Base UEB Fábrica de Azúcar de la Empresa Azucarera 14 de Julio específicamente el cargo de Auxiliares Generales, los métodos utilizados partieron de un análisis teórico de las concepciones generales sobre el tema, utilizando además el análisis y síntesis, la observación, entrevistas, cuestionarios, así como otras técnicas estadísticas.

En esta investigación se define e implanta un procedimiento para el reclutamiento y la selección de personal sobre la base de los perfiles de competencias que permita la entrada de personal idóneo a la empresa.

Este estudio permitió arribar a conclusiones y recomendaciones que además de tener utilidad y aplicabilidad, sientan las bases para continuar las investigaciones científicas en el tema.

INDICE

INDICE	Págs.
Agradecimientos	
Dedicatoria	
Resumen	
Introducción	
Capítulo 1: Fundamentación Teórica.....	8
1.1 La Gestión de los Recursos Humanos en las empresas de producción de vienes y servicios.....	8
1.2 Generalidades sobre la Gestión de los Recursos Humanos GRH.....	9
1.2.1 Análisis de los modelos de Gestión de Recursos Humanos más significativos.....	12
1.3 La Gestión por Competencia.....	14
1.4 Análisis y Descripción de puestos de trabajo.....	21
1.5 Perfil de Competencias.....	23
1.5.1 Técnicas para la recopilación de información.....	25
1.5.2 Relación del Perfil de Competencia con las actividades claves de RH...	26
1.6 Subsistema de Reclutamiento y Selección del personal.....	27
1.6.1 Fuentes de Reclutamiento.....	28
1.6.2 Selección del Personal.....	31
1.6.2.1 Técnicas y Procedimientos de Selección de Personal.....	31
1.7 Conclusiones parciales del Capítulo 1.....	35
Capítulo 2: Análisis de la situación actual.....	36
2.1 Caracterización de la Empresa Azucarera 14 de Julio, perteneciente al Municipio de Rodas provincia Cienfuegos.....	36
2.2 Diagnóstico de la Situación Actual de los Recursos Humanos en la Unidad Empresarial de Base EUB Industria.....	45
2.3 Resultados Económicos de la Empresa.....	61
	3

2.4 Conclusiones parciales del Capítulo 2.....	62
Capítulo 3: Diseño e Implantación del Procedimiento para el Reclutamiento y	
Selección de Personal en la UEB Industria.....	64
3.1 Perfiles de Competencia.....	64
3.2 Procedimiento para el Reclutamiento y la Selección del Personal.....	72
3.3 Aplicación práctica y análisis de resultados.....	82
3.4 Conclusiones parciales del Capítulo 3.....	88
Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	90
Bibliografía.....	91
Referencias Bibliográficas.....	94
Anexos.....	

INTRODUCCIÓN

En un entorno en permanente cambio, caracterizado por la competitividad creciente, la globalización y el rápido desarrollo tecnológico, cabe preguntarse qué sistemas se pueden utilizar para identificar y atraer el talento a las empresas. En efecto, hoy día, ya no resulta novedoso afirmar que en este contexto en continuo cambio, el talento humano ha pasado a ser el activo más importante de las empresas. En consecuencia, disponer de técnicas objetivas y fiables que nos permitan medir y gestionar eficazmente este talento constituirá sin duda la principal ventaja competitiva de las empresas de éxito. El nivel de preparación y gestión de los recursos humanos hoy día debe constituir una fortaleza en las empresas, y por ello una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En los albores del Siglo XXI no es necesario incidir más en la importancia del rol que las personas han alcanzado dentro de las organizaciones empresariales. Si bien una clara definición de objetivos estratégicos, la innovación en productos y servicios, la organización de procesos o sistemas entre otros muchos aspectos siguen siendo consustanciales al éxito empresarial, el factor humano ha pasado a ser el pilar fundamental a la hora de ejecutar la misión política y valores culturales de la empresa.

Es por ello, que la concepción moderna de la GRH incluye nuevos elementos como son: los recursos humanos son inversiones no costos, el desafío fundamental de ellos es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones, esta exige actualmente que se conciba con carácter técnico especializado teniendo sus bases en los análisis de puestos y la gestión de competencia, además debe ser proactiva, requiere de enriquecimiento del trabajo y de la participación e implicación de los empleados en todos sus subsistemas.

En este nuevo enfoque la gestión por competencia ocupa un lugar relevante, el que han logrado reconocer las empresas líderes, estas buscan encontrar un equilibrio adecuado entre los logros obtenidos y las características personales que ayudarán a encontrar el éxito. El modelo de competencias se enfoca esencialmente en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. Esta concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumentar el buen desempeño laboral relacionándose especialmente con las actividades claves de la GRH.

La dirección de Recursos Humanos de la Empresa azucarera 14 de Julio perteneciente al GEA de Cienfuegos está inmersa en esta concepción por lo que tiene que estar preparada para enfrentarse con efectividad a los retos que esto presupone.

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

En la Empresa Azucarera 14 de Julio se presentan deficiencias en algunos subsistemas de la GRH, fundamentalmente en el de Reclutamiento y Selección de Personal ya que no está establecida una política de reclutamiento y selección que garantice la calidad del ingreso al empleo que necesita la Empresa.

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

El procedimiento de reclutamiento y selección del personal que se desarrolla actualmente en la empresa no permite la entrada del personal idóneo a misma.

Es por ello que se establece la siguiente hipótesis:

El diseño de un procedimiento de reclutamiento y selección que permita garantizar la efectividad del proceso.

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

Diseñar un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal sobre la base de los perfiles de competencias que permita la entrada de personal idóneo a la empresa.

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

- ❖ Construir el marco teórico y práctico de la investigación derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada y otras fuentes de referencia sobre el objeto de estudio.
- ❖ Diagnosticar la situación actual de la actividad de reclutamiento y selección en la Unidad Empresarial de Base objeto de estudio.
- ❖ Diseñar e implantar un procedimiento de Reclutamiento y Selección para la Unidad Empresarial de Base objeto de estudio.

Los métodos empleados para la elaboración de la investigación parten del análisis teórico de las concepciones generales sobre el tema y para la solución científica de la misma se exige el uso de procedimientos metodológicos, que por lo general se basan en el empleo de métodos de expertos, búsqueda de información, análisis y síntesis, entrevistas, observación, cuestionarios, dinámicas de grupos, así como otras técnicas estadísticas. Además de realizar una profunda y exhaustiva búsqueda bibliográfica a lo largo de toda la investigación.

CAPITULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEORICA.

1.1. La Gestión de los Recursos Humanos en las empresas de producción de bienes y servicios.

Es indudable que, hoy en día, las empresas se encuentran sometidas a enormes y constantes cambios, como consecuencia de la evolución de los mercados y la introducción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo en los procesos productivos.

Adicionalmente no se puede olvidar la previsión de los clientes, exigiendo un mejor servicio y obligando a las organizaciones a mejorar drásticamente sus niveles de calidad y de gestión medioambiental. Por ello, en estas condiciones, donde todo cambia, las empresas requieren orientar y desarrollar sus recursos humanos.

Por otra parte, hoy se precisan perfiles profesionales substancialmente distintos a los de hace unos años, por lo que la Gestión de los Recursos Humanos se convierte en un elemento más estratégico que nunca. Y en definitiva, el factor humano será quien determine el éxito futuro de las empresas.

Con este prefacio, se manifiesta la necesidad que tienen las empresas de prepararse para el futuro, incierto en muchos casos, mediante la adopción de sistemas de gestión del factor humano que permitan: flexibilidad organizativa, motivación, movilidad funcional, distinción de los mejores y por tanto la definición de los procesos y políticas de recursos humanos basadas en competencias.

A estos efectos se presentan exigencias tales como la calidad total en el producto y servicio al cliente, rapidez y flexibilidad de respuesta, innovación continua en el tiempo, máxima eficacia en los sistemas organizativos y de producción, orientación hacia la consecución de objetivos y desarrollo de competencias, implicación, comunicación, motivación y liderazgo de los directivos, profesionalización, diálogo, negociación y metodología del marketing interno. Todo ello obliga a revisar los modelos tradicionales de gestión de los recursos humanos, así como adaptarse y anticiparse a las nuevas circunstancias.

De forma especial, la calidad y satisfacción del cliente se está configurando como un elemento de creciente relevancia y trascendencia en el mundo de las organizaciones, lo cual supone una implicación y dirección estratégica en este sentido, aunque de forma particular en el área de la gestión de los recursos humanos.

En efecto, la importancia que se le da a los RH en la Dirección Estratégica, responde a una doble necesidad (1) (2) (3) (4) (5) (6):

Primero, una necesidad planteada dentro del entorno de la empresa como resultado de un mayor nivel de formación general de las personas, y por ende de un mayor nivel de exigencias en la búsqueda de la satisfacción del trabajo.

Segundo, una necesidad creada por la evolución del entorno general y del entorno competitivo que va modificando las fluctuaciones del crecimiento económico.

Estas necesidades se hacen más evidentes en las empresas de prestación de servicios, pues se constatan en los “momentos de verdad” como un episodio en el tiempo, en el cual el cliente entra en contacto con la organización, a través de su relación con los empleados y tiene una impresión de la calidad del servicio (7).

Como puede apreciarse, las dimensiones de la Calidad del Servicio y la mayoría de las causas mencionadas se basan en la cultura y el comportamiento humano de la organización, lo que revela una vez más el protagonismo de este recurso.

Las empresas por tanto han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.

De lo anterior se deduce que el éxito en una organización viene determinado por la forma en que son ejecutadas las tareas directivas. En este sentido, el éxito empresarial dependerá de la forma en que se traten a los recursos humanos, de cómo se trate la resistencia al cambio y de la forma de motivar e integrar al personal en un proyecto que ilusione.

1.2. Generalidades sobre la Gestión de los Recursos Humanos.

El factor humano constituye el elemento esencial que compone todos los subsistemas de una empresa; sin embargo, era considerado como uno más de los factores productivos, cuya principal e incluso única motivación era económica.

Esta concepción fue rebasada por las aportaciones de la escuela de relaciones humanas, considerada como la precursora del actual planteamiento de los Recursos Humanos (RH), cuyo objeto de especial atención fueron los aspectos relacionados con la motivación, el liderazgo y la participación.

La época del taylorismo, que confiaba los resultados principalmente al método de trabajo, ha pasado, hoy hay que confiar en el hombre y basar la estrategia de trabajo en la capacidad individual y en la sinergia colectiva del equipo humano.

Esta transformación tan profunda supone la necesidad de que los directivos se planteen el desarrollo de los recursos humanos como una de sus labores prioritarias. Comienza a realizarse

un cambio en la lógica dominante de la sociedad industrial, se invierte la relación cantidad–calidad y se aprecian los recursos humanos como un recurso escaso que hay que optimizar, para un sistema basado en la alta tecnología y los servicios.

Adi en el Congreso Mundial sobre RH, celebrado en Madrid en 1992, Cuesta Santos [1999], (8) refiriéndose a la importancia conferida a los RH destacó los rasgos de las empresas emergentes de la década de 1990, que hoy se mantienen como tendencia a lograr para el éxito o la sobrevivencia en esta época, altamente competitiva, cambiante e imprevisible.

Los enfoques sintético, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la Dirección clásica o Administración de Personal (AP). Gráficamente el objeto actual de la GRH desglosado en sus actividades claves puede apreciarse en el Anexo No1.

Son muchos autores los que definen la GRH y la misma comprende "todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación con los empleados y la organización" (Beer 1998), y significa conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 1995). (9) Todos de una forma u otra expresan una concepción sistémica de las acciones a desarrollar en una organización.

La GRH se proyecta por tanto desde perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración de personal a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico, normativo y psicosocial. En fin, la GRH es mucho más que analizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo.

Por GRH se entiende según Batista Jiménez (1996), (10) la actividad que se realiza en la empresa para:

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo.

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

- Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
- Impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.
- Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

En resumen la GRH constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización 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.

A la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa y merece el esfuerzo conjunto hacia una función integral y no de un departamento o área específica. Esto determina su carácter proactivo y multidisciplinario pues, necesariamente en ella, intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo. La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea.

Es importante señalar que no existen principios ni leyes universales para la GRH. La palabra contingencia es algo incierto o eventual, o sea, depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción sobre el hombre, la naturaleza y sobre todo, de la cantidad de recursos humanos disponibles.

Basadas en estas características, las actividades claves de GRH han de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes (Cuesta 2000), (11) donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo logísticos que decidirán la efectividad de la GRH. Entre estas actividades se pueden citar: el inventario de personal, la evaluación del potencial humano, el diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados, que destacan el valor de la Ergonomía Organizativa para las actividades claves como planeación de RH y optimización de plantillas, la selección de personal, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el outplacement y la auditoria. Todos esos diseños demandan la necesaria

sinergia a comprender por el sistema de compensación que se adopte, insertado en un modelo funcional de GRH.

1.2.1 Análisis de los modelos de Gestión de Recursos Humanos más significativos.

Las actividades de Gestión de Recursos Humanos hoy son muchas, agrupándose en sistemas y subsistemas, de esta forma la aplicación práctica del sistema de GRH requiere una concepción, una representación de cómo cada una de estos subsistemas se integran y se relacionan entre si. Esta representación no es más que los modelos de GRH que existen. Todos estos modelos en su finalidad persiguen lo mismo, a criterio del autor; organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GRH. En el cuadro No 1 se realiza un breve análisis de los mismos.

No obstante, los disímiles modelos que existen, todos tienden a caracterizar, de una forma u otra, el subsistema de personal de la organización y la adaptación de los métodos de trabajo a los constantes cambios que ocurren con el transcurso del tiempo, y que conllevan a un procedimiento gradual de dotación de personal, con el que se pretende que la organización tenga siempre a las personas idóneas, en el puesto adecuado y en el momento oportuno, teniendo en cuenta los diferentes pasos de dicho proceso.

El modelo de Beer (Anexo No 2) a sido escogido por el autor por su aplicación práctica y superioridad funcional con respecto a otros conocidos, debido a que constituye una guía metodológica para el análisis de la GRH y además por el peso que le confiere a los factores de situación, la estrategia, la filosofía empresarial, la tecnología de las tareas, el flujo de los Recursos Humanos en la organización, así como a las interacciones con el entorno.

MODELOS	FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO
---------	---------------------------

<p>Modelo de la Corporación Andina de Fomento CAP.(Páez 1991)</p>	<p>Se estima que la tarea de la gerencia de RH es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación. Todas estas funciones deben estar relacionadas y orientadas hacia un objetivo único. Para lograr esta misión la gerencia de RH debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que lo componen.</p> <p>Los supuestos fundamentales de este modelo son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo y uso de la inteligencia del operario. 2. Primero el hombre en su relación con las máquinas. 3. Entrenamiento y desarrollo para todos. 4. Interés por la empresa. <p>La calidad y productividad dependen de diversos factores y no exclusivamente de los RH.</p>
--	---

Con respecto a los factores de situación Cuesta, (1999) (8) señala “Admitirlos como base determinante es muy acertado; expresan que el ser social determina la conciencia (en este caso las manifestaciones aludidas de los grupos de interés) y también a las políticas de RH a definir, y ofrecen un sentido similar a que la base (las condiciones objetivas) determinan la súper estructura (las condiciones subjetivas)”.

Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa de Beer, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo. En este sentido se comparte el modelo modificado por A Cuesta, que ofrece una tecnología o procedimiento para el cambio de la GRH. Es una tecnología para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del sistema de Gestión de Recursos Humanos, que sigue la acertada lógica del Mapa de Beer y colaboradores, pero las técnicas utilizadas conformando ese procedimiento son consecuencias de las experiencias del autor y otras conocidas o nuevas modificadas por las investigaciones en ese ámbito.

Reafirmando y a la vez resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual GRH pueden expresarse así:

- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- Los recursos humanos constituirán a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Una de las estrategias de la GRH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

Recientemente se ha nombrado un nuevo modelo de gestión que está cada vez más acorde con los recursos humanos y que permite actualizar a cualquier empresa respecto a medios tecnológicos para garantizar la eficacia y rentabilidad, ajustes en métodos y medidas de flexibilización para evitar el sesgo burocrático de la organización. Este nuevo modelo de Gestión se denomina Gestión por Competencias

1.3 La Gestión por competencias.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de Recursos Humanos basada en las competencias laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprender en la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en la competencia laboral.

La Gestión por Competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de Recursos Humanos. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la Psicología Humana ocupa un importante lugar.

La Gestión por Competencias surge con el sesgo del paradigma positivista tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 (12) (13).

Considera que dicha Gestión de Competencias que a inicios de la década de 1970 acuñara Daniel C McClelland (1973) (14) y a fines de la década de 1990 Daniel Goleman (15) es de importancia trascendente.

En cualquier conferencia o forum de debate que se haya celebrado en los últimos meses que cuente entre sus integrantes con profesionales del área de RR.HH., habremos escuchado algún comentario o reflexión sobre la gestión por competencias. Esta nueva clave para enfocar la gestión del personal viene determinada por la obligación de optimizar los recursos disponibles en la organización y por la necesidad de obtener unos beneficios cuantificables.

En el ámbito empresarial «Darwinista», factores como la competitividad y la constante exigencia de mejoras son algunos de los mecanismos que permiten a las organizaciones mejorar sus procesos de adaptación al entorno. Es una necesidad constante ya que, en caso de no conseguirlo, el resultado final es la extinción de la empresa.

La aplicación de esta metáfora en el área de los recursos humanos nos permite descubrir que algunas de las «innovaciones genéticas» que han permitido diferenciarse de sus competidores y facilitar la supervivencia de la especie empresa han sido:

- La mejora de la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.
- Conseguir la implicación de todos los integrantes de la organización en la aceptación y consecución de los objetivos empresariales.

La gestión por competencia puede calificarse como uno de los últimos eslabones de esta cadena evolutiva, que coloca al factor humano en la primera posición dentro del activo de las empresas.

Es necesario señalar además que la gestión de competencias, asociada a la formación y en

especial a la selección de personal, nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental (González, 1993).(16).

Recordando la labor de algunos autores para comprender mejor el origen de algunas competencias tenemos que:

T.Parsons en 1949, elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de «Achievement vs Ascription», valorar a una persona por la obtención de unos resultados concretos vs valorarlas por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Resultados vs Buena Cuna).

En 1958, Atkinson lograba desarrollar de una forma estadística la utilidad del dinero, con un incentivo concreto que mejoraba la producción, cuando este incentivo estaba ligado a unos resultados específicos.

A principios de los años 60 Davis C. McClelland propuso una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: «Performance/Quality», valorando el primer término como la necesidad de logro (Resultados Cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (Resultados Cualitativos). Este tipo de enfoque fue el que empujó a McClelland a plantearse las posibles vinculaciones entre este tipo de necesidades propias de las personas y el éxito empresarial.

Desde 1964 hasta 1973 McClelland realiza diferentes estudios hasta que demostró que los expedientes académicos y los tests de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y el éxito profesional. Probablemente el trabajo de investigación con más impacto de McClelland fue una colaboración con R.E.Boyatzis en 1982, donde realizó un estudio sobre las características personales de los integrantes de A.T& T. Sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización.

Boyatzis realizó un análisis profundo de las competencias que afectan a los líderes empresariales y determinó que existían una serie de características personales que deberían tener ellos, pero que existían otras que solo poseían aquellos que desarrollaban de una forma excelente sus responsabilidades.

Según Boyatzis 1982 (17) una de las definiciones más utilizadas para concretar el concepto de competencias: “ *Las competencias son características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo*”.

En consecuencia, una competencia puede ser considerada como un buen predictor de un

rendimiento elevado.

Hay autores (18) que plantean que si una competencia no es observable, no puede considerarse como tal. Insisten en que tienen que ser mensurables objetivamente. En esa vertiente el liderazgo no sería una competencia. Con tal orientación no es compatible la definición anterior. La existencia de esas posiciones tiene que ser distinguida, pues implican distintas percepciones del conocimiento buscado.

En el cuadro No 2 y 3, se exponen otras definiciones de competencias. Como se puede apreciar existe una gran diversidad de criterios en este sentido, pero los mismos siempre apuntan hacia una actuación de éxito en el puesto de trabajo, partiendo de las características, habilidades, destrezas y valores de la persona que lo desempeña.

La reemergencia de la Gestión por Competencias ocurre a finales de la década del 1990 con el libro *Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman (1997) donde se refleja el desarrollo de un nuevo concepto de inteligencia, la inteligencia emocional.

Según Goleman (1997) (15) la inteligencia académica no ofrece en ocasiones ninguna preparación para las amenazas o las oportunidades que acarrea la vida; aunque el coeficiente de inteligencia (CI) elevado no es garantía de prosperidad, prestigio ni felicidad en la vida, las escuelas y la cultura se concentran en las habilidades académicas e ignoran muchas veces la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es un conjunto de rasgos que tienen una enorme importancia para nuestro destino personal, que puede manejarse con mayor o menor destreza y que requiere de un conjunto de habilidades dentro de las que se encuentran por citar algunas: ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación; regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas, ser creativo, establecer fácilmente relaciones con los demás, entre otros.

Este concepto es nuevo y no se puede explicar exactamente la variabilidad de una persona a otra en el curso de una vida, la que desarrolla estas habilidades triunfa en la vida mientras que otra con igual capacidad intelectual pero que no las desarrolla puede acabar en un callejón sin salida.

Según Sternberg y Salovey (Goleman, 1997) (15) la inteligencia hay que tratarla en función de lo que hace falta para alcanzar el éxito en la vida; esta línea de investigación lleva nuevamente a la evaluación de lo importante que es la inteligencia emocional.

La definición básica de inteligencia emocional Salovey la define en cinco esferas principales:

- Conocer las propias emociones
- Manejar las emociones
- La propia motivación
- Reconocer las emociones de los demás
- Manejar las emociones

La autoconciencia es el punto de partida de la inteligencia emocional, supone ser sincero con uno mismo, pues el autoconocimiento conduce al conocimiento de los demás. Las personas emocionalmente inteligentes saben manejar la tensión, por lo que son poco vulnerables al estrés, la ansiedad o la depresión, enfermedades o síntomas que influyen negativamente en la actividad laboral y organizacional.

Según (Goleman 1997) (15) (CI) e inteligencia emocional no son conceptos opuestos sino más bien distintos o sea existe una ligera correlación entre (CI) y algunos aspectos de la inteligencia emocional, aunque lo suficientemente baja para que resulte claro que estas son entidades totalmente independientes.

Por las razones expuestas anteriormente el autor refiere que para determinar el comportamiento de una persona en el futuro hay que tener presente los conocimientos, habilidades, valores y rasgos de la personalidad o lo que es lo mismo las competencias de los puestos de trabajo.

El modelo de Gardner se abre paso más allá del concepto típico de CI como factor único e inmutable. Reconoce que las pruebas académicas en muchas ocasiones están basadas en una noción limitada de la inteligencia y separada de la verdadera gama de habilidades y destrezas importantes para la vida, por encima y más allá del CI.

El pensamiento de Gardner con respecto a la multiplicidad de la inteligencia siguió evolucionando. Unos diez años después de publicar su teoría por primera vez, Gardner ofreció este resumen de inteligencias personales, (Goleman, 1997) (15)

La inteligencia interpersonal es la capacidad de comprender a los demás, que los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos. Vendedores, políticos, maestros, médicos y líderes religiosos tienen probabilidades de ser individuos con elevado grado de inteligencia personal. La inteligencia intrapersonal es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior. Es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida.

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia aceptación de competencias. En eso influye su condición de intangible, la interdisciplinariedad

demandada por su enfoque y lo reciente de su incorporación al campo de la Gestión Empresarial y aunque no pretendemos tal consenso, si consideramos importante buscar la unidad o comunidad en diversidad.

La acepción de competencias significa lo esencial holístico que configura el ser humano.

Gracias a McClelland todas las competencias se pueden medir. Las competencias de conocimientos y habilidades son más fáciles de medir porque son más visibles, mientras que las actitudes, rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos, exigen un mayor rigor en su medida, ya que son más difíciles de descubrir. Este modelo se conoce como el modelo del iceberg. Según (McClelland y discípulos 1973) (14) las competencias se pueden ordenar en escala ascendente de comportamiento, en función de la intensidad de acción, la complejidad y el horizonte de tiempo. (Anexo No 3)

Según Cuesta (2000), (11) la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral.

El nivel de preparación y gestión de los recursos humanos hoy día debe constituir una fortaleza en las empresas, y por ello una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Según Hammel y Prahalad, 1994 (19) las competencias hay que percibir las representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización. Y también hay que percibir las en su conexión con el sistema de trabajo asumido.

Según Vara García (1999), (20) las competencias se miden con el objetivo de comprobar que la persona que desempeña un puesto de trabajo tiene las características necesarias para hacerlo de la forma más exitosa posible. El primer paso para medirlas es definir qué competencias tienen los mejores en cada puesto por lo que es necesaria la existencia de un perfil de competencias.

Según Cubeiro y Fernández, 1998; (21) Diego y Marimon, 1998 (22) una de la práctica más efectiva en la gestión de competencias es desarrollar las competencias en todos los empleados

pero en primerísimo lugar hay que desarrollarlas en los directivos junto a los especialistas principales de línea, quienes habrán de asumir roles de formadores respecto al resto de los empleados.

En el desempeño exitoso de los recursos humanos tendrá que verse cada vez más el enfoque sistémico que encierran las competencias o sea para que esta gestión sea sustentable es necesario que se trabaje con el objetivo de optimizar el sistema empresarial y no a la optimización de las áreas que componen dicho sistema.

Es esencial por tanto considerar que las competencias, por su significado holístico o sistémico, no resultan compatibles con la organización del trabajo tayloriana funcionalista. Como es sabido el óptimo de las partes no hace el óptimo del sistema. El óptimo del funcionamiento de las áreas de Control de Calidad, Seguridad del Trabajo, Selección de personal, etc., no es el óptimo del sistema empresarial, y este último óptimo es precisamente el que se persigue. Si la estructura organizativa, con el correspondiente sistema de trabajo, es asumida de manera vertical y no de forma horizontal o tipo red donde sean identificados los procesos conductores de valores a los clientes, la gestión de competencias no será sustentable.

En consecuencia la Gestión de Competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teóricos – metodológicos que a su vez posibilitan la inserción de esa gestión en la Gestión de los Recursos Humanos (11):

- Las personas no sólo son competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social son competentes o no las personas en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.
- El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y en especial de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).
- Las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.
- Hay competencias básicas o primarias y secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias.
- Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos son esencialmente conjuntos de competencias, holísticas a plenitud.

1.4 Análisis y descripción de puestos de trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo (2) (23) (24) (8) aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos (9) (25) (26) y análisis de tareas (27) (28) (29).

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante un riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan (2) (28) (30) (31) (24). El mismo constituye la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos. Por estas razones, entre los objetivos o posibles usos de esta actividad se pueden citar los siguientes: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del potencial, seguridad e higiene, planes de carrera y sin dejar de mencionar, por su directa relación, la evaluación del desempeño pues todos los elementos sobre los cuales se fundamenta dicha evaluación son establecidos a través del análisis y descripción de puestos.

Por lo general el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo (Harper & Lynch, 1992;(31) e Ivancevich & Lorenzi, 1996). (32) Sin embargo, existen algunos autores y profesionales del área de recursos humanos que no hacen distinción alguna entre dos conceptos.

La descripción de puestos de trabajo (Job description) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo (Harper & Lynch, 1992).(31) Según estos autores, la descripción de puestos es el resultado final; del análisis y el punto de partida para la evaluación de las tareas o valoración de puestos.

Casi todas las actividades claves de GRH se basan en informaciones proporcionadas por el análisis y descripción de puestos de trabajo y constituyen la base fundamental para establecer

cualquier programa de recursos humanos. Por estas razones, entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos se pueden citar los siguientes:

- **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo suministra información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por ende, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento; o sea, los lugares donde es más probable que se encuentren un número suficiente de personas que se ajustan a los requisitos establecidos.
- **Selección de personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo brinda datos suficientes para elaborar el Perfil de Cargo, en el que se especifican las características y requisitos que debe cumplir el candidato, para desarrollar adecuadamente las tareas y actividades propias del puesto de trabajo. Esta información guiará la selección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que se buscan en el candidato.
- **Formación:** Comparando los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas, encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.
- **Evaluación del rendimiento:** Dado que la descripción del puesto de trabajo indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de los que es responsable la persona que lo ocupa, dicha descripción sirve para determinar, hasta que punto la persona está alcanzando un rendimiento acorde con lo exigido por el puesto que ocupa.
- **Valoración del puesto de trabajo:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica, a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos de trabajo a utilizar en un caso concreto.
- **Seguridad e higiene:** Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo
- **Planes de carrera:** Para su diseño oportuno con el establecimiento, también oportuno, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descrito y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

Esto corrobora, una vez más, que sin una información precisa del puesto de trabajo todas las actividades claves de la GRH, citadas anteriormente, tendrán validez cuestionable. En tal

sentido, se evidencia la necesidad de conocer las características de los principales métodos utilizados para llevar a cabo un análisis y descripción de puestos de trabajo. Los métodos más ampliamente utilizados para el análisis y descripción de puestos de trabajo (8) (24) (2) (23) (30) suelen ser los siguientes: Método de la observación directa, Cuestionario, Entrevista, Métodos mixtos, de expertos, entre otros. En el cuadro No 4 se da una breve explicación de los mismos, así como sus ventajas y desventajas.

En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas y desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo y de la entidad en cuestión

La adecuada selección de los métodos para realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo determinará, en gran medida, la calidad de la información contenida en los Perfiles de Cargo.

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o multihabilidades, habrá que garantizar que los profesiogramas, perfiles de cargo y perfiles de competencia, se mantengan consecuentes con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento o traba legal, sino un marco de referencia, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en un puesto de trabajo o del propio trabajo en general, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical. La tendencia actual más moderna son los perfiles de competencia a los que haremos referencia a continuación.

1.5 Perfil de Competencias.

Los perfiles de competencias superan los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas es superado por las competencias, incluyen no sólo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo. (Cuesta, 2000) (11)

Estos perfiles se denominan de competencias ya que se utilizan para medir comportamientos en las personas que desempeñan los puestos así como también si se ajustan o no a las características de los mejores.

El perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto o sea depende de la naturaleza de la función que desarrolla el puesto, además debe:

- Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.

- Guardar estrecha relación con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa.
- Describir comportamientos observables.

Para la elaboración de dicho perfil es necesaria la participación activa de la dirección ya que este es un proceso que exigirá clarificar aspectos relacionados con los valores, la cultura y la orientación estratégica. Además es necesario darles participación en la definición y aprobación del perfil a las personas responsables de los comportamientos que determinan el éxito en los diferentes puestos.

Los modelos de competencia no resultan extrapolables de una organización a otra, incluso aunque se hable de puestos similares dentro de un mismo sector. Además cualquier modelo competencial debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo en la empresa.

Para la confección del perfil toma vital importancia la actividad clave de Gestión de Recursos Humanos denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo que consiste en el estudio preciso de los diversos componentes de un puesto de trabajo concreto, mediante el cual se identifica la tarea, es decir, se examinan los deberes del trabajador y las condiciones propias del puesto de trabajo. También se efectúa una descripción de las cualidades del candidato idóneo, que no es más que el análisis de las habilidades y capacidades que se requieren para tener éxito en el mismo.

Al desarrollar dicho análisis se observa una estrecha relación entre las competencias del puesto o cargo, los requisitos físicos o de personalidad y las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto, todo esto unido a las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y a la cultura organizacional. Es decir al responder esencialmente a ¿qué hace? , ¿Cómo lo hace? y ¿para qué lo hace? se estará obteniendo una gran cantidad de información sobre el puesto que facilitará la confección del perfil de competencia. (Anexo No 4)

Especial connotación práctica tiene en el diseño de los perfiles de competencias la consideración de las “condiciones de Trabajo”, bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene ocupacional. Su ausencia en la mayoría de los perfiles de cargos existentes, con desatino ha descontextualizado los sistemas de trabajo las tareas o funciones, más inadmisibile hoy tratándose de competencias a las que se suma la consideración de la cultura organizacional. No es posible una buena gestión de competencias si tales condiciones de trabajo no son modificadas, atendiendo al confort requerido para el buen desempeño.

Una vez concebido técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o

cargo se expresa mediante documento, el cual tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento debe recalcar, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido. (Cuesta 2000). (11).

Un aspecto importante a tener en cuenta para el análisis de las competencias lo constituyen las técnicas utilizadas para la recopilación de información pues su objeto fundamental está dado en recopilar toda la información necesaria de los comportamientos de cada puesto.

1.5.1 Técnicas para la recopilación de información.

Para la recopilación de la información necesaria a la hora de confeccionar los perfiles de competencias se toman en cuenta una serie de técnicas como son: (Anexo No 5)

- Las entrevistas de incidentes críticos que consiste en obtener los comportamientos / competencias de las personas consideradas como excelentes por la empresa en el desempeño del puesto o sea se realiza una indagación diaria de los comportamientos de los mejores en el puesto.
- Los paneles de expertos, que están compuestos por directivos de la empresa y personas de la organización cuyas funciones están en relación con el puesto que se analiza y que lo conocen a fondo. Aplicando el método Delphi en la determinación de competencias.
- Cuestionarios de análisis de puestos.
- Observación directa.
- Dinámicas de grupos, entre otras.

Debe tenerse en cuenta que existen dos enfoques para determinar las competencias que conforman el perfil. El enfoque conductista que identifica a los mejores trabajadores como los que han alcanzado los mejores resultados y de ahí se deriva el perfil bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. El otro enfoque es el funcionalista e indica que los trabajadores no son todo en la definición de las competencias; que hace falta además que la dirección defina que tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas.

Teniendo presente estos dos enfoques deben seleccionarse los expertos logrando así un menor margen de error a la hora de confeccionar los perfiles.

1.5.2 Relación del perfil de competencias con las actividades claves de Recursos Humanos.

Según Cuesta (2000), (11) el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica; en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral (Anexo No 6). O sea el perfil garantizará que estas actividades claves de recursos humanos sean más factibles, confiables y tengan mejores resultados porque mientras más explícitos sean los perfiles y mientras más tengan definido los requisitos que garanticen el buen desempeño en un puesto, mejor será la selección, la evaluación del desempeño y las actividades formativas que deberá desarrollar la organización para lograr que los ocupantes del puesto se adecuen al perfil de competencias establecido.

Los Perfiles de Competencias podrán ser utilizados cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñarse en dicho puesto, por lo que ello contribuye a un adecuado reclutamiento.

Si lo relacionamos con la determinación de necesidades de aprendizaje el análisis de puestos y el correspondiente Perfil de Competencias es importante, pues en el quedan diferenciados los requisitos de formación que deben poseer las personas, lo que repercute positivamente en la confección de los programas de formación.

El Perfil de Competencias tiene también estrecha relación con los programas de higiene y seguridad que se desarrollan en la organización, es a partir de ellas, sobre la base de las condiciones de trabajo que se podrá conocer hasta qué punto las condiciones en que labora el individuo son seguras o si este ambiente puede ocasionarles riesgos o enfermedades profesionales.

Por otra parte el perfil de competencias también constituye la base para:

- La identificación del potencial
- Evaluación del Desempeño
- La promoción
- Los planes de carrera

Como se planteaba anteriormente la gestión de recursos humanos basada en competencias facilita la ejecución de las funciones de administración del talento, dentro de ellas se hará referencia a la selección de personal atendiendo a los intereses del presente trabajo.

Para el proceso de selección es de vital importancia la existencia y actualización del perfil de competencias ya que este proceso se inicia con la identificación de las competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

Hay que tener en cuenta que el objetivo de cualquier empresa debe ser: buscar un candidato para la organización y no un candidato para un puesto o sea tratar de seleccionar personas polivalentes y flexibles que no solo sean idóneas para un puesto determinado dentro de la organización sino para varios puestos dentro de esta, otra forma de explicar lo expresado anteriormente sería buscar personas que dispongan de un amplio conjunto de competencias que le permitan actuar frente a diferentes situaciones laborales propias de la organización. Haciendo referencia a Cuesta (2000), (11) es importante la consideración actual de las competencias *futuras previsibles*, pues la dinámica empresarial de hoy hacen superar el concepto de seleccionar para un puesto X, y más bien se aprecia al puesto en su evolución X, Y, Z.

El enfoque de competencias es importante para la selección del personal porque puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas, por lo que es de vital importancia que la organización haga explícito un modelo de gestión por competencias vinculado a la voluntad de la dirección de la empresa y con una clara especificación de las mismas.

Lo anterior demuestra como el perfil de competencias tiene una estrecha interrelación con todos los subsistemas de la gestión de recursos humanos.

1.6 El Subsistema de Reclutamiento y selección del personal.

Dado que las organizaciones están formadas por personas y ellas son quienes alcanzan el éxito o el fracaso, el éxito de una compañía está determinado, tarde o temprano, por la calidad del personal y la efectividad de las políticas de reclutamiento y selección. La atención consciente hacia el reclutamiento y la selección ofrece retribuciones, verdad muy conocida entre las compañías británicas más importantes, así como entre las empresas japonesas y norteamericanas ya establecidas.

Muchos autores dan su opinión acerca del Reclutamiento de Personal, estando muchos de estos conceptos estrechamente ligados (33) (34) (9) (35) (28) (36) (31). Casi todos coinciden en que el Reclutamiento es una fase del proceso de búsqueda de nuevos empleados, que tiene como objetivo captar el mayor número posible de solicitantes a fin de poder elegir entre los mismos aquellos que sean los más idóneos, siendo estos aquellos cuyo perfil se ajuste más a las características del puesto.

Tan perjudicial es contratar a alguien que no alcance el nivel requerido como contratar a un individuo que supere ese nivel ya que al realizar una tarea por debajo de su preparación se sentirá frustrado.

Básicamente el reclutamiento es un sistema de divulgación mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Por tanto el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Uno de los conceptos más completos y que se toma de base en este trabajo lo define Cowling (1996) al plantear que el objetivo de la política de reclutamiento debe ser atraer candidatos de buena calidad y tomar decisiones de selección válidas, confiables y a costos efectivos, comenzando la política de reclutamiento por considerar las mejores formas de atraer solicitantes de buena calidad, señalando que se deben establecer las especificaciones del puesto antes del reclutamiento, pues es preciso a fin de crear una imagen clara de la persona que se necesita para cubrir la plaza, resultando útil especificar, no sólo las cualidades deseables, sino las calificaciones esenciales que se buscan en la persona.

Como se observa en este análisis todos los autores de una forma u otra coinciden en los puntos esenciales del reclutamiento, todos muestran la importancia y el objetivo común del mismo. Es costumbre diferenciar entre reclutamiento y selección, y prestar mayor atención a la selección, sin embargo, esta concepción no es adecuada. La selección es la etapa final del proceso de reclutamiento y no tiene resultado emplear las mejores técnicas de selección del mundo si no se manejan correctamente las primeras etapas del reclutamiento y se atrae a candidatos que satisfagan los requisitos de los puestos vacantes. También es muy importante reducir al mínimo la necesidad de reclutamiento y selección mediante una política positiva de retención de la mano de obra y control de la rotación laboral

1.6.1 Fuentes de reclutamiento:

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento (28) (37) (25) (36) (5) (38).

El reclutamiento puede ser: interno, externo y mixto.

- **Reclutamiento interno:** Cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa. En este caso la organización intenta llenar la plaza vacante mediante la reubicación de sus empleados. (Chiavenato1995). (9) El mismo puede incluir:

- . Transferencia de personal
- . Promociones de personal.
- . Transferencias con promoción de personal.
- . Planes de “profesionalización” (carreras de personal).
- . Programas de desarrollo de personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la sección de reclutamiento con las demás secciones de la empresa e incluye varios sistemas.

Tiene ventajas como son: ayuda a conservar la cultura de la empresa, los empleados ya están familiarizados con la organización, ayuda a fomentar la lealtad e inspira un mayor esfuerzo por parte de los miembros y por lo general cuesta menos que el reclutamiento externo. Tiene el inconveniente que limita las fuentes de talento disponibles para la organización y puede alentar el conformismo pues los empleados pueden suponer que la antigüedad les asegurará una promoción.

Chiavenato (1995) (9) comenta acerca de este tema, que antes de acudir a fuentes externas, casi siempre es recomendable investigar si dentro de la organización hay alguna persona idónea que desea ser promocionado para ocupar el puesto vacante. Respecto a este particular Pell (1996) (33) opina que el primer lugar donde se debe buscar es dentro de la propia empresa, debido a que las personas que ya trabajan para su compañía serán muy valiosas para su equipo, porque quizás estén en puestos en los cuales no aprovechan todo su potencial, o tal vez estén listos para nuevos retos, para ellos significará una promoción, incluso si no lo es, un movimiento horizontal le permitirá al empleado avanzar en su carrera profesional.

Todos estos autores coinciden en las dos fuentes de reclutamiento mostrando ventajas y desventajas de ambas; sin embargo, pocos coinciden en establecer cuál es más importante, pues para la mayoría (incluyendo el autor) no existe una mejor que otra, lo importante es saber usarlas de acuerdo a las condiciones que tenga cada organización

- **Reclutamiento externo:** aborda candidatos reales o potenciales disponibles u ocupados en otras empresas o instituciones. La organización aquí trata de llenar la vacante con personal ajeno a esta. (Chiavenato, 1995). (9).

Es cuando habiendo determinado la vacante la organización trata de llenarla con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas.

En ciertas ocasiones para que una empresa progrese tiene que permitir la incorporación de nuevos elementos que puedan aportar ideas nuevas, las cuales pueden proporcionar excelentes resultados al combinarse con los conocimientos y experiencias de los empleados actuales, aunque este tipo de reclutamiento no posee las ventajas del interno.

Las fuentes externas de reclutamiento son muy diversas: solicitudes espontáneas, contactos con universidades, escuelas, centros de integración empresa - escuela, anuncios en la prensa, etc., que se recurra a una u otra dependerá de la situación del mercado de trabajo, de las características de las personas que se buscan, del tipo de tarea a realizar, entre otras.

Para llevar a cabo el reclutamiento interno y externo es necesario tener en cuenta los procesos que se encuentran en las Fig. No 1 y 2. En el caso del reclutamiento interno los aspectos más importantes a tener en cuenta son los resultados de los programas de capacitación, de las pruebas de selección y de la evaluación del desempeño, así como, el perfil del cargo y la verificación de su promoción. Para el reclutamiento externo existen muchas técnicas, como muestra la Fig. 2, siendo lo más importante la vinculación de ellas para obtener buenos resultados. Las fuentes de reclutamiento, tanto interna como externa presentan ventajas y desventajas según los autores antes mencionados, (Anexo No 7).

- **Reclutamiento mixto:** Es aquel que abarca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Es razón de las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo.

Existen tres tipos:

- 1.- Inicialmente usa reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en el caso de que aquel no presente resultados deseables.
- 2.- Utiliza reclutamiento interno y el externo concomitantemente. En el caso de igualdad de condiciones es preferible a los candidatos internos a los externos.
- 3.- Utiliza inicialmente el reclutamiento interno seguido del reclutamiento externo, en caso de que el primero no presente resultados deseables.

Como referimos anteriormente antes de reclutar aspirantes a un trabajo y seleccionarlos debemos saber para qué puestos son necesarios. Tenemos que conocer a fondo y detalladamente las condiciones del trabajo y los requisitos que este exige, es decir la descripción y análisis del puesto.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas, son los métodos a través de los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo. La elección de una o varias técnicas de reclutamiento involucra necesariamente aspectos como la determinación de las necesidades personales, localización de las fuentes de mano de obra, especificaciones de los cargos y exigencias en cuanto a los ocupantes.

El reclutamiento no siempre trata de cubrir todo el mercado de RH. El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan los RH localizados en el mercado que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento y empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de RH de la organización

1.6.2 Selección del Personal

La selección del personal es un proceso de tipo técnico mediante el cual la empresa busca, evalúa y escoge a las personas que necesita. Comprende desde el reclutamiento hasta la contratación. Consiste en un conjunto de técnicas que nos permiten escoger entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal.

La selección tiene como objetivo asignar a cada puesto a los individuos que tendrán éxito en la realización de su trabajo, alcanzar las metas de desempeño e integrarse a los equipos de manera que sea efectiva en cuanto a los costos, legal y no discriminatoria (9) (25) (8) (39) (40) (41). No se exagera si se afirma que, en buena medida, el valor de una empresa depende de la capacitación de las personas que la integran, lo cual se encuentra estrechamente ligado a cómo se seleccionan las mismas. En otras palabras, el futuro de una empresa está determinado por la adecuación de los programas de selección que utilice.

También muchos autores definen a través de un concepto la selección de personal (39) (42) (9) (8) (34) (31) (19) (38) y en su gran mayoría se habla de que es el proceso donde se elige a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto entre un conjunto de candidatos calificados.

Las exigencias de la selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de selección de personal es realizar una valoración lo más objetiva posible de todos los candidatos que poseen condiciones aproximadamente equivalentes para ocupar un puesto determinado, y elegir a la persona con más probabilidades de éxito en el puesto, entre aquellas que fueron reclutadas. Su objetivo es solucionar los problemas básicos de la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

Como la selección de RH es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado a partir de una recopilación de información acerca del cargo. Este proceso puede aplicarse como se muestra en la Fig.3.

1.6.2.1 Técnicas y Procedimientos de Selección de Personal

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas técnicas para la selección de candidatos que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados

anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que primeramente se debe realizar un proceso de preselección donde se reduce el número de aspirantes que posteriormente se someterán a pruebas o entrevistas.

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones, variará según la empresa y dependerá de los niveles de una misma organización.

Se realiza siguiendo dos pasos:

1.- Se preseleccionan aquellos aspirantes que en principio parecen ajustarse más a los requisitos que el puesto de trabajo exige. En esta preselección se reduce el número de personas que serán sometidos a la selección propiamente dicha, con lo que se economiza esfuerzos, tiempo y dinero.

2.- El segundo paso consiste en aplicar ciertas técnicas que permitirán distinguir al mejor capacitado para el trabajo ofertado entre los que lo han solicitado.

Obtenida las informaciones acerca del cargo y de su ocupante, diseñado el perfil de competencias, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación, presentándose las técnicas de selección en dos grupos diferentes (Anexo No 8).

Algunos dispositivos de selección son: los curriculum vitae, los modelos pautados de solicitud, los diferentes tipos posibles de entrevistas, exámenes físicos, tests Psicométricos, cartas de recomendación, etc.

Las pruebas psicológicas y las entrevistas tienen como objetivo medir las aptitudes, cualidades de personalidad, actitudes e intereses de cada uno de los aspirantes.

A criterio de varios autores (28) (34) (33) (9) la entrevista es una de sus herramientas de trabajo más útiles en el proceso de selección, la misma se realiza cuando hay que evaluar a un aspirante con fines de contratación o de promoción, siempre se incluyen en el programa de selección una o varias entrevistas, aunque el uso de los tests va en constante aumento (41).

Las entrevistas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al aspirante, hacerle preguntas de una manera que no permiten las pruebas, formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato y también para evaluar aspectos subjetivos de la persona, expresiones faciales, apariencia, nerviosismo, etc. Es decir pueden ser un recurso de selección muy poderoso. No debe sorprender que las evidencias muestren que su utilidad depende de la forma en que se realiza. Muchas de las primeras investigaciones dieron a las entrevistas de selección bajas calificaciones en términos de confiabilidad y validez. Sin embargo estudios

recientes muestran que una entrevista realizada adecuadamente es un instrumento muy útil de selección.

De forma estricta la entrevista consiste en una reunión concertada para celebrar un diálogo, la cual incluye obligatoriamente a dos personas que inician un proceso de relaciones interpersonales, cuyo nivel de interacción debe ser elevado. El entrevistador provoca estímulos (preguntas) en el candidato, con miras a estudiar sus respuestas y sus reacciones (retroalimentación), que le permitan reelaborar nuevas preguntas. Por otro lado, así como el entrevistador obtiene la información que desea, también debe prestar la información que el candidato necesita para tomar una decisión.

Un análisis de las características fundamentales de los tipos de entrevistas se muestra en el cuadro No 5.

Como se refería anteriormente es importante prestar atención a la manera en que se realiza la entrevista y a los errores que se puedan cometer en ella, pues esto es determinante para la toma de decisiones en la misma.

Las pruebas o tests de conocimiento o de capacidad: tienen como objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica y del ejercicio para determinar las posibilidades que posee el aspirante de desempeñarse de acuerdo a los requerimientos establecidos en el trabajo propuesto, así como el desarrollo futuro del candidato en la organización (28) (34) (33) (9) (25) (8) (41).

Estas pruebas pueden ser aplicadas de las siguientes maneras:

- Orales (Por medio de preguntas y respuestas verbales).
- Escritas (Por medio de preguntas y respuestas escritas).
- De realización (Por medio de la ejecución de un trabajo, una prueba de mecanografía, el diseño o la maniobra de un vehículo o la ornamentación de una pieza.).

En cuanto al área de conocimiento, las pruebas pueden ser generales, cuando se trata de nociones de cultura general o específica, cuando investigan aquellos conocimientos técnicos y particulares directamente relacionados con el cargo de referencia. O sea, la prueba de conocimientos específicos deberá ser exclusivamente sobre el asunto de la especialidad.

Un tests es un instrumento destinado a medir determinados factores psicológicos. La finalidad de ese proceso de medición, es facilitar la predicción de lo que una persona hará en el futuro (28) (34) (33) (41). Los tests psicométricos se basan en las diferencias individuales que pueden

ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan en qué y cuánto varían la capacidad o la actitud del individuo, con relación al grupo tomado como patrón de comparación.

La capacidad que poseen los tests para evaluar diferencias individuales, los ha convertido en una de las herramientas más eficaces a utilizar en el proceso de selección. En la mayoría de los casos, el costo de utilizar tests será considerablemente más bajo que el costo de otros métodos de evaluación de personal, sobre todo si las pruebas son de las llamadas colectivas, de papel y de lápiz.

Las ventajas y desventajas de los tests así como las características de cada uno de ellos se muestran en el cuadro No 6.

Evidentemente este proceso terminará cuando una vez aplicadas todas las técnicas y evaluados los candidatos, el empresario o el directivo (en quien aquel haya delegado esa responsabilidad) decida a quién se contrata y a quién se rechaza, entonces se llamará al aspirante escogido, se firmarán los contratos y se fijará de su incorporación.

La frustración provocada por el rechazo en el proceso de selección puede verse enormemente mitigada con una información sincera, amable y tan detallada como sea posible respecto a los motivos de su culminación. Adoptar esa aptitud por parte de los responsables de la selección, creará una buena disposición en los candidatos rechazados con vistas a futuras ocasiones en las que puedan ser de utilidad y simultáneamente irá creando en torno al departamento de RH y por consiguiente de la empresa, una muy conveniente imagen de transparencia, honradez, objetividad y profesionalidad.

Una vez finalizada la selección es necesario poner en marcha con los nuevos empleados **un programa de orientación e inducción**, que se diseña para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente dentro de la organización, el mismo tiene como objetivo proporcionar al nuevo trabajador la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización e integrarlo a la misma.

Este paso es de gran importancia pues muchos estudios han demostrado que los empleados sienten ansiedad cuando ingresan en una organización. Les preocupa la eficiencia que tendrán en el trabajo, se sienten inadecuados en comparación con otros de mayor experiencia, no saben si se llevarán bien con sus compañeros, etc. Por tanto el programa contribuye a reducir la ansiedad de los trabajadores de nuevo ingreso y orientarlos para su desenvolvimiento en la empresa.

1.7 Conclusiones Parciales del Capítulo I

- La Gestión de Recursos humanos ha ampliado su campo y ha dejado de ser una simple administración de las actividades tradicionales de empleo, relaciones laborales, remuneración y prestaciones. Hoy la Gestión de Recursos Humanos es mucho más integrada a la gerencia y al proceso de planificación estratégica de la organización.
- El modelo de Beer y sus colaboradores resulta ser un modelo funcional de Gestión de Recursos Humanos (GRH) y un eficaz instrumento metodológico para percibir el amplio campo de funciones, actividades y tareas concretas en las que se enmarca la GRH.
- La Gestión de Competencias es hoy una concepción relevante en la Gestión de Recursos Humanos e implica una mayor integración entre la estrategia, sistemas de trabajo y cultura organizacional. Unida a un conocimiento más profundo de las potencialidades de las personas y de su desarrollo.
- Los perfiles de competencias superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. En ellos el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas es superado por las competencias, incluyen no sólo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo.
- Una de las actividades claves de la GRH es el Reclutamiento y la Selección del Personal, el cual tiene gran importancia para el desarrollo de las entidades contemporáneas, y esta habrá de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica de la empresa, la cultura organizacional, las políticas y objetivos consecuentes.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Caracterización de la Empresa Azucarera 14 de Julio, perteneciente al Municipio de Rodas provincia Cienfuegos.

- **Localización Geográfica**

La Empresa azucarera 14 de Julio se localiza en el municipio Cienfueguero de Rodas y forma parte del grupo empresarial Agroindustrial del MINAZ en Cienfuegos. Se encuentra ubicada a tres km de la carretera que conduce al municipio de Abreu, situada en el centro Sur de la Provincia de Cienfuegos, al norte se encuentra el poblado de Rodas, al sur la Refinería de petróleo Camilo Cienfuegos, al este el consejo popular Venta del Río, y al oeste el poblado de Abreu.

- **La misión de la empresa se define como:**

Producir azúcar, alimentos y derivados a costos competitivos para satisfacer el consumo interno y las exportaciones, aumentando la calidad de las producciones, preservando el medio ambiente, elevando la capacitación de los trabajadores y mejorando la atención al hombre.

- **La visión futura de la empresa se define como:**

Producir azúcar con eficiencia y de alta calidad, lograr diversificación industrial y agrícola al más alto nivel, elevar la preparación general y técnica de los trabajadores azucareros, así como la innovación formando parte de la cultura empresarial y de las personas, manteniendo la Implementación del Perfeccionamiento Empresarial.

- **Cartera de Productos, Competidores, Clientes y Proveedores**

Principales Producciones:

- Azúcar crudo a granel
- Azúcar crudo ensacado.
- Energía Eléctrica.
- Cachaza como fertilizantes.
- Miel Final.
- Producciones agrícolas
- Producciones pecuarias
- Servicios de preparación de tierra.
- Servicios de Chapistería, pailera, maquinado y reparación de equipos e implementos agrícolas.

Competidores:

- Todas las empresas productoras de azúcar del territorio: es por ello que debemos decir que la mejor forma de adquirir una visión acabada de la competencia a que se somete en su gestión, consiste en ponerse en la posición del consumidor y conocer los deseos y preferencias del mismo.

Principales Clientes:

- Cona-Azúcar
- Alficsa.
- Unidades productoras de caña.
- Combinado Lácteo.
- Combinado Cárnico.
- Empresa Eléctrica.

Principales Proveedores:

- Unidades productoras de caña.
- **Objeto Empresarial propuesto**

Este Objeto Empresarial fue autorizado por la Resolución N° 755/2005 del Ministro de Economía y Planificación y precisado por la Resolución N° 26/2003 del Ministro del Azúcar.

- Producir y comercializar, de forma mayorista, azúcares y mieles, derivados, subproductos tales como ceniza, cachaza, bagazo, residuos agrícolas de la cosecha y otros provenientes de la agroindustria, energía eléctrica para el sistema de la Unión Eléctrica, semilla de caña certificada; equipos, partes, piezas, y repuestos de la Agroindustria, en moneda nacional.
- Prestar servicios de pista de aviación en moneda nacional.
- Prestar servicios de maquinado, instrumentación, enrollado de motores eléctricos en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista viandas, hortalizas, granos, cereales, frutas, producciones forestales (posturas forestales y frutales, madera aserrada y rolliza; carbón vegetal y resinas); así como producciones pecuarias (leche vacuna, bufalina y de cabra; carne vacuna, búfalo, conejo, aves, cerdo y ovino caprino, huevos y pescado); cumpliendo las regulaciones vigentes por el Ministerio de la Agricultura en moneda nacional.

- Producir y comercializar de forma mayorista medicina natural y alternativa de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Salud Pública, incluyendo la venta minorista a la población; semillas botánicas y agámicas; abonos orgánicos y biofertilizantes, plantas ornamentales y flores; condimentos secos y frescos; elementos prefabricados de hormigón y materiales de construcción; productos del procesamiento de la madera y otras producciones complementarias de la agroindustria en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma minorista a los trabajadores, excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo y a través del Mercado Agropecuario Estatal en moneda nacional.
- Procesar y comercializar de forma mayorista productos de la industrialización, viandas, hortalizas, granos, cereales y frutas, así como efectuar la elaboración de productos en conserva de vegetales en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista productos acuícola y derivados del proceso de industrialización de los mismos y productos cárnicos cumpliendo las regulaciones vigentes por el Ministerio de la Industria Alimenticia, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista chatarra a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en moneda nacional y divisa.
- Prestar servicios de reparación, mantenimientos eléctricos y de instrumentación a equipos automáticos, informáticos y de comunicación; de reparación y mantenimiento constructivo a entidades y a los trabajadores del sistema del Ministerio del Azúcar; de reparación, mantenimiento y montaje industrial; de reparación y mantenimiento a los medios y equipos de mecanización agrícola, automotor y sistema de riego y drenaje, así como de riego de agua, corte, alza y tiro de la caña a las entidades agropecuarias; carpintería y partería; de transportación de cargas por vía automotor; de preparación de suelos; de alquiler de equipos especializados de construcción y equipos automotores y ofrecer servicios de comunicaciones a las entidades agropecuarias del Ministerio del Azúcar y a la población; de asesoría en asuntos agrícolas; servicios económicos-contables y financieros; servicios generales a comunidades y bateyes; de transportación, alimentación y personales a sus trabajadores; de alquiler de locales a los trabajadores y servicios gastronómicos asociados a éstos y de alojamiento no turístico, todos ellos en moneda nacional.

Es necesario conocer los aspectos propios del entorno de la Empresa que lo constituyen, las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, las cuales han sido identificadas por la propia empresa y se muestran a continuación a través de la matriz DAFO.

INTERNAS

Debilidades

- Inadecuado reclutamiento y selección del personal.
- Poca capacidad de reacción de la Empresa hacia los clientes.
- Tecnología obsoleta.
- Deficiente parque de equipos.
- No existe un sistema de aseguramiento de marketing.

Fortalezas

- Bajo costo de producción.
- Alta calidad de la producción.
- Adecuado sistema de contabilidad.
- Buenas relaciones humanas.
- Experiencia y Capacitación del personal de dirección

EXTERNAS

Amenazas

- Recrudescimiento de la competencia.
- No habrá clientes seguros y los productos se tendrán que diseñar cada vez con mayor especificidad.
- Altos costos de los insumos y exigencias de las normas ISO 9000.
- Deficiente aseguramiento material.
- Altos patrimonios en los valores de los Ingenios, están valorados en mucho más de lo que realmente cuestan.
- Actual política de precio.
- Centralización de los mecanismos de compra y venta.

Oportunidades

- Disponibilidad de créditos.
- Alto desarrollo de la ciencia y la técnica.
- Tendencia a la reanimación económica.
- Tendencia hacia nuevos status empresarial.
- Diversificar la producción según las exigencias del mercado.
- El proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Existencia de centros de educación superior en el territorio.
- Mercado interno insatisfecho.

- **Situación actual de la Empresa**

Con el triunfo de la Revolución, se comenzaron a introducir las mejoras, que permite hablar hoy de toda una Empresa Azucarera, que cuenta con una superficie geográfica de 13 401.3 ha, de ellas 11 766. 3 ha en explotación y 6 181.4 ha que representan el 53% del área dedicadas al cultivo de la caña, con un rendimiento agrícola real de 33.2 t / ha.

La Industria tiene una capacidad potencial de molienda de 2990 t / día (260 mil arrobas / día).

Cuenta con un bloque energético de 90 toneladas de vapor-hora a 18 Kg./cm² y 310 °C en vinculación con una planta eléctrica de 6.5 MW que cubre las necesidades industriales y permite la entrega al SEN de más de 10 Kw por tonelada de caña molida.

Posee un tándem totalmente electrificado y una Casa de Calderas en la que se introdujeron novedosas técnicas para la compactación del proceso y el incremento de la calidad en el azúcar, el 100% del azúcar que se produjo en la pasada zafra fue de alta calidad. Se producen alrededor de 345 t de azúcar diariamente.

Aproximadamente el 88% de la caña molida proviene del corte mecanizado que realizan 21 combinadas equipadas todas con nuevos motores, el parque agrícola se compone además por 170 tractores (gomas y esteras), 111 carretas y nueve alzadoras.

Las variedades predominantes de caña son: C.32368 (16 %), C.8751 (15%) y C1051-73 (13%). El 100 % de la materia prima suministrada a la UEB Fábrica de Azúcar, proviene de dos Centros de acopio y uno de limpieza, donde se eliminan las materias extrañas.

La Empresa se encuentra aplicando el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial aprobado por Acuerdo del Consejo de Ministros con fecha 17 de Abril del 2007, Año 49 de la Revolución.

La Empresa Azucarera 14 de Julio presenta una estructura de Dirección lineal funcional como se observa en (Anexo No 9).

A continuación se hace referencia a las Unidades Empresariales de Base que forman la Empresa Azucarera, así como la plantilla aprobada hasta fecha. **(Tabla No 1)**

EMPRESA AZUCARERA 14 DE JULIO.	
Dirección y Unidades Empresariales de Bases.	Plantilla.
UEB Industria	556
UEB Centro Gestor.	15
UEB Servicios Generales.	130

UEB Servicios Técnicos.	114
UEB Producciones Agropecuarias.	77

Tabla 1 Unidades que forman la empresa.

- **Funciones comunes de las Unidades Empresariales de Base**

1. Organizar el proceso productivo y la prestación de servicios.
2. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente en su esfera de atención.
3. Dirigir y orientar las acciones de su dirección para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
4. Establecer una adecuada comunicación con la Dirección General, entre su Dirección, las demás subdirecciones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección.
5. Dirigir y controlar el trabajo de la Unidad Empresarial de Base.
6. Participar en la elaboración del plan y del presupuesto de ingresos y gastos de la Empresa y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad previstos.
7. Participar en la elaboración del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo de la Empresa y las Unidades Empresariales de Base.
8. Asegurar que el personal de la Unidad Empresarial de Base conozca, desempeñe y desarrolle su actividad, de acuerdo con las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
9. Rendir cuenta mensualmente a la Dirección General del desempeño de la Unidad Empresarial de Base y del resultado de su gestión.
10. Participar en el proceso de innovación de la Unidad Empresarial de Base a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la Empresa, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
11. Responder por la calidad de las producciones y servicios garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
12. Organizar los procesos de capacitación de trabajadores y dirigentes a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje a su nivel.
13. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.

14. Responder por la seguridad y protección de su Unidad Empresarial de Base.
 15. Garantizar la imagen corporativa y la cultura industrial.
 16. Aplicar la política de estímulos y sanciones aprobada por la Empresa según corresponda.
 17. Decidir sobre la organización y las medidas a aplicar para hacer cumplir la disciplina tecnológica vigente.
 18. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de la Unidad Empresarial de Base.
 19. Evaluar el desempeño de los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base.
- **Funciones específicas de las Unidades Empresariales de Base.**

Unidad Empresarial de Base Fábrica de Azúcar.

- Hacer cumplir los parámetros de eficiencia de la fábrica y centros de recepción.
- Garantizar los planes de producción con calidad y costo planificado.
- Elaborar la estrategia en conjunto con la dirección de recursos humanos de atención al personal que dirige.
- Ejecutar el completamiento de la plantilla para las distintas etapas y aplicar los planes de atención al hombre y Protección e Higiene del Trabajo.
- Responder por el cumplimiento del plan de reparaciones de la fábrica y los centros de recepción así como la limpieza y conservación de los mismos.
- Asegurar un balance energético eficiente que permita mayor generación de energía eléctrica, sin la utilización de combustibles adicionales.
- Responder por el entrenamiento y capacitación del personal que se encargará de llevar a efecto el proceso de producción.
- Responder por la implantación y mantenimiento del sistema de calidad que asegure la conformidad de los productos.
- Responder por los resultados financieros y económicos de la unidad.
- Ejecutar los diagnósticos para la detección de deficiencias en los equipos tecnológicos haciendo uso del mantenimiento preventivo y correctivo.
- Evaluar y controlar las causas fundamentales del tiempo perdido en el proceso de producción imputable a los estados técnicos de equipos y maquinarias que poseen.
- Organizar y ejecutar la explotación de los talleres y la reposición, completamiento de máquinas, equipos y herramientas.
- Organizar y ejecutar los procesos de reparación y mantenimiento que permita un incremento sostenido de los índices de disponibilidad técnica de los equipos y

equipamientos en el ámbito industrial, agrícola, transporte y las comunicaciones.

- Establecer las normas para las actividades vinculadas con el mantenimiento y la explotación técnica, tanto industrial, como agrícola y del transporte.
- Dirigir el proceso inversionista y controlar la ejecución de las obras.
- Cumplir con la política de innovación tecnológica de toda la maquinaria en general, así como asimilar las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia económica de la empresa.

Unidad Empresarial de Base Centro Gestor.

- Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
- Realizar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Procesar automatizadamente los estados financieros de las unidades empresariales de bases y las Unidades Productoras de Caña.
- Controlar los inventarios de materiales activos fijos, medios monetarios, cuentas por cobrar y por pagar.
- Realizar análisis económicos y evaluaciones de la gestión de cada unidad empresarial de base.
- Brindar servicios de caja y banco a las Unidades Empresarial de Base que lo requieran.
- Supervisar, asesorar y orientar el proceso de aplicación, reclamación, certificación, determinación de los precios de los productos y servicios,
- Revisar y consolidar los planes de negocios de las Unidades Empresariales de Base y sus correspondientes flujos de cajas.
- Brindar información sobre la ejecución del presupuesto de compras de cada Unidad Empresarial de Base.
- Brindar servicios de procesamientos, calculo y confección de nominas para el pago de los trabajadores.
- Tramitar facturaciones en moneda nacional y moneda libremente convertible, emisión de cheques y control de la disponibilidad del financiamiento asignado a cada Unidad Empresarial de Base.

Unidad Empresarial de Base de Servicios Generales.

- Responder por la actividad gastronómica, tales como: Casa del Azucarero, comedores obreros, y otros servicios generales.
- Garantizar la estabilidad y amplia oferta de productos y servicios con calidad a los trabajadores y clientes en general.
- Brindar servicios de reparación, construcción y producción de materiales de la

construcción a la infraestructura de la empresa.

- Brindar servicios de transportación a la empresa en función del proceso productivo y la atención al hombre.
- Prestar servicios de mantenimiento de comunicaciones a la empresa, Unidad Empresarial de Base y a las Unidades Productoras Cañeras, elevando continuamente la calidad
- Identificar las necesidades de la población del batey así como las posibilidades para satisfacerlas con el objetivo de proyectar los servicios a realizar en la a comunidad.
- Elaborar productos alimenticios de calidad.
- Hace cumplir la política de almacenes, garantizando a través de su gestión todos los recursos, medios materiales e insumos necesarios para la Empresa.
- Garantizar la seguridad y protección a las diferentes Unidades Empresariales de Base que integran la Empresa.

Unidad Empresarial de Base de Servicios Técnicos.

- Garantizar el cumplimiento de las actividades de preparación de tierra, con eficiencia, o sea, trabajar sobre la base del cumplimiento de las actividades con menos costos y mayores ingresos, así como lograr la calidad requerida.
- Garantizar el cumplimiento de la cosecha mecanizada de caña y la utilización de las máquinas.
- Garantizar la reparación y mantenimiento de los caminos cañeros en la Empresa y las áreas contratadas con las Unidades Productoras de Caña.
- Garantizar la producción de Compost como fertilizante orgánico.
- Garantizar la producción de Semilla Registrada y Certificada para la siembra de caña.
- Garantizar el cumplimiento de la actividad de Proyección Territorial en la Empresa.

Unidad Empresarial de Base de Producciones Agropecuarias.

- Garantizar el cumplimiento de los planes de producción de Viandas, Granos, Hortalizas y Carnes con eficiencia, o sea, trabajar sobre la base del cumplimiento de las actividades con menos costos y mayores ingresos, así como lograr la calidad requerida.

• Caracterización de la fuerza de trabajo.

La Plantilla aprobada de la Empresa es de 964 trabajadores, desglosados en las siguientes categorías, directivos 50, técnicos 132, servicios 91, administrativos 7 y obreros directos 684.

En el Anexo # 14 se muestra el resumen de la plantilla de la empresa en % por (categoría ocupacional, rango de edades, nivel escolar y sexo).

Nuestra investigación abarca la Unidad Empresarial de Base (UEB Fábrica de Azúcar), la cual se encuentra estructurada como muestra el (Anexo No 10).

- **La misión de la unidad empresarial de base (UEB Fábrica de Azúcar) se define como:**

Garantizar el cumplimiento del plan de producción de azúcar y sus derivados con alta eficiencia industrial y calidad a bajo costo, alcanzando niveles óptimos de procesamiento de caña.

- **La visión futura de la unidad empresarial de base (UEB Fábrica de Azúcar) se define como:**

Liderar la producción azucarera en el grupo empresarial agroindustrial (GEA) de Cienfuegos.

Para atender esta actividad eminentemente productora tanto la empresa como la unidad empresarial de base (UEB Fábrica de Azúcar), deben interrelacionarse con sus proveedores y por supuesto con los propios clientes, sin olvidar los competidores, determinándose a su vez la posición en el entorno y en cada sector estratégico de actividad y de negocio.

Caracterización de la fuerza de trabajo de la (UEB Fábrica de Azúcar).

La Plantilla aprobada de la UEB es de 556 trabajadores, desglosados en las siguientes categorías, directivos 21, técnicos 39, servicios 6, administrativos 5 y obreros directos 199. En el Anexo # 15 se muestra el resumen de la plantilla de la Unidad Empresarial de Base en % por (categoría ocupacional, rango de edades, nivel escolar y sexo).

2.2 Diagnóstico de la Situación Actual de los Recursos Humanos en la Unidad Empresarial de Base EUB Fábrica de Azúcar.

El diagnóstico es un análisis detallado de toda la información obtenida acerca de la estructura, procedimientos, sistemas y otros elementos relevantes de la empresa o parte de ella y su propósito es precisar aquellos aspectos en que se desea perfeccionar el sistema. Un diagnóstico certero permite otorgar prioridades a la solución de debilidades y aprovechamiento de las oportunidades existentes para garantizar el adecuado y esperado funcionamiento de la empresa.

Para llevar a cabo dicha etapa se utilizó el modelo de Beer atendiendo a las ventajas que este ofrece con relación a otros modelos, explicados ya en el capítulo anterior.

Las técnicas utilizadas para el diagnóstico y análisis de cada uno de los elementos de este modelo se basaron fundamentalmente en técnicas de recopilación de información, entre ellos:

las entrevistas individuales y grupales, los cuestionarios aplicados a directivos, técnicos, administrativos, obreros y de servicio, la observación directa, el análisis de opiniones emitidas por un grupo de expertos y pruebas estadísticas.

La cantidad de encuestados que permite validar estadísticamente la confiabilidad de los datos es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:

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

donde:

n – Tamaño de la muestra.

N – Población.

$Z_{\alpha/2}$ – Percentil de la distribución normal (1.96)

P – Valor que da el mayor tamaño de la muestra (50 %)

d – Error absoluto (5 %)

Sustituyendo:
$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{1 + \frac{1}{556} \left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5) - \frac{1}{556}} = 227$$

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede entonces a extraer la misma de la población correspondiente, para ello se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

1. Todos los cargos de la Empresa.
2. Todas las categorías ocupacionales.
3. Personas con experiencia en el desempeño del cargo.
4. El personal a analizar no se encuentra en el período a prueba.
5. Trabajadores que no estén en término de contrato de trabajo por sanciones, ineptitudes, entre otras.

Partiendo de una asignación porcentual se determina la cantidad de encuestas para directivos, técnicos, administrativos, operarios y de servicios.

$$APd = n/N * D$$

$$APt = n/N * T$$

$$Apa = n/N * A$$

$$Aps = n/N * S$$

$$Apo = n/N * O$$

Donde:

APd __ asignación porcentual dirigentes.

APt __ asignación porcentual técnicos.

APa __ asignación porcentual administrativos.

APs __ asignación porcentual servicios.

APo __ asignación porcentual operarios.

N __ Tamaño de la población.

n __ Tamaño de la muestra.

D __ Total de Dirigentes.

T __ Total de Técnicos.

A __ Total de Administrativos.

S __ Total de Servicios.

O __ Total de Operarios.

Sustituyendo:

$$APd = 227 / 556 * 21 = 8$$

$$APt = 227 / 556 * 39 = 16$$

$$APa = 227 / 556 * 5 = 2$$

$$APs = 227 / 556 * 6 = 2$$

$$APo = 227 / 556 * 485 = 199$$

- Directivos: 8
- Técnicos: 16
- Administrativos: 2
- Servicio: 2
- Operarios: 199

Grupos de interés

El área objeto de estudio del presente trabajo lo constituye la Unidad Empresarial de Base (UEB Fábrica de Azúcar) de la Empresa Azucarera 14 de Julio, donde los principales grupos de interés lo componen los directivos, trabajadores y sindicato. Para analizar las perspectivas de directivos, técnicos, administrativos, obreros y de servicios se utilizó la encuesta que se muestra en (Anexo No11), con el objetivo de conocer y evaluar las mismas con respecto a las oportunidades que le ofrecen las políticas de Recursos Humanos de la empresa.

- **Análisis de las perspectivas de directivos, técnicos, administrativos, obreros y de servicios.**

Para el procesamiento de dicha encuesta, le asociamos las siguientes formulaciones matemáticas:

$$Cp = (A - D) / N$$

Donde:

Cp- coeficiente de percepción de las perspectivas del grupo i.

A- respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso).

D- respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso).

N- Total de respuestas (total de interrogantes del grupo que marcó).

$$FRp = \sum Me / N * 100.$$

Donde:

FRp- frecuencia relativa de percepción de las perspectivas.

Me- Cantidad de marcas en el escalón e (e = 1,2,3 en A ó D).

N- total de marcas.

Con la utilización de las encuestas, tomando como base la Unidad Empresarial de Base (UEB Fábrica de Azúcar) como un conglomerado estratificando por categoría ocupacional, así como las entrevistas realizadas se obtuvo como resultado que existen diferentes motivaciones y expectativas entre los diferentes grupos. La mayoría de las expectativas valoradas tienen un comportamiento ascendente en los directivos, técnicos, administrativos, obreros y de servicios. A continuación se muestra el comportamiento de las mismas.

Con relación a las posibilidades de formación se observa en los directivos, técnicos, administrativos y de servicios un comportamiento ascendente con una frecuencia relativa (FRp)

de 100% lo que implica un coeficiente de perspectiva igual a uno, esta tendencia se mantiene en los demás obreros, manifestándose una FRp de 95% y un $C_p=0.91$, en escala ascendente. Esta situación está dada debido a que la unidad ha centrado sus esfuerzos en la preparación tanto de directivos como de sus trabajadores, por la prioridad que se le ha dado en el país a la preparación de los mismos.

Las perspectivas de promoción a un puesto o cargo superior son favorables tanto para directivos como demás trabajadores con una FRp de 87.5%, 87.5%, 100%, 100% y 85% para dirigentes, técnicos, administrativos, servicios y obreros respectivamente en escala ascendente respectivamente. El coeficiente de perspectiva (C_p) es de 0.75, 0.75, 1, 1 y 0.70 por ese orden, evidenciando que la mayoría del personal percibe las posibilidades de ascenso. Las posibilidades de promoción, los directivos no las ven limitadas puesto que con ellos se realizan estudios para conocer y profundizar en sus motivaciones, necesidades e intereses, tratando de atenuar sus puntos débiles y de prepararlos integralmente como reserva. Otro aspecto valorado es el reconocimiento social por el trabajo realizado, se refleja que es favorable en los diferentes grupos con un FRp de 100%, 94%, 50%, 100% y 95% en escala ascendente para dirigentes, técnicos, administrativos, servicios y obreros respectivamente. El C_p es de 1, 0.88, 0, 1 y 0.90 por ese mismo orden.

De importancia fundamental son las posibilidades de autorrealización profesional valoradas también por esta encuesta, apreciándose en los diferentes grupos (dirigentes, técnicos, administrativos, servicios y obreros) una opinión favorable arrojando un resultado del FRp de 75%, 75%, 50%, 50% y 89% en escala ascendente con un C_p de 0.5, 0.5, 0, 0, 0.78 respectivamente. Lo que indica que en la unidad se trata de satisfacer estas necesidades de orden superior.

La última expectativa analizada está relacionada con las posibilidades de estimulación y recompensa por el trabajo que realiza, la cual se considera favorable para todos los grupos (dirigentes, técnicos, administrativos, servicios y obreros), con FRp de 100%, 87.5%, 100%, 100% y 94% respectivamente, marcando el escalón ascendente con un C_p de 1, 0.75, 1, 1 y 0.88 en el mismo orden, se refleja que existe satisfacción en este sentido, ya que existe un sistema de estimulación por los resultados del trabajo, el cual abarca las condiciones de trabajo, la entrega de un módulo de aseo y otros beneficios durante el período de zafra, lo que no queda excepto a que se exploten otras formas de compensación material y que logren mantener la motivación del personal. En esto datos se centra fundamentalmente la atención al hombre, referidas por los encuestados.

Una de las técnicas utilizadas para valorar la motivación de los trabajadores es la encuesta que aparece en el Anexo No12. Los resultados de las mismas, así como el de las encuestas de perspectivas y LIKERT (con el objetivo de conocer las características organizativas de la unidad) se muestran en el Anexo No 13.

Otro grupo de interés es el sindicato, el cuál representa a los trabajadores ante la administración y tiene como función lograr el equilibrio entre ambas partes evitando los conflictos disfuncionales que puedan surgir. El sindicato junto a la UJC se encarga de la realización de actividades a los trabajadores de la entidad, y establecer la emulación, además de responder a los intereses y necesidades de los trabajadores.

- Relación con los clientes:

Se realizan esfuerzos para mejorar la calidad de las producciones y prestación de servicios e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes, la concepción del tema no solo abarca la calidad de las producciones y las prestaciones de servicios, sino incluye la preservación de los clientes y la satisfacción de los mismos,.

Factores de situación

- Estrategia empresarial

La empresa azucarera 14 de Julio se encuentra insertada dentro del proceso de redimensionamiento económico de la economía cubana. A partir de esta situación la misma revitaliza sus actividades trazándose metas y objetivos estratégicos para cumplir su misión, por lo que desde 1999 se comienzan a dar los primeros pasos hacia una Administración por Objetivos (APO) y posteriormente hacia la Dirección Estratégica. Actualmente se toman en cuenta los objetivos a corto y largo plazo (objetivos estratégicos) trazándose estrategias genéricas (para la empresa en general) y estrategias funcionales para las diferentes subdivisiones estructurales (unidades empresariales de bases, departamentos, etc.). La unidad empresarial de base (UEB Fábrica de Azúcar) como uno de los eslabones fundamentales de dicha Empresa y a la vez objeto de estudio se desenvuelve a tono con este enfoque de gestión. En coordinación con los organismos políticos y el sindicato, se ha ido elevando la imagen y el sentimiento de pertenencia a la entidad y sus fines.

- Filosofía de dirección

14 de Julio se considera una Empresa orientada al mercado y a la satisfacción de las necesidades de determinados clientes, la dirección está centrada en objetivos y se busca constantemente oportunidades de crecimiento. Actualmente se está comenzando a desarrollar en la Empresa la Dirección Estratégica.

Para conocer los criterios que tienen los trabajadores acerca del estilo de dirección en la unidad, así como la participación de los mismos en su gestión diaria, se aplicó la encuesta LIKERT de métodos y estilos de dirección que se muestra en (Anexo No 17) además de realizar entrevistas.

La mayoría de los trabajadores encuestados plantean que las relaciones jefe- subordinado se acercan bastante a lo que se desea, los directivos manifiestan que tienen bastante confianza en sus subordinados, los trabajadores por lo general plantean que su superior confía en ellos, además plantean que los jefes comprenden sus problemas y contribuyen a las soluciones de los mismos. Se constató que los trabajadores se sienten libres en la comunicación con su jefe, por lo que se escuchan sus criterios, opiniones y se ponen en práctica sus ideas.

Un elemento importante en la filosofía empresarial es la participación de toda la fuerza laboral en la toma de decisiones y en la elaboración de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Explorando el nivel de participación de los trabajadores se constató que plantean que las decisiones importantes se toman en todos los niveles, la mayoría de los encuestados en este punto refiere que existe participación en la toma de decisiones. Con respecto a la delegación de autoridad la caracterizan como efectiva y frecuente, por parte de la mayoría de los encuestados.

Existen elementos que revelan que el estilo de dirección es participativo, ejemplo de ello es que la mayoría de los encuestados refieren que para motivarlos se utiliza la participación. Las encuestas aplicadas mostraron además que todos los trabajadores exponen que la necesidad de alcanzar los objetivos de la unidad se siente en todos los niveles, además consideran que el modo en que se toman las decisiones motivan a los trabajadores, por lo que estas son oportunas y efectivas. Otro aspecto importante a destacar es que afirman que la comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y entre iguales en el escalón de mando. Aunque se evidencian algunas dificultades en este sentido, fundamentalmente en la comunicación horizontal, dada en ocasiones por la complejidad de la estructura organizativa y por la existencia de algunos estilos inadecuados de comunicación. Tanto en dirigentes como en el resto de los trabajadores prevalece el criterio de que existe labor de equipo aunque la misma se puede desarrollar y perfeccionar mucho más.

Como se puede apreciar la empresa tiene una concepción participativa pues reconoce la importancia de involucrar a los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales y en especial de su área de trabajo.

- **Mercado de trabajo**

Mediante la encuesta de motivación a la que se hizo referencia anteriormente se analizó el comportamiento de este factor.

Entre los principales atractivos de la unidad empresarial de base se encuentran:

- 1) Salario
- 2) Las relaciones interpersonales
- 3) El estilo de dirección predominante
- 4) Prestigio.
- 5) Atención al hombre.
- 6) Formación.
- 7) Método de trabajo creativo.

Para los trabajadores futuros también la empresa posee atractivos ya que desde el exterior se percibe la misma con un alto prestigio y un alto potencial, con recursos de alta tecnología, condiciones físicas y con una imagen de sistema dinámico en crecimiento donde se realizan esfuerzos para conseguir mayores resultados que beneficien a los trabajadores y al país de forma general.

Para satisfacer a las unidades empresariales de bases del personal que éstas demandan, se utilizan las siguientes fuentes de ingreso establecidas por la I Resolución 8/2005 Reglamento general sobre Relaciones Laborales.

- ◆ Trabajadores disponibles de la entidad o del territorio.
- ◆ Trabajadores de otras empresas del propio ministerio y que estén disponibles.
- ◆ Recién graduados universitarios asignados a la empresa o procedentes de la reserva laboral controlada por la Dirección del Trabajo Municipal correspondiente.
- ◆ Desmovilizados del Servicio Militar Activo, de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Ministerio del Interior en conformidad con las indicaciones emitidas al respecto.
- ◆ Técnicos Medios captados en los politécnicos del Ministerio de Educación o procedentes de la reserva calificada controlada por las Direcciones del Trabajo Municipal correspondientes.
- ◆ Trabajadores autorizados de los restantes sectores de la economía con excepción de los profesionales o técnicos propios de la salud, del polo científico y del personal docente educativo.
- ◆ Consultas a solicitudes espontáneas.
- ◆ Trabajadores propios de la entidad que optan por plazas vacantes.

La unidad objeto de estudio tiene como función fundamental la comercialización y venta de azúcar y sus derivados como son, miel, bagazo y cachaza.

Elementos esenciales en la tecnología son el sistema de organización y el sistema logístico.

La organización de la empresa comienza por el régimen laboral de trabajo. Cada una de las unidades establece un horario propio con los respectivos turnos como se muestra a continuación. (Tabla No 2)

UNIDADES	HORARIO		TURNOS LABORABLES
	EMTRADA	SALIDA	
Núcleo Central.	07: 00 AM	04: 00 PM	UN TURNO
UEB servicios Técnicos.	07: 00 AM	04: 00 PM	UN TURNO
UEB servicios Generales	07: 00 AM	04: 00 PM	UN TURNO
UEB Centro Gestor.	07: 00 AM	04: 00 PM	UN TURNO
UEB Alimento.	07: 00 AM	04: 00 PM	UN TURNO
UEB Fábrica. (Reparac)	07: 00 AM	04.00 PM	UN TURNO
UEB Fábrica. (Zafra).	24 HORAS		TRES TURNOS

Tabla No 2 Régimen de Trabajo.

- Leyes y valores de la sociedad

La Empresa opera en Moneda Nacional, la misma es de carácter estatal y se desarrolla dentro del marco de la legislación vigente para este tipo de empresa. Por otra parte los valores políticos, morales, éticos e ideológicos del colectivo de trabajadores se mantienen mediante el esfuerzo diario que realizan los sectores políticos y de masas y están en correspondencia con los de la sociedad socialista.

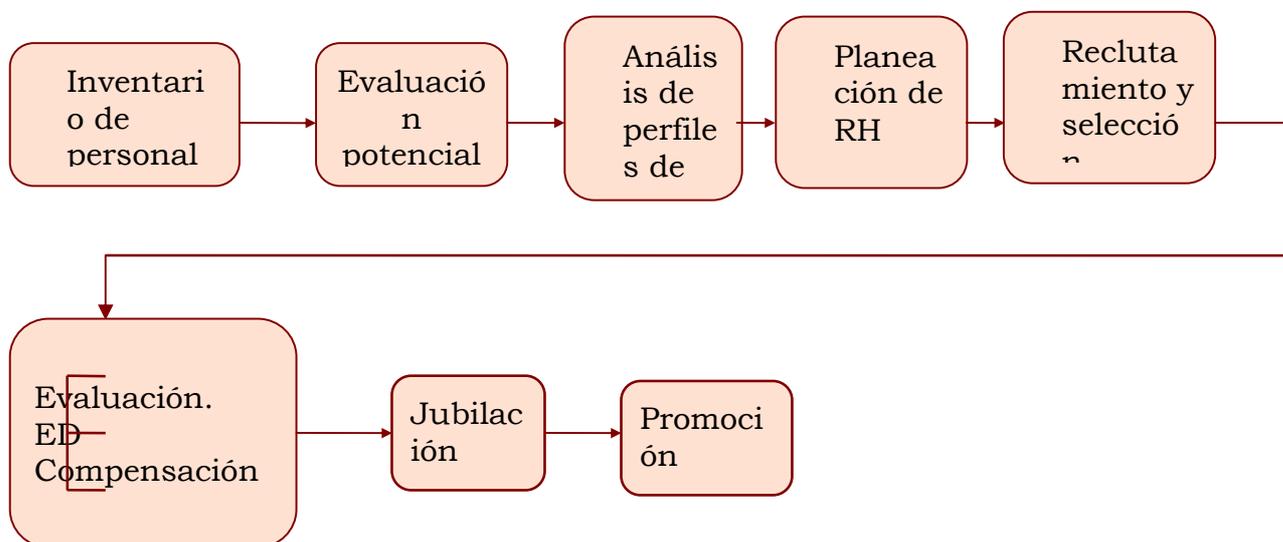
Política de Recursos Humanos

- **Influencia de los trabajadores:**

Como se menciona anteriormente al evaluar el nivel de participación de los trabajadores en la fijación de los objetivos, se demuestra que se tiene una concepción bastante participativa en la dirección de la unidad, reflejando la mayoría de los trabajadores que la necesidad de alcanzar los objetivos de la unidad se siente en casi todos los niveles, señalan además que se solicitan y se ponen en practica sus ideas, refieren que conocen los objetivos de la unidad y participan en la elaboración de los mismos. Los trabajadores perciben que sus demandas son atendidas por lo que están en condiciones de hacer sugerencias constructivas que contribuyan al desarrollo empresarial.

- **Política de flujo de Recursos Humanos:**

Las actividades de recursos humanos son:



1- Inventario de personal

El inventario de personal se relaciona con el archivo de personal donde se encuentra el expediente laboral de cada trabajador, que brinda información referente a datos personales, fecha de altas y bajas, dirección del centro de trabajo, salario y nombre del puesto. Esta actividad no se encuentra automatizada, además no se reflejan aspectos importantes para el logro de una adecuada motivación como son las preferencias laborales, expectativas, necesidades, intereses, entre otras.

2- Evaluación del potencial

Abarcar a todos los trabajadores en el proceso de evaluación del potencial sería lo idóneo. La empresa 14 de julio está dando los primeros pasos en esta evaluación centrandose su atención en la reserva de directivos. Las fases concretas que se han desarrollado en este proceso son: el inventario de los jóvenes menores de 35 años, valoración de cada joven y análisis preliminar de sus potencialidades para dirigir, entrevistas a los jóvenes seleccionados (con condiciones) para conocer sus motivaciones y habilidades para la dirección, características de personalidad, intereses, motivaciones, habilidades y el diagnóstico final de cada joven, identificando sus puntos fuertes para potenciarlos y los débiles para accionar sobre ellos. Unido a este proceso se elabora un plan de formación para intensificar la preparación de estos futuros directivos.

3- Análisis de puesto de trabajo.

En este aspecto es importante señalar que la Empresa en su totalidad cuenta con los perfiles de cargo, no así con los perfiles de Competencia, solo contando con los perfiles de competencias de auxiliares generales de la UEB Fábrica de Azúcar, lo que contribuye a un mejor desempeño de la misma en el proceso de reclutamiento y selección del personal para los cargos antes mencionados, estos profesiogramas en su contenido incluyen las funciones de los puestos, requisitos de formación, físicos, información sobre las condiciones de trabajo entre otras, pero los requisitos de personalidad están poco desarrollados, son muy generales y ambiguos lo que dificulta la selección de personal. Aunque actualmente ya se está trabajando en este sentido.

La ausencia de los perfiles de competencias es uno de los elementos que fundamenta los problemas que se presentan en la actividad de reclutamiento y selección del personal en las empresas; ya que los mismos incluyen actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño, o sea el perfil en su contenido tiene las características que deben desarrollar los ocupantes para obtener éxito en el puesto. Este perfil además contribuye al desarrollo de las actividades claves de Recursos Humanos, pues mientras más requisitos tengan en su contenido más eficaz será la selección, la evaluación del desempeño, la compensación y las actividades formativas.

Para el reclutamiento es necesario el conocimiento de todos los aspectos y características que contiene el puesto, por lo que es de gran importancia contar con el perfil de competencias, éste aportaría elementos nuevos y significativos para el reclutamiento y selección del personal.

En la Evaluación del Desempeño (ED) tiene una incidencia directa la no existencia de los perfiles de competencias ya que ello puede imprimir al sistema incertidumbre y subjetivismo trayendo consigo que los resultados de las evaluaciones sean injustos por no ser adecuados a las características y objetivos del puesto; careciendo el sistema de GRH, de esta forma, de un mecanismo valioso para la retroalimentación y desarrollo de las demás actividades de Recursos Humanos (RH) anteriormente mencionadas.

4- Planeación de Recursos Humanos (RH).

14 de Julio está insertada en el proceso de Dirección Estratégica y está dando los primeros pasos para la planeación estratégica de los Recursos Humanos lo que mejora las contribuciones de esta empresa a los objetivos de la organización, deseando que ésta sea abarcadora, integral y que tenga enfoque estratégico.

La identificación de las necesidades de los trabajadores se realiza con un carácter reactivo, a corto plazo influenciado, en gran medida, por la constante adecuación y ajuste de la fuerza laboral. Sin embargo, es muy importante destacar que en una actividad como la que

caracteriza a la empresa y perteneciendo a un Ministerio donde cada día se expanden sus producciones de bienes y servicios, en ocasiones la identificación de una demanda futura de trabajadores no se prevé, por lo que se hace evidente la planeación estratégica de estos recursos para tributar de forma efectiva al logro de la planeación estratégica organizacional.

5- Reclutamiento y selección

El diagnóstico en este subsistema está dirigido al análisis del subsistema de Reclutamiento y Selección de personal que tiene la empresa:

Actualmente el proceso se realiza de la siguiente manera: las diferentes UEB solicitan a la empresa el personal que necesitan para cubrir las plazas vacantes, es decir cuando por causas determinadas de desvinculación o promoción queda una vacante en las unidades, la Dirección o Especialista de Recursos Humanos de las mismas lo informan a la mencionada empresa, ésta se encarga de confeccionar las convocatorias de las plazas con los requisitos y funciones del puesto (reflejado en los profesiogramas) y de divulgarla por todas UEB y UBPC, en esta fase se puede constatar que en ocasiones no llega esta información a los lugares distantes como algunas UBPC, debido a la posición geográfica de las mismas, aunque también los soportes comunicativos para esta actividad en ocasiones no se explotan totalmente, agotado este procedimiento sin resultado, se procede a radicar las plazas en el Ministerio de Trabajo Municipal.

Las fuentes de reclutamiento son internas y externas priorizando las internas por lo que la organización tiene en cuenta el inventario de personal con el fin de evitar selecciones pobres y erróneas. La plaza está en convocatoria durante 15 días y si no es solicitada por las fuerzas internas se pasa a las fuerzas externas.

Proceso de Selección de las Fuerzas Internas

La Comisión de Idoneidad del Complejo o unidad receptiona las solicitudes de los trabajadores y al vencer la convocatoria analiza los diferentes candidatos y decide a quien le otorga la plaza, para ello los integrantes de la comisión revisan los documentos necesarios entre ellos los expedientes laborales y tienen en cuenta además los aspectos abordados en la Resolución 8/2005 y en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Si ningún trabajador solicita la plaza la Comisión de Idoneidad lo informa por escrito mediante un acta y la Dirección de Recursos Humanos acude a las fuentes externas.

Las dificultades en esta selección de fuentes internas se centran en la poca participación que en ocasiones tiene la Dirección de Recursos Humanos, cuando sus especialistas cuentan también

con gran cantidad de información sobre los trabajadores y otros elementos que pueden contribuir a una adecuada selección de Fuerzas Internas.

Las Fuentes de Reclutamiento Externas son las establecidas por la Resolución 8/2005 para las empresas estatales socialistas.

El proceso de selección del personal (Fuerzas Externas) actual se desarrolla de la siguiente manera:

- La Entrevista Inicial: es una conversación previa preparada a partir de los requisitos y funciones del puesto vacante (reflejados en los profesiogramas). Aquí se valora la adecuación del candidato al puesto, se indaga determinadas esferas de la vida del candidato, sus conocimientos y se le informa de las características del proceso de selección de la empresa. La entrevista se realiza por los especialistas de Recursos Humanos (RH).

A los candidatos que resulten aptos en este paso se les entregan las planillas de selección. Estas planillas en su contenido tienen: modelo de chequeo pre-empleo y certificación o Título de estudios terminados.

Los Test Psicológicos y las entrevistas psicológicas no se les realizan a los candidatos que pasan la entrevista inicial, por no contar la empresa con psicólogo, desaprovechando estas técnicas a pesar de la importancia de las mismas, pues estos tests y las entrevistas de ser aplicadas profundizarían en los rasgos de personalidad, habilidades, capacidades, motivaciones y potencialidades o posibilidades de desarrollo futuro del candidato. Esta fase se llevaría a cabo por el psicólogo de la Empresa y partiría de la aplicación de diferentes pruebas que miden los requisitos que el individuo debe tener.

A los candidatos se les solicita un chequeo pre-empleo el cual carece de rigurosidad, este modelo es llenado por el médico de la familia quien no tiene pleno conocimiento de los requisitos y exigencias de cada uno de los puestos por lo que todos los candidatos tienen un diagnóstico de apto, aún cuando padecen de patologías que son invalidantes para ocupar el puesto.

- Investigación de antecedentes: se realizan por parte del Dpto. de Recursos Humanos debiendo realizarse por el Dpto. de Protección de la Empresa, prestándole a esta fase del proceso una mayor importancia, ya que en la misma se investiga el comportamiento político, moral y social del individuo, así como la trayectoria estudiantil, laboral y otros aspectos de interés. Los candidatos que obtengan resultados desfavorables no continúan el proceso, al final de la verificación los especialistas confeccionan el expediente de selección.

- Comparaciones entre los candidatos: en esta fase del proceso se hace una breve comparación entre los diferentes candidatos, analizándose algunas características de los mismos. Posteriormente pasan los Candidatos a la Comisión de Idoneidad.
- Comisión de Idoneidad: en la Unidad esta es la que decide quien ocupará el puesto, en este aspecto una de las dificultades se centran en la insuficiente cantidad de candidatos que se les proporcionan a la comisión de idoneidad, a pesar de las ventajas establecidas para la empresa en el reclutamiento y selección del personal por la Resolución 8/2005 Reglamento general sobre Relaciones Laborales, debiéndose esto a las deficiencias existentes en el reclutamiento sobre todo el externo, ya que no se potencian todas las fuentes y no se han logrado convenios con centros de formación que incrementen la calidad del reclutamiento del personal.
- Concertación del contrato: lo realiza el Departamento de Personal y en dicha concertación el especialista de Recursos Humanos revisa que esté presente toda la documentación necesaria para realizar el contrato, (expediente de selección, cartas de las Comisiones de Idoneidad, expediente laboral del candidato, entre otros). Para complementar este paso debería existir un programa automatizado que facilite el control de los contratos que se realizan y del personal de la Empresa.
- Programa de Orientación e Inducción: Existen deficiencias en la socialización, pues no existe un programa que potencie la inducción a nivel de organización, en la propia unidad y en el puesto de trabajo, por lo que en ocasiones algunos candidatos no se adaptan fácilmente al nuevo medio, pues por parte de la organización no se facilita adecuadamente este proceso de adaptación psicológico al cambio.
- Seguimiento del seleccionado: a esta fase del proceso se le dedica una atención especial, sistemáticamente se valora el desempeño del nuevo trabajador y se mantiene el contacto con el mismo escuchando sus criterios y preocupaciones, obteniéndose constantemente retroalimentación de su desempeño a través de entrevistas con su jefe inmediato superior. No obstante este paso del proceso se puede perfeccionar mucho más, extendiendo dicho seguimiento hasta el final del período a prueba.

6- Desempeño

- Proceso de evaluación del desempeño (ED)

Los primeros intentos para la evaluación del desempeño en la empresa se realizaron con un sistema diseñado para la misma; este presentaba algunas deficiencias entre las que se destacan la comunicación e información del modelo y la generalidad de los indicadores pues éstos no se adaptaban a las diferentes áreas y unidades.

Actualmente el ministerio diseñó y está en la fase de implantación de un nuevo sistema de evaluación del desempeño que supera las deficiencias del anterior.

Entre las ventajas que ofrece este sistema se destacan:

- El diseño se realiza por áreas por lo que los indicadores son mucho más específicos para cada actividad.
- Es un sistema muy flexible por lo que se puede adaptar a cambios posteriores.

La evaluación se realizaba semestralmente pero se evalúa ya mensualmente debido a la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial a partir de Abril del 2007 y de sistemas de remuneración en moneda nacional y divisa, aprobado por la Resolución 9/2008 y a nivel nacional respectivamente.

• **Formación**

Las necesidades de capacitación se diagnostican a través de las evaluaciones individuales del desempeño, las cuales son aplicadas a todos los niveles: cuadros, reservas y trabajadores, posteriormente el jefe inmediato superior valora si es o no necesaria dicha capacitación teniendo en cuenta la estrategia de la Empresa y los requisitos del puesto. Como resultado de dicho análisis los dirigentes asesorados por el especialista de recursos humanos que atiende esta actividad, elaboran los planes de capacitación, los mismos se realizan anualmente y se conciben para cuadros, reservas y trabajadores.

Las líneas temáticas priorizadas para cuadros y reservas son las siguientes:

- Contabilidad y Finanzas
- Dirección
- Político - ideológico
- Defensa
- Técnico – profesional

Las temáticas para el resto de los trabajadores están en función de las necesidades diagnosticadas e incluyen además temas como:

- Defensa
- Político – Ideológico

El cumplimiento del plan de capacitación se controla mensualmente, siguiendo las líneas temáticas priorizadas para cada etapa, a través de las diferentes modalidades se evalúan y se comprueban los conocimientos adquiridos. Los estudios de satisfacción laboral son una fuente

que también corrobora las necesidades de formación de cada uno de los miembros de la entidad.

- **Compensación:** Este aspecto será analizado como parte de las políticas de recompensa.

7- Jubilación.

Para el cumplimiento de este aspecto se sigue el mismo procedimiento que las demás organizaciones estatales en la legislación vigente de la “Seguridad social”. En la cual se plantea que el estado garantiza la protección adecuada al trabajador, a su familia y a la población en general, mediante el sistema de seguridad social y un régimen de asistencia social.

- **Política de sistema de trabajo:**

Muchos de los problemas tratados anteriormente influyen en esta política. De esta manera tiene incidencia lo analizado en la filosofía de dirección donde la toma de decisiones, la participación y la delegación de la autoridad son elementos claves en la organización del sistema de trabajo.

Otro de los elementos que también fue abordado en párrafos anteriores es lo relacionado con los perfiles de competencia, los cuales debido a su importancia repercuten en el sistema de trabajo. El mismo se perfecciona en busca de una mayor integración y flexibilidad para lograr los objetivos de la unidad empresarial de base. Por consiguiente, es necesario estabilizar primeramente el sistema para verificar sus efectos.

- **Política del sistema de recompensa:**

Entre los beneficios que reciben los trabajadores de la organización se destacan:

- Retribución salarial
- Servicios alimentarios
- Condiciones de trabajo

La económica constituye un aspecto fundamental dentro de la retribución material y dentro de ésta el salario. Por lo que están diseñados e implementados en la Empresa nueve sistemas de pagos distintos, en correspondencia directa con la labor que realiza cada trabajador. La organización no cuenta con un sistema de estimulación en divisa para todos los trabajadores lo que tiende a disminuir en ocasiones el nivel de motivación de los mismos, lo que influye de forma negativa en la correspondencia que debe existir entre los intereses individuales y los organizacionales.

A toda la fuerza laboral se le oferta merienda y almuerzo con una adecuada calidad, así como también con las requeridas condiciones higiénico - sanitarias, estética del comedor y los horarios establecidos. En cada dependencia las condiciones de trabajo son regularmente

aceptables, garantizándose la higiene y la limpieza de las diferentes áreas. Este criterio lo corroboran la mayoría de los encuestados.

Resultados.

La máxima expresión de las políticas de GRH, siguiendo el modelo de Beer, es a través de los resultados, los cuales revelan la eficacia y eficiencia de las mismas en la Unidad.

Para valorar la percepción de los trabajadores y directivos acerca del grado de compromiso, competencia y congruencia resultantes de las políticas de GRH, se aplicó una encuesta LIKERT referenciada anteriormente, donde el nivel de compromiso fue valorado en una escala de 0 – 10, arrojó que el 100 %, 87.5%, 100%,100%, 25% de los dirigentes, técnicos, de servicios, administrativos y obreros lo consideran alto, el 73.36% de los obreros lo consideran medio. El resultado medio en los empleados es motivado fundamentalmente por las deficiencias en el sistema de recompensas. Valorando el nivel de congruencia en una escala de 0- 10 se refleja que el 100%, 81.25%, 50% y100% de los dirigentes, técnicos, de servicios y administrativos lo consideran alto, el 86.93% de los obreros lo consideran medio.

El grado de congruencia valorado en una escala de 0 - 10 corrobora que el 75%, 62.5% y 61.8% de los dirigentes, técnicos y obreros lo consideran alto y el 100% de los administrativos y de servicios lo consideran medio respectivamente, demostrando que el personal está preparado para aceptar nuevos roles en la organización. Los niveles actuales de compromiso, competencia y congruencia son satisfactorios lo que contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la unidad para lograr la excelencia en la calidad de la producción de bienes y servicios que se les brindan a los clientes. No obstante la unidad debe incrementar estos niveles para perfeccionarse cada vez más.

Para validar las encuestas tratadas anteriormente se utilizó el paquete estadístico SPSS.15 como se muestra en los anexos 18, 19 y 20.

2.3 Resultados económico de la Empresa.

A continuación aparecen los indicadores de trabajo y salario de la empresa de los años 2007-2008 y hasta abril del 2009.

Indicadores	U/M	Real	Real 2008	Real 2009 hasta abril
Producción Mercantil	pesos	20579713.0	16610176,0	21711897,0
Salario Devengado	Pesos	6006379,0	6052221,0	2834148
Promedio de Trabajadores	uno	597	721	907
Gasto de salario por peso de ingreso	Pesos	0,25	0,39	0,13
Productividad	pesos	14922	10772	11429
Salario medio mensual	pesos	838	700	1041
Resultado(ganancia o perdida)	pesos	704430,0	(4158905,0)	1353913,0

Tabla 2.3 Resultados Económicos.

La producción mercantil del 2008 decrece con respecto a igual período del año anterior producto a la ineficiente inversión ejecutada en la caldera No. 1, además de problemas operacionales que existieron, se puede observar una gran recuperación en el primer trimestre del 2009, en solo 3 meses se supera la producción de los años anteriores. En este caso se observa que en el 2008 hubo pérdidas muy elevadas, los indicadores del 2007 y 2009 son muy positivos.

2.4 Conclusiones Parciales del Capítulo 2

- La empresa cuenta con los profesiogramas, así como los perfiles de competencias de los puestos de la unidad empresarial de base pero los mismos no son tenidos en cuenta de forma rigurosa para el reclutamiento y selección de los candidatos al puesto.
- El diagnóstico realizado a la actividad de Reclutamiento y Selección de Personal demuestra la necesidad de diseñar un nuevo procedimiento para ambas etapas que permita elevar la calidad del ingreso al empleo:
 1. Se pudo constatar que en ocasiones no llega la información relacionada con la convocatoria de las plazas a los lugares distantes como las UBPC, debido a su posición geográfica aunque también los soportes comunicativos para esta fase no se explotan totalmente.
 2. Las principales deficiencias para la aplicación de los tests psicológicos consisten en que no cuenta la empresa con psicólogo, además no están bien definidos los requisitos de

personalidad en los actuales profesiogramas, al no estar determinados los niveles en que estos deben de estar presentes para tener éxito en el puesto.

3. En el paso de los candidatos a la comisión de idoneidad las dificultades se centran en la insuficiente cantidad de aspirantes que se le proporcionan a esta comisión.
- Existen deficiencias en la socialización pues no existe un programa de inducción a nivel de empresa, en la propia unidad y en el puesto de trabajo, además en la fase de seguimiento del seleccionado en ocasiones no se extiende el mismo hasta el final del período a prueba.

CAPITULO 3: Diseño e Implantación del Procedimiento para el Reclutamiento y Selección de Personal en la UEB Fábrica de Azúcar.

3.1 Perfiles de Competencias.

Es necesario aclarar que los perfiles fueron elaborados con anterioridad al estudio, para los puestos de auxiliares generales en la Unidad Empresarial de Base (UEB Fábrica de Azúcar), por lo que no se considera realizar un análisis profundo del mismo. En el Anexo No 16, se muestra este procedimiento que consta de las cinco (5) fases siguientes:

- **Fase preparatoria**

Esta fase se desarrolló en 2 etapas fundamentalmente, las cuales se explican a continuación:

Etapas 1. Diagnóstico de la situación actual de la GRH en la Unidad Empresarial de Base Objeto de estudio.

Para que el proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo se inicie, debe existir previamente, como es lógico, una necesidad que conduzca a tomar la decisión de elaborar los perfiles de competencia en la organización objeto de estudio.

Para detectar esta necesidad y por la influencia que tiene la actividad clave de análisis y descripción de puestos de trabajo (a partir de la cual se obtienen como resultado los Perfiles de Competencias) en el desarrollo del resto de las actividades claves de la GRH; como punto de partida, se consideró realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la organización, el cual se hizo siguiendo el modelo de BEER y utilizando diferentes técnicas para ello.

Etapas 2. Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo.

La tendencia actual en el diseño de los sistemas de trabajo es hacia puestos de trabajo polivalentes o multihabilidades; en correspondencia con esta tendencia habrá que garantizar que los perfiles de competencia y puestos de trabajo no signifiquen una traba legal, sino un marco referencial con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

La consideración anterior evidencia la necesidad de trabajar en este sentido.

En el desarrollo de esta etapa se tuvo en cuenta las modificaciones en el diseño de los sistemas de trabajo, pues esto presupone una revisión de los perfiles diseñados para la organización, se valoraron los cambios en los métodos de trabajo y/o en las condiciones de trabajo del grupo de cargos a estudiar. Así como los cambios en la estructura organizativa de la Empresa. Además este análisis de los sistemas de trabajo comprendió el estudio de la

organización del trabajo del personal, incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene ocupacional, entre otras.

- **Fase de planeamiento**

Esta fase se desarrolló en 7 etapas fundamentalmente, las cuales se explican a continuación:

En esta fase, todo el estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo y la confección de los perfiles de competencias fue cuidadosamente planeado. Las etapas desarrolladas en la fase de planeamiento fueron las siguientes:

Etapas 1. Definición de los objetivos del estudio y del diseño de los perfiles de competencias.

Se debe definir el objetivo o (los objetivos) que se pretende alcanzar con la confección de los perfiles de competencias. Como se analizó anteriormente, un estudio de este tipo puede tener numerosas finalidades y objetivos, entre ellos: la selección de personal, la planificación de recursos humanos, la formación y desarrollo del personal, la evaluación del desempeño, la planificación de carreras, la valoración de puestos y el diseño de estructuras retributivas, la seguridad y prevención, la definición de responsabilidades, la comunicación, el diseño y rediseño de puestos de trabajo, etc.

El diseño de los perfiles de competencias estuvo dirigido específicamente al perfeccionamiento del subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal y sobre la base de ellos se decide realizar el presente estudio. No obstante con el diseño de estos perfiles se crearon las condiciones para su uso en otros subsistemas de las Gestión de Recursos Humanos.

Etapas 2. Determinación de los cargos que serán objeto de análisis y a los cuales se les elaborará el Perfil de Competencias.

Antes de iniciar el estudio, resulta de vital importancia, determinar los cargos y puestos de trabajo que van a ser analizados, ya que de ello, dependerán las técnicas y métodos a utilizar. Si existen numerosos puestos y/o cargos de iguales características, se puede seleccionar una muestra representativa de ellos y realizar el análisis solo sobre estos. Dado el caso de que existan numerosos cargos y puestos de trabajo, pero estos no presenten características similares, entonces será necesario, realizar el estudio para todos los cargos y puestos en cuestión.

En correspondencia con lo anterior y tomando como base el diagnóstico de Recursos Humanos realizado a la entidad se determinó comenzar este estudio con todos los puestos de Auxiliares Generales en la UEB Fábrica de Azúcar, por las particularidades de cada uno de ellos, así como por la gran incidencia que los mismos tienen en los ingresos y utilidades de la empresa,

por el nivel de fluctuación que se presentaban en estos cargos y por lo significativo que resultan de manera general para la Unidad.

En esta etapa también se retomó el estudio del organigrama y de la plantilla de cargos y puestos de trabajo, para definir cuáles serán estudiados en base a su naturaleza y a sus principales características.

Etapa 3. Explicación a la alta dirección de los objetivos del estudio.

En esta fase se realizó una sesión de trabajo con el Consejo de Dirección de la Unidad donde se les explicó a sus miembros los objetivos de la investigación, las ventajas que reportaría la misma y se les impartió además una panorámica general del tema.

Etapa 4. Selección del personal que va a realizar el estudio. Creación del grupo de expertos.

Una cuestión que habrá que resolver en todos los casos en que se lleve a cabo este tipo de estudios es la de ¿quién ha de elaborar los perfiles de competencias? Pueden adoptarse diversas soluciones: el ocupante del puesto, su jefe inmediato superior, un técnico del Departamento de Recursos Humanos, un consultor externo o una combinación de varios.

Cada opción tiene, evidentemente, sus ventajas y sus inconvenientes: el ocupante del puesto y su jefe inmediato superior conocen muy bien el puesto o cargo, pero no están familiarizados con la redacción de los perfiles y probablemente, serán poco objetivos en la selección y transcripción de la información.

Con el consultor externo puede ocurrir justamente lo contrario. Lo más habitual suele ser acudir a algún técnico del Departamento de Recursos Humanos y a un consultor externo para formar y entrenar al personal de la propia Unidad, en caso de ser necesario. Entre todos llevarán a cabo la elaboración de los perfiles, apoyándose en los ocupantes de los cargos y puestos de trabajo. De esta forma, se aprovecha la experiencia y el conocimiento de los consultores externos y se evitan los costos que supone contratar a uno o varios consultores externos para llevar a cabo todo este estudio.

Esta investigación se realizó por un equipo multidisciplinario de la propia Empresa, el cual estaba integrado por diversos especialistas de la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa y de la propia Unidad.

El grupo de expertos fue seleccionado utilizando los siguientes criterios:

- Experiencia y calificación profesional en la actividad que desempeña.
- Conocimiento profundo del puesto.
- 5 ó más años de experiencia en la actividad.

- 5 ó más años de experiencia en la Empresa.

Una vez definidos los criterios de selección de los expertos se procede al cálculo del tamaño de la muestra. Para el efectivo desarrollo de este paso primeramente se decidió la proporción del error deseado al realizar la inferencia con los n expertos (p), el nivel de precisión (i) y el nivel de confianza que se desee tomar. Seguidamente se pasa a calcular el tamaño de la muestra de expertos, auxiliándose de la fórmula que a continuación se expone:

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

Donde:

K = Depende del nivel de confianza y adopta:

Cuando $1-\alpha=95\%$ un valor de $K = 2,6896$

$P = 0.05$.

$i \leq 0,12$

$i = 0,11984$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{0.05 (1 - 0.05) 2.6896}{(0.11984)^2}$$

$n = 9$ expertos

Después de realizado el cálculo se definió el número de expertos por cargos (9).

Etapas 5. Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio y preparación del material de trabajo para el mismo.

En esta etapa, según la naturaleza y las características de los cargos y puestos de trabajo que deben ser analizados, se seleccionan los métodos de análisis más adecuados.

En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás. Se suelen utilizar métodos mixtos, debido a que la combinación de varios métodos, brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente.

Se utilizaron en esta etapa varios métodos de análisis, pues difícilmente los cargos y puestos de trabajo son de naturaleza semejante y presentan características iguales. Entre los métodos seleccionados en este estudio para el registro de la información se encuentran, cuestionarios de análisis de puestos (Anexo 24), entrevista, observación, dinámicas de grupo y el método de expertos (Delphi).

Además en esta etapa se preparó todo aquello que iba a ser necesario para la realización del estudio, con el objetivo de elaborar los perfiles de competencias correspondientes.

Se definió además el contenido de los métodos seleccionados para registrar la información necesaria, con el objetivo de realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo y elaborar el perfil de competencias. En el caso del método de expertos se planificó bien cada ronda y la forma de realizar el mismo.

Etapa 6. Entrenamiento al grupo de expertos en Gestión de Competencias:

En esta fase a todos los expertos seleccionados se les dio un entrenamiento en el tema de Gestión por Competencias, aportándoles en esencia las concepciones más actuales de la GRH, así como también la explicación del proceder del método a utilizar.

Etapa 7. Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar:

Una vez cumplidas las etapas anteriores, se explicó a todo el personal, tanto a los directivos como al resto de los trabajadores involucrados, qué se iba a realizar un estudio para elaborar los perfiles, con el objetivo de que todos estuvieran informados y tratar de obtener así, la máxima colaboración.

Como parte de este paso se reunió (como se explicó anteriormente) al Consejo de Dirección de la Unidad para comunicarle a todos los directivos los objetivos, el alcance y contenido del estudio que se iba a realizar, así como las principales características de éste. Luego como segunda parte de esta etapa, se reunió al resto del personal de la Unidad para informarles las características del estudio, los objetivos que se perseguían con este y lograr así la activa participación y motivación de los trabajadores en el mismo.

- **Fase de ejecución**

En esta fase se lleva a cabo, la etapa de ejecución del estudio, en la cual se desarrollaron los pasos siguientes:

Paso 1. Registro de la información.

Este paso se registró toda la información necesaria, referida a los distintos cargos y puestos de trabajo objeto de estudio, para elaborar los perfiles de competencia, a partir de los métodos seleccionados, en función de los cuales se preparó el material de trabajo.

En esta fase se definió además el formato que tendrían los perfiles de competencia, en correspondencia con los objetivos que se perseguían con la confección de los mismos.

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para presentar estos resultados, existiendo una gran diversidad de criterios y formatos para estructurar la

información registrada. Sin embargo, la mayor parte de los autores coinciden en clasificar la información en varias categorías. Teniendo en cuenta lo antes expuesto y dada la necesidad de garantizar que la presentación de la información contenida en los perfiles de competencias de los puestos de trabajo, sea homogénea para toda la Unidad, se propuso un formato estándar, donde se define la estructura del Perfil.

En el Anexo No 21 se muestra el formato de dicho perfil y en el Anexo 22 se ofrece una explicación detallada de cada una de las categorías definidas en el formato propuesto.

Paso 2: aplicación del método Delphi, (A. Cuesta) a través de diferentes rondas que se explican a continuación:

1. Desarrollo de la primera ronda. En este paso a cada experto del grupo de forma individual se le entregó una hoja de papel en la que se le plantea:

Los perfiles de competencias superan los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas ya que no solo incluyen los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también incluyen las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo.

Para la realización de los perfiles antes mencionados se necesita que usted responda a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los requisitos de personalidad y habilidades que deben poseer las personas para lograr un desempeño exitoso en este puesto X?

Posteriormente los especialistas que aplicaron el método analizaron los resultados y a través de la técnica de reducción de listado erradicaron repeticiones y similitudes, además de configurar una tabla donde se reflejaron las cualidades que determinaron los expertos.

2. Segunda ronda: Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde aparece la tabla confeccionada con anterioridad y se le preguntó: ¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente los requisitos de personalidad y habilidades para este puesto?, donde su opinión sea aceptada marque con una (X) y donde no este de acuerdo con un (-).

Luego de recogidas las respuestas de todos los expertos, se determinó el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresada en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Los criterios donde $Cc \geq 60\%$ se tomaron en cuenta y donde $Cc \leq 60\%$ se desecharon.

3. Desarrollo de la tercera ronda. En esta ronda a los expertos se les preguntó:

¿En qué nivel considera usted que la persona debe poseer estos requisitos de personalidad y habilidades para lograr un desempeño exitoso en este puesto?

En este paso se les orientó a los expertos que (1) significaba que debe poseerlo en un nivel bajo, (2) en un nivel medio y (3) en un nivel alto.

Recogida la información se pasó a la siguiente fase.

Procesamiento de los resultados. Este paso se efectuó utilizando el Paquete Programa SPSS versión 9.0, donde se obtiene la moda, media y el coeficiente concordancia de Kendall W, criterio que supera al coeficiente Cc por su rigor estadístico. En caso de no existir concordancia se realizaría otra ronda.

4. Desarrollo de sesiones de trabajo en grupo con los expertos. Luego de un profundo y exhaustivo análisis del manual de normas y procedimientos, de los perfiles de cargo, de los cuestionarios y de la utilización de los criterios sobre las cualidades o requisitos de personalidad y habilidades que aportaron los expertos se llegó a la confección de las competencias de los puestos de Auxiliares Generales de la Unidad Empresarial de Base, a través del uso de las técnicas de dinámica de grupo.

En este paso se tuvo en cuenta que los procesos de cálculo no son solo los relevantes en la toma de decisiones consensuales, sino también los procesos psicosociológicos y de comunicación en la búsqueda de la comprensión y el consentimiento del grupo decidor. Pues se parte de que las ponderaciones y sus expresiones numéricas, así como las sucesivas rondas marcan pasos en la interactividad grupal aportando un hilo conductor.

Obtenidas las competencias, requisitos, condiciones de trabajo, misión y responsabilidades del puesto se pasó a la confección del Perfil de Competencias.

Paso 3. Redacción y presentación de la primera versión de los perfiles de competencias al grupo de expertos:

En este paso se validaron y aprobaron todos los Perfiles de Competencias con los propios expertos y con los representantes de la actividad.

En esta etapa además se redactó de acuerdo con la información registrada, una primera versión de los perfiles de competencias de los diferentes puestos, según el formato propuesto para estos fines.

La experiencia demostró que no existen esquemas fijos que seguir para la redacción y presentación de los perfiles de competencia, aunque los expertos sugirieron que se use un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente, evitando toda expresión que no de información exacta y necesaria, así como todo tipo de valoraciones y juicios propios del personal que redacta los perfiles de competencias.

- **Fase de implantación**

En esta fase se llevó a cabo la etapa de prueba e implantación de los profesiogramas, en la cual se siguieron los pasos siguientes:

Paso 1. Prueba de los perfiles de competencias.

Poner un tiempo a prueba el Perfil de Competencia es muy útil, debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo; según el criterio de varios autores que fueron consultados; este enriquecimiento se puede propiciar a través de las acciones siguientes:

- Otorgando libertad a los trabajadores para decidir sobre los métodos de trabajo, secuencia y ritmo.
- Inculcando en los trabajadores un sentido de responsabilidad
- Promoviendo la participación de los trabajadores.
- Proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.
- Asegurando que los trabajadores conozcan, como sus tareas contribuyen al producto final.
- Implicando a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente del trabajo.
- En la Literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para prefijar el tiempo de duración del período de prueba de los perfiles. Sin embargo, la experiencia atendiendo al factor aprendizaje demuestra, en estos casos, establecer un período de prueba entre 1 y 3 meses como máximo. Atendiendo a esto se determinó un período de prueba de los perfiles de 3 meses y durante ese tiempo se fue valorando en que medida era necesario un reajuste de los mismos.

Paso 2. Presentación de la versión final de los perfiles de competencia.

En este paso se incluyeron las correcciones oportunas, derivadas, como resultado, del período de prueba, para la presentación de la redacción definitiva de los perfiles de competencia. Por lo que concluyó con la redacción final de los mismos.

Paso 3. Aprobación de los perfiles.

Una vez redactada la versión final de los perfiles de competencia, se sometió a la consideración de los trabajadores y de los directivos para su correspondiente aprobación.

Paso 4. Implantación de los perfiles de Competencia.

La aprobación definitiva de los perfiles por parte de todos los niveles competentes, posibilitó la implantación de estos en la Unidad.

Para la implantación de los mismos, se planificaron sesiones de capacitación para todo el personal, tanto directivo como a trabajadores. En estas sesiones se analizó la importancia del conocimiento de las competencias de cada cargo y puesto de trabajo y su influencia en la calidad del servicio que se presta.

- **Fase de seguimiento**

Esta fase incluye de hecho la etapa de seguimiento (monitoreo) de los Perfiles de Competencia.

En esta etapa se establecieron revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, debido a modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la Unidad como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, que provocaran cambios en dichos perfiles de competencias.

Para garantizar el éxito de la aplicación del procedimiento propuesto se trabajó constantemente para lograr la implicación de todo el personal en las concepciones modernas de la Gestión de Recursos Humanos y en este caso específico, con aquellas cuestiones relacionadas con la Gestión de Competencias. Es importante destacar además que todo personal se familiarizó con el proceso de manera que se obtuvo la máxima colaboración al respecto.

Contando con los perfiles de competencias la Unidad Empresarial de Base UEB Fábrica de Azúcar, se está en condiciones de completar el sistema de reclutamiento y selección del personal adecuándolo a la mayoría de los puestos de la misma.

3.2 - Procedimiento para el Reclutamiento y la Selección del Personal.

El reclutamiento y selección del personal en la Empresa Azucarera 14 de Julio, tomando como objeto de estudio la Unidad Empresarial de Base (UEB Fábrica de azúcar) es un proceso que tiene como objetivo esencial, garantizar el suministro y la incorporación de la fuerza de trabajo a todas las UEB, así como al núcleo central de la misma.

Los principios y reglas que se establecen como políticas de la Empresa en este sentido son los siguientes:

- Los procesos de Reclutamiento, Preselección y Selección varían en función de la categoría ocupacional, del nivel de la unidad o del segmento de trabajadores al que se va a aplicar, así como la complejidad del cargo y la situación concreta que se presente.
- Hay que asumir que siempre tiene que haber selección y para que la haya tiene que haber más de un candidato para cada cargo.

- En cada puesto tiene que permanecer o ubicarse el más idóneo, o sea el más capaz y eficiente.
- Los procesos de Reclutamiento, Preselección y Selección de todo el personal, se ejecutan siempre en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa.
- El proceso de selección es un trabajo complejo y como tal debe ser realizado por el personal calificado y debidamente entrenado.

Para la Empresa es importante que el proceso de Reclutamiento y Selección resuelva las insatisfacciones existentes respecto a la predicción del desempeño de los candidatos en el puesto a ocupar, así como la correcta utilización de los documentos que se utilizan en este proceso, facilitando con mayor rapidez la toma de decisión respecto al candidato seleccionado, lo que permite no establecer privilegios sobre algunos candidatos, manifestándose el carácter equitativo con relación a las habilidades, requisitos, actualizaciones y calificaciones para todos y cada uno de ellos, puestos en valoración crítica antes de llegar a un proceso de selección llevado a cabo en la entidad.

Para una mejor comprensión del procedimiento diseñado se presenta el Anexo No 23 donde se muestra el Flujograma propuesto del proceso de Reclutamiento y Selección.

El siguiente procedimiento para el reclutamiento y selección de personal se realiza por el equipo multidisciplinario de selección de la Empresa, participando además en el proceso el jefe del área al cual pertenece el puesto convocado.

A continuación se exponen las diferentes etapas de dicho procedimiento:

1. Análisis y descripción del puesto de trabajo

El propio equipo de selección lo llevó a cabo basado en el entrenamiento y capacitación de sus miembros en la temática, se realizó mediante la utilización de técnicas como: la observación, entrevista, cuestionario y el criterio de expertos (método Delphi), desarrollándose diferentes sesiones para la realización del estudio y aprobación de los perfiles de competencia existentes.

2. Demanda de Personal Calificado

En este paso cada UEB solicita personal para cubrir sus vacantes, a través del modelo de demanda de personal, aquí se tiene en cuenta la solicitud con antelación de las necesidades de personal, basándose en el plan confeccionado para estos fines.

3. Reclutamiento

Se lleva a cabo el reclutamiento mixto y se prepara un programa general de reclutamiento que consta de las siguientes fases:

I. Previsión y programación con antelación de las necesidades de personal, lo que se conoce como inventario de potencial humano. Con el fin de evitar apresuramientos e improvisaciones en el reclutamiento ya que ello siempre conduce a selecciones pobres o erróneas. Esta

planificación se revisa siempre que sea necesario, pues debe adecuarse a factores cambiantes tales como: variaciones en la política de la empresa, cambios en la situación laboral del país, modificación en el panorama económico, etc.

2. Definición de los objetivos: Los cuales se basan en las líneas marcadas por el perfil de competencias respecto a varios factores como: nivel cultural de los trabajadores que se reclutarán, edad, calificación, experiencia, lugar de residencia, etc. Todo esto se adapta a la situación real en que en cada momento se encuentre el mercado de trabajo, así como las características del puesto de trabajo que se quiere cubrir.

3. Planificación, organización y ejecución del reclutamiento: abarca desde la previsión del personal hasta la programación de fechas concretas en que se hará, pasando por la planificación y realización del mismo.

La planificación tiene en cuenta:

Número de nuevos trabajadores que se precisarán.

El tipo de trabajo que han de realizar.

Las características que se exigirán.

La información que se dará en la convocatoria.

La fecha aproximada de la incorporación.

Los períodos de prueba o los cursos de formación que serán necesarios.

Las fuentes proveedoras de candidatos a las que se recurrirá.

Métodos que se utilizarán para llegar a los candidatos, etc.

Este plan será específico y concreto para cada puesto de trabajo, pues cada uno tendrá diversas características y cuando llegue el momento se ejecutarán con la máxima agilidad y flexibilidad que sea posible.

4. Se hace una evaluación constante de la eficacia y modificación en caso necesario de los programas de reclutamiento.

Como se refiere anteriormente el tipo de reclutamiento que se utiliza es el mixto, por las ventajas que este tiene, el cual se aplica utilizando inicialmente el reclutamiento interno seguido del reclutamiento externo, en caso de que el primero no presente resultados deseables.

Para el reclutamiento interno se siguen los siguientes pasos:

1. Conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización.
2. Conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
3. Conocimiento de los programas de entrenamiento y de formación en los cuales participó el candidato interno.

4. Se valoran los conocimientos y habilidades que tiene el candidato para el desempeño del cargo.
5. Se valorara la conducta social, laboral y moral del candidato.
6. Examen de los perfiles de competencias del cargo actual del candidato y del cargo que se está considerando, con el objetivo de evaluar las dificultades entre ambos y los requisitos adicionales que se harán necesarios.
7. Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno(está en el "punto exacto" de ser promovido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene reemplazo para su cargo)
8. Conocimiento de las características personales del candidato.
9. Su comportamiento político moral en el área y la entidad.
10. Los puntos fuertes y débiles del candidato interno al cargo o puesto.

De no accionar este proceso de promoción interna o accionando y quedando como resultado una vacante o varias por promociones y otras causas, la organización accede a fuentes externas.

Reclutamiento externo: Se lleva a cabo aplicando las siguientes técnicas:

1. Consulta a las solicitudes espontáneas: se refiere a las peticiones de empleo que recibe la empresa aunque no se haya convocado plaza alguna, pues estas pueden ser una fuente interesante si el departamento de recursos humanos las clasifica y las guarda previendo su futura utilidad. Para llevarla a cabo el departamento de personal crea este tipo de archivos para los candidatos que se presentaron espontáneamente en otros reclutamientos o fuera de ellos.
2. Solicitud al Ministerio de trabajo de la reserva disponible
3. Solicitud a las Empleadoras de las demás Empresas del Minaz de personal disponible.
4. Presentación de candidatos por parte de funcionarios de la empresa.
5. Contactos con universidades, escuelas, (Escuela de Economía), organizaciones estudiantiles, centros de integración empresa - escuela, entre otras, esta es una fuente de reclutamiento externo muy eficaz.
6. Conferencias y charlas en los centros referidos anteriormente.
7. Para la confección de los anuncios, en caso necesario se tiene en cuenta lo siguiente:
 - El tamaño debe ser suficiente para el objetivo marcado.
 - El contenido debe ser claro, fácil de leer, de entender y que indique apropiadamente los requisitos que se exigen.
 - Que sea llamativo y que se destaque entre los anuncios más cercanos.
 - Que tenga un estilo personal.

- Que sea selectivo de forma tal que descarte a los aspirantes que no reúnen los requisitos mínimos fijados y a la vez, impulse a presentarse a los que sí los cumplen.
- Que sea atractivo y motive al candidato, creando en él, el deseo de ingresar en la empresa.

8. Los propios empleados como captadores de candidatos

En todo este proceso de Reclutamiento Externo se tendrán en cuenta las regulaciones y ventajas establecidas para la empresa en el reclutamiento y selección del personal por la Resolución 8/2005 Reglamento general sobre Relaciones Laborales.

Una vez realizado el reclutamiento, para el que se planifica un tiempo determinado (7 días), se pasa a la fase de selección que consta de los siguientes pasos:

4. Selección:

1. Se entrega a los candidatos los formularios de solicitud de empleo y de Curriculum Vitae para que sean llenados con el propósito de obtener información sobre los aspirantes. En el caso de los formularios de solicitud la información que se solicita es la que se considera necesaria y abarca desde los simples datos de una persona hasta los aspectos significativos de la historia de las mismas, tales como: experiencia previa e historia laboral, intereses, etc. Siempre se comprueba que los formularios han sido llenados adecuadamente y se esclarecen las dudas que se presenten.

Los formularios contienen todo aquello que pueda proporcionar información útil pero procurando siempre que contenga únicamente datos que en realidad se necesiten, de lo contrario se fatigará al examinado y puede desorientar al grupo de selección pues podría encontrar más información que la que se necesita para evaluar a los candidatos. (Anexo No 25)

- Modelo de Curriculum Vitae (Anexo No 26): se confecciona de modo que contiene los datos necesarios, aquí se hace una verificación de las calificaciones esenciales del candidato, aunque posteriormente el mismo debe presentar los certificados, diplomas o títulos que lo acrediten. Se valoran en este aspecto también los méritos del candidato, la preparación que ha alcanzado, experiencia y otros aspectos de su trayectoria.

Luego se pasa a la fase siguiente:

2. Entrevista inicial: se realiza con el propósito de determinar la adecuación del candidato para el empleo (con ayuda del 1^{er} paso y de la observación), en ella se valoran los conocimientos y cualidades del solicitante para el cargo en cuestión, además de apreciar en que grado reúne esos requisitos exigidos y otras características personales necesarias, en esta entrevista se obtiene una información general de las cualidades esenciales de los candidatos, motivaciones e intereses, conformándose así las impresiones generales del candidato, en caso

de ser necesario se da al solicitante información acerca del trabajo, los requisitos que deberá reunir, información sobre la Unidad Empresarial de Base, etc.

Con esta entrevista y sobre la base del primer paso se realizará una preselección para garantizar que continúen el proceso de selección los que realmente tienen posibilidades y no aquellos que por determinadas razones no tendrán éxito. Por tanto se tomarán decisiones en este sentido.

Esta entrevista es realizada por los miembros del equipo de selección de la Empresa que se entrenan y preparan para ello pues la interpretación de la misma tiene que ser completa y objetiva. Se considera que es una técnica asequible y flexible pudiéndose adecuar a las características del candidato y a los intereses de la Unidad.

Concluida la entrevista se clasifican los candidatos en uno de los siguientes grupos:

- Grupo A / Continúan el proceso: reúnen todos o la mayoría de los requisitos.
- Grupo B / Dudosos: podrían adaptarse con las carencias que presentan de algunos requisitos.
- Grupo C / No continúan el proceso: le faltan requisitos esenciales.

Posteriormente se pasa a:

3. Exámenes físicos: se realizan para determinar si el solicitante está apto desde el punto de vista físico para desempeñar las tareas del puesto de trabajo y cumplir con los requisitos físicos que el mismo exige (en caso de que así sea), asegurando el desempeño eficiente del candidato.

En este caso se coordina con un área de salud y es el mismo médico el que hace el chequeo pre - empleo a todos los candidatos, así el mismo es más riguroso, completo y se ajusta más a los requisitos físicos del puesto, ya que el especialista trabaja con los perfiles de competencias de cada puesto de trabajo y está familiarizado con las características de los mismos. Es decir el modelo de Historia Clínica lo llena ese médico, donde se refleja si el candidato está apto o no para el puesto y se le incorpora al expediente de selección.

Se realizarán pruebas (si es necesario) de acuerdo a los requisitos obtenidos en el análisis del puesto.

En este paso también se determina quiénes prosiguen en la selección de acuerdo a los resultados

4. Investigación de antecedentes: se realiza con el fin de verificar la autenticidad del curriculum del candidato, la solicitud de empleo y de las informaciones que da, así como su conducta política, moral y social.

Para este paso se estudian documentos como: información del MININT (como está establecido), avales escritos de personas que conozcan al candidato y el resto de los documentos de selección. Estas verificaciones se hacen en los centros de trabajos anteriores, en el CDR, etc.

Del estudio de los documentos y entrevistas se extraen elementos importantes como:

- Si su experiencia como trabajador es a fin con el puesto o cargo para el cual es candidato.
- Comportamiento político moral del individuo.
- Resultado de sus evaluaciones.
- Estabilidad laboral y comportamiento.
- Tipo y motivo de los movimientos de centros de trabajo.
- Datos relativos a su salud.
- Méritos y sanciones.
- Estudio de los avales.
- Conocimientos del candidato para el cargo en cuestión.
- Otros aspectos de su trayectoria.

Aquí se realiza también una toma de decisión y se deciden los candidatos que continúan o no al próximo paso.

5. Pruebas de conocimiento y/o habilidades: (teóricas y prácticas): se realizan para los puestos que lo requieran, donde se miden las habilidades laborales del candidato, sus conocimientos y la capacidad para aprender en el trabajo. Aquí deben obtener una puntuación mínima, este sería otro elemento a valorar en los candidatos, no debe percibirse este paso en ocasiones como definitorio para la selección sino que debe integrarse a toda la información obtenida en las fases anteriores, pues un candidato puede obtener una baja puntuación debido a la influencia de factores emocionales (que pueden distorsionar los resultados por la situación de examen) por lo tanto de lo que se trata es de reducir al mínimo la influencia de los estados de ánimo. Las pruebas se efectúan en coordinación con el área de capacitación de la Empresa, así como por un especialista en la materia y el jefe del área para la cual está propuesto el aspirante.

Al finalizar dichas pruebas se realiza el análisis y evaluación de los resultados por la comisión antes mencionada.

6. Cursos de formación: Se realizan cuando las características del puesto así lo exijan, la Dirección de Recursos Humanos lo prepara y coordina con personal propio o instituciones

correspondientes. Los candidatos que lleguen a este paso reciben un curso para prepararse y obtener una serie de conocimientos con respecto al trabajo. Durante el mismo se va valorando a los solicitantes.

Cuando se realizan los cursos de formación las pruebas de conocimientos se hacen como parte final de dichos cursos.

Estos pasos 5 y 6 se realizan para los puestos que se determine deban hacerlos.

Posteriormente a este paso se define con todos los elementos con los que contamos, quienes pasan a la fase final.

7. Comparaciones Interindividuales: aquí se recurre a todo el conjunto de datos que se han obtenido de los candidatos y se comparan. Se concluyen los resultados jerarquizados y luego se realizan las propuestas, el equipo confeccionará un informe de selección, el cual analizará con la Comisión que toma la decisión final, donde se darán recomendaciones de los candidatos a escoger, luego se avanzará al próximo paso:

8. Se pasan los candidatos a la Comisión: que como está establecido es la que decide a quién elige, apoyándose en todas las informaciones que le da el grupo de selección. Además cabe recordar que el jefe del área participa en el proceso de selección de forma tal que no está ajeno al mismo.

Es importante aclarar que para los candidatos desestimados se confecciona un registro de ellos para próximos reclutamientos y se les informa que serán tenidos en cuenta para posteriores procesos de selección.

Concluido este paso y elegidos él o los candidatos se realiza la:

9. Concertación del contrato: Lo realiza el Departamento de Personal y los seleccionados. A través del mismo el trabajador y la administración se comprometen a cumplir los deberes, derechos y obligaciones contenidos en el mismo.

El contrato de trabajo se concierta por escrito y la administración de la entidad está obligada a entregar al trabajador una copia del mismo debidamente firmada por las partes.

El contrato debe contener las cláusulas siguientes:

- a) Nombres y Apellidos y domicilio de los contratantes y el carácter con que comparecen.
- b) Tipo de contrato, señalando si es por tiempo indeterminado o por tiempo determinado, expresará el período de prueba a que estará sujeto el seleccionado, en el caso de los contratos por tiempo determinado.

- c) Nomenclatura del cargo que desempeñará y el contenido de trabajo que debe realizar descrito en sus aspectos más generales.
- d) Duración de la jornada laboral.
- e) Cuantía y período de pago del salario o estipendio.
- f) Obligaciones del trabajador y de la administración de conformidad con lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo y la legislación vigente.
- g) Causas por las que puede terminar el contrato.
- h) Fecha en que comienza a regir el contrato.
- i) Firmas de las partes contratantes.

Los contratos que se establecen son:

Contrato por Tiempo Indeterminado y Contrato por Tiempo Determinado.

- El Contrato por Tiempo Indeterminado se utiliza fundamentalmente para realizar labores permanentes para la entidad y el trabajador estará sujeto al cumplimiento de la jornada oficialmente establecida.
- El Contrato por tiempo Determinado se concierta para realizar labores en un tiempo definido, expresado en un plazo o labores sujetas a una condición futura que impide definir con exactitud la duración exacta de la relación laboral.

En este paso se incluye todo lo legislado en este sentido.

10. Se aplica el programa de orientación e inducción: para que los nuevos empleados reciban informaciones importantes para su desenvolvimiento en la organización y se integren a la misma.

El plan de inducción consta de las siguientes actividades:

- **Inducción en la organización:** El trabajador recibe información de la entidad (misión, visión, estrategias organizacionales, objetivos, políticas, normativas, etc.). El propósito es lograr una rápida adaptación del nuevo trabajador al medio, facilitando su integración. Se le brinda además información sobre la historia de la empresa, su tamaño, participación en el mercado, la estructura organizativa, sus principales dirigentes, entre otros aspectos de interés.
- **Inducción en el área o departamento:** Aquí se da a conocer al trabajador la estructura del área o departamento, sistema de contratación, forma de pago, horario de trabajo, qué esperan sus dirigentes de él, las políticas y procesos que tienen lugar en el área, ubicación y utilización de servicios, la retribución, salario, gratificaciones, incrementos por evaluación del desempeño, entre otras.

- **Inducción en el puesto de trabajo:** Se explican las características generales de la plaza y su contenido, se presentan a los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo, se les explica en qué consiste su trabajo auxiliándose del perfil de competencias (se le debe entregar para que la lea cuidadosamente y después pueda comentarla o preguntar cualquier duda a su jefe), se le instruye en las reglas de (PHT) referidas a su puesto: control de entrada, indicaciones sobre el peligro de accidentes o de contraer enfermedades profesionales, normas de protección necesarias, su coordinación y relaciones con otros puestos, convenio por el que se rige, entre otros aspectos.

Los especialistas de Recursos Humanos en cada UEB son los encargados de transmitir estas informaciones, las cuales se diseñan de manera que resulten atractivas para los nuevos trabajadores, como entrevistas grupales.

Para la integración de estos nuevos empleados se designa una persona que es la encargada de acompañarle en los primeros días, presentarle al resto de los compañeros o a los dirigentes, mostrarle las instalaciones y en general familiarizarle con la cultura de la unidad.

Si estos dos procesos paralelos, el de información y el de integración se conducen hábilmente la adaptación del nuevo empleado será breve y sin dificultades.

11. Seguimiento del seleccionado por el jefe inmediato, para seguir de cerca la evolución del candidato y el desempeño del mismo(a través del sistema de evaluación del desempeño) esto le permite al grupo de selección y a la Comisión de Idoneidad obtener retroalimentación de la selección que llevó a cabo. Aquí se incluyen los períodos a prueba establecidos para los nuevos ingresos y las promociones de personal, los cuales son:

Nuevos Ingresos:

- Hasta 90 días para los puestos de categoría ocupacional de auxiliares generales, con salarios mensual según grupo escala de la categoría ocupacional, por la cual resultó contratado.

Promociones de los trabajadores:

- 30 días para los puestos de categoría de auxiliares generales cuyos salarios están formados por (salario escala más coeficiente económico de interés más el pago adicional por encontrarse la Empresa en Perfeccionamiento Empresarial), los cuales ascienden a (\$ 361.00 y \$ 367.00 mensuales). según grupo escala II y III respectivamente.

Con este último paso (12) finaliza todo el proceso de introducción de recursos humanos en la empresa.

3.3. Aplicación práctica y análisis de resultados de la implantación del procedimiento de Reclutamiento y la Selección del Personal propuesto.

El objetivo central de este capítulo es validar la propuesta del sistema de Reclutamiento y Selección diseñado y realizar un análisis de los principales resultados en este sistema.

La aplicación del nuevo procedimiento de reclutamiento y selección de personal para la Unidad Empresarial de Base (UEB Fábrica de Azúcar) de la Empresa Azucarera 14 de Julio se inició a partir del mes de Enero del año 2009, con resultados positivos que repercuten en la calidad de la producción de vienes y servicios que se prestan en la unidad y el mejoramiento de algunos indicadores, demostrando así los efectos de la aplicación del resultado científico para esta Unidad.

La valoración del sistema diseñado se realizó comparando los resultados del reclutamiento y la selección de todas las personas ubicadas en la Unidad antes y después de la aplicación del procedimiento, es decir periodo Enero – abril 2008 y en igual período del próximo año o sea de Enero – Abril 2009.

Esta valoración descansa en 5 aspectos principales, que son:

- Resultados de la evaluación del desempeño de los candidatos seleccionados.
- Análisis de los gastos de capacitación.
- Valoración del programa de inducción para los candidatos seleccionados.
- Análisis del índice de rotación para los seleccionados en el período de prueba.
- Análisis de los resultados de los indicadores de auditoria para el sistema.

Resultados de la evaluación del desempeño de los candidatos seleccionados.

Para analizar este aspecto se tomó como base la evaluación del desempeño que se aplica en la Unidad Empresarial de Base (UEB Fábrica de Azúcar). En este sistema de evaluación implantado en la Unidad se establecen tres (3) Grados en escala cualitativa de Bien (B), Regular (R) y Mal (M), como se aprecia en la Tabla No 4, además se reflejan en ella los datos de los resultados de la evaluación del desempeño en ambos períodos.

		Evaluaciones					
Periodo	Ingresos	B	%	R	%	M	%
Enero – Abril 2008 (Antes)	96	79	82.29	11	11.46	6	6.25

Enero – Abril 2009 (Después)	135	128	94.8	5	3.7	2	1.48
---------------------------------	-----	-----	------	---	-----	---	------

Tabla No 4 Comparación de los resultados de la evaluación del desempeño de los candidatos seleccionados.

De los cálculos y análisis de estos datos se pudo concluir que existe una influencia positiva en el período en que se implantó el nuevo procedimiento ya que se lograron obtener mejores resultados en cuanto a las evaluaciones del desempeño realizadas a los candidatos de nuevo ingreso.

Del total de trabajadores contratados en el año 2008, resultaron evaluados de Bien el 82.29 %, de Regular el 11.46 % y de Mal el 6.25 %, mientras que durante el año 2009, este indicador se comportó de forma diferente evaluándose de Bien el 94.8 %, de Regular el 3.7 % y de Mal el 1.48 %. Con la implantación del nuevo procedimiento de reclutamiento y selección de personal se logra incrementar en un 12.51 % el número de trabajadores evaluados de Bien, lo que constituye un factor esencial del mejoramiento de la calidad del servicio en esta importante Unidad.

Al analizar las evaluaciones del desempeño realizadas en la entidad en el período anterior a la implantación del sistema se comprobó que los evaluados de regular y mal, eran fundamentalmente por la falta de conocimientos esenciales para el correcto desempeño de su trabajo (deficiencias del procedimiento de reclutamiento y selección), lo que incrementaba notablemente los gastos de capacitación en la organización.

Análisis de los gastos de capacitación

Para realizar este análisis se tomó como punto de partida el total de trabajadores evaluados de regular y mal (de donde salen principalmente los que necesitan capacitación) en ambos períodos. Del total de trabajadores evaluados de regular y mal en el período anterior, se decidió que 17 trabajadores debían ser capacitados, lo que provocó un gasto de capacitación de \$1360.80, mientras que después de la aplicación del nuevo procedimiento solo fue necesario capacitar a 7 de ellos con un gasto de \$453.60, representando esto un ahorro por gastos en capacitación del orden de los \$ 907.20. En la tabla No 5 se reflejan estos resultados.

Periodo	Personal Capacitado		Salario (\$/h)	Tiempo de Capacitación (h)	Gasto de Capacitación (\$)
	Cargo	Cantidad			
Enero – Abril 2008 (Antes)	Auxiliar General (II)	12	1.88	40h	902.40
	Auxiliar General (III)	5	1.91	48h	458.40
	Total				1360.80
Enero – Abril 2009 (Después)	Auxiliar General (II)	5	1.88	32h	300.80
	Auxiliar General (III)	2	1.91	40h	152.80
	Total				453.60

Tabla No 5 Análisis de los gastos de capacitación del personal seleccionado.

A esto hay que agregar otras dos cuestiones que fundamentan aún más la importancia de un adecuado sistema de reclutamiento y selección: Primero: los gastos provocados son aún mayores, aunque no se dispone de la información para los cálculos, la capacitación incluye otra serie de gastos, por lo que el ahorro no se puede ver solo en el ahorro de salario provocado por la disminución del personal a capacitar. Segundo: por las incidencias negativas al nivel de la calidad de la producción de bienes y servicios, no cuantificables al menos directamente, si reales en la unidad en los períodos en que los trabajadores recibían la capacitación.

Valoración del programa de inducción para el candidato seleccionado.

Anteriormente se hizo referencia al programa de inducción, el cual se propuso como parte del nuevo sistema de reclutamiento y selección, que como se plantea era una de las deficiencias detectadas en el diagnóstico de este subsistema en la Empresa.

Mediante entrevistas, tormentas de ideas con los trabajadores seleccionados y otras técnicas

que permitieron evaluar la implicación de las personas con la unidad empresarial de base en el período, se determinó que el 100 % de los candidatos seleccionados pasaron el proceso de inducción, manifestando los mismos un alto grado de motivación, satisfacción y sentido de pertenencia a la organización, contribuyendo dicho programa a una adecuada socialización y adaptación psicológica al cambio de las personas seleccionadas. Algo significativo también en este aspecto del nuevo procedimiento diseñado lo constituye el hecho de que en la unidad al dársele seguimiento a los nuevos trabajadores, ninguno de ellos causó baja por problemas en este programa de inducción o del procedimiento, la tabla que se muestra a continuación refleja las causas de la rotación externa: (Tabla No 6).

Causas	2008	2009
Motivos legales	9	1
Comportamiento	4	1
Problemas Personales	5	5
Incompetencia	7	-
Otros	3	1

Tabla No 6 Causas principales de las bajas de los trabajadores.

Estos datos también reflejan la eficacia del procedimiento diseñado en el reclutamiento y selección del personal, sobre todo si analizamos que se eliminan las fluctuaciones por incompetencia y se reduce a solo un caso por motivos legales y comportamiento respectivamente, consecuencia ésta del adecuado proceso de selección realizado.

Análisis del índice de rotación para los seleccionados.

Para este análisis se emplearon dos indicadores principales: el Índice de Rotación Externo (IRE) y el Índice de Rotación Total (IRT). El Índice de Rotación Externa muestra el total de desvinculaciones del personal seleccionado respecto al total. Mientras que el Índice de Rotación Total muestra la suma de las transferencias y las desvinculaciones con respecto al total de ubicados. Las expresiones de cálculo de estos indicadores son:

$$IRE = \frac{D}{TU} * 100$$

Donde:

IRE – Representa el Índice de Rotación Externa

D – Desvinculados del personal seleccionado

TU – Total de ubicados

$$IRT = \frac{(D+T)}{TU} * 100$$

IRT – Índice de Rotación Total

T – Transferencias internas para otras áreas

La información y cálculo de los índices se muestra en la Tabla No 7

PERÍODOS	D	T	TU	IRE	IRT
Enero – Abril 2008 (Antes)	28	12	96	29.17%	31.3 %
Enero – Abril 2009 (Después)	8	3	135	5.93%	8.15%

Tabla No. 7 Índices de rotación para los seleccionados.

Los cálculos muestran que en el período anterior a la implantación del sistema existía una fluctuación externa del 29.17 %, el que se reduce después de la implantación del sistema al 5.93 % de los ubicados, que representa una disminución de 20 trabajadores menos. El índice de rotación total, que incluye las transferencias internas hacia otros cargos también muestra una variación favorable reduciéndose en un 23.15 %. Estos resultados muestran las ventajas del nuevo procedimiento y su efecto en el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal, lo que redundará en la calidad de la producción de bienes y servicios, así como la eficiencia de esta Unidad Empresarial de Base.

Análisis de los resultados de los indicadores de auditoría para el sistema

La auditoría al sistema de reclutamiento y selección se realizó sobre la base de tres indicadores: % de trabajadores seleccionados (TS), % de técnicas aplicadas (TA) y % de trabajadores ubicados respecto al total de reclutados (TURR). Las expresiones de cálculo son las siguientes:

Donde:

$$T.S = \frac{C.P}{TU} * 100 \quad T.A = \frac{N.T.A}{T.P.P} * 100 \quad TURR = \frac{T.U}{T.R} * 100$$

C.P: Candidatos procesados.

T.U: Total de Ubicación.

N.T.A.: Números de técnicas aplicadas en el procedimiento.

T.P.P: Total de pruebas previstas en el proceso.

T.R: Total de Reclutados.

TURR: % de trabajadores ubicados respecto a los reclutados.

En la siguiente Tabla No 8 se muestran los datos y el cálculo de estos indicadores:

PERÍODO	INDICADORES								
	CP	TU	TS	NTA	TPP	TA	TU	TR	TURR
Enero– Abril 2008	89	96	92.71%	3	4	75%	96	128	75.0 %
Enero – Abril 2009	135	135	100%	6	6	100%	135	301	55.56 %

Tabla No.8: Indicadores de auditoria del sistema de Reclutamiento y Selección del Personal.

Como muestran los datos el % de trabajadores seleccionados antes de la aplicación del nuevo sistema de reclutamiento y selección de personal era del 92.71%, incrementándose en el segundo período hasta 100%, demostrando que en la ubicación del personal se está aplicando el procedimiento diseñado. En cuanto al indicador, técnicas aplicadas, se aprecia también un mejoramiento en el segundo período, del orden del 25 %, pues antes la empresa no contaba con las pruebas necesarias.

Para analizar el % de trabajadores ubicados respecto al total de reclutados se tuvo en cuenta la cantidad de personal reclutado en cada período, que fueron de 128 y 243 respectivamente, demostrándose con esto un incremento en el segundo período debido a una mejor planificación y organización del proceso y confirmando que las técnicas de reclutamiento fueron más efectivas, logrando atraer un mayor número de candidatos y por ello tener una base de aspirantes más amplia para formar el archivo de candidatos idóneos.

3.4. Conclusiones Parciales del Capítulo 3.

- Los Perfiles de Competencia fueron diseñados basados en los perfiles de cargo, donde se incluyen nuevas fases y se aplicó el método de expertos o Delphi por rondas, el cual permitió determinar con efectividad las competencias del puesto.
- Como resultado de la aplicación del procedimiento anterior se diseñaron los perfiles de competencias para los auxiliares generales, los que introducen nuevos elementos con respecto a los perfiles de cargos existentes anteriormente, como son: la misión del puesto, las competencias, relaciones internas y externas, equipamiento, características de personalidad y habilidades, normas, procedimientos y la Cultura organizacional (expectativas de comportamiento y clima organizacional)
- El procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal diseñado e implantado incluye nuevas etapas y perfecciona las ya existentes, entre las que se encuentran: la entrevista inicial, el examen físico, las pruebas de conocimientos y los cursos de formación.
- Para la validación del anterior procedimiento se diseñaron indicadores de auditoría que permiten la retroalimentación y el control del proceso de Reclutamiento y Selección de la Unidad Empresarial de Base objeto de estudio.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación ha permitido arribar a las siguientes conclusiones generales:

1. Al diagnosticar la situación actual de los Recursos Humanos en la unidad empresarial de base, se detectaron un conjunto de deficiencias que afectan la correcta gestión en el proceso de reclutamiento y selección de personal, entre las que se encuentran las siguientes:
 - Los perfiles de competencias no se encuentran elaborados para la totalidad de los cargos.
 - No se explotan las fuentes ni los soportes comunicativos en la fase de reclutamiento.
 - Es insuficiente la cantidad de aspirantes que se le proporciona a la comisión de selección.
 - No se aplican los tests psicológicos al no contar la empresa con psicólogo, lo que dificulta las comparaciones de cada candidato con el perfil ideal.
2. El procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal (sobre la base de los perfiles de competencias de los cargos de auxiliares generales de fábrica) diseñado e implantado en la unidad empresarial de base permite la entrada de personal idóneo a la empresa.
3. La validación del procedimiento de Reclutamiento y Selección, a través de los 5 aspectos propuestos demuestra la efectividad del mismo, al lograr mejores resultados en la evaluación del desempeño de los candidatos seleccionados, la disminución de los gastos de formación y de la fluctuación del personal.
4. El procedimiento elaborado contribuye a perfeccionar el subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal de la unidad empresarial de base UEB Fábrica de Azúcar, lo cual facilita una gestión eficaz de los Recursos Humanos en la empresa.

RECOMENDACIONES.

1. Confeccionar los perfiles de competencia para el resto de los cargos de la unidad empresarial de base UEB Fábrica de Azúcar y la Empresa en general.
2. Generalizar el procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal a todas las unidades empresariales de bases de la Empresa, lo que garantizaría la entrada de personal idóneo a la misma.
3. Utilizar los procedimientos y métodos propuestos en este trabajo para garantizar la efectividad del subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal en todas las unidades empresariales de bases de la Empresa.
4. Diseñar un sistema informativo y de control (automatizado) que facilite la implementación del nuevo procedimiento.
5. Diseñar el resto de los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos de manera que contribuyan a lograr un Sistema Integrado del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Barranco, F. J. Planificación estratégica de Recursos Humanos / F. J. Barranco.--Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1993.--334p.
2. Albert, K. Estrategia de Recursos Humanos. New York. Ed. Hay Associates 1995.
3. Claver, E y otros. "Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos". Revista AEDIPE, pp. 32-42. Madrid. España, septiembre. 1997.
4. Fernández Cavada, A. La Gestión integrada de Recursos Humanos. Ed. Díaz de Santos. S.A. Madrid. España, 1990.
5. Gratton, L. El papel estratégico de los Recursos Humanos como potenciadores del cambio. DEUSTO Business Review, pp.4 –15, enero - febrero. 1996.
Inteligente / D.Goleman . - - Río de Janeiro: Ed. Objetiva, 1997. - -397 p
6. Milkovich, T. G. Dirección y Administración: Un enfoque de estrategia/ G. T. Milkovich, J. W. Boudreau. - - Sexta Edición, 1994. - - 722p.
7. Zeithaml, Valerie A y otros. Calidad Total en las Empresas de Servicios. Díaz de Santos, SA, Madrid. España. 1993.
8. Cuesta, S. A. Tecnología de los Recursos Humanos/ A. S. Cuesta. - - ISPJAE: Ed. Academia. Ciudad Habana, 1999.
9. Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato.--México: Editorial Mc Graw – Hill, 1995.- -578p .
10. Batista J. M. Comportamiento organizacional en la GRH / J,M. Batista.—A.Ros-- [s.]:s.n], 1996.
11. Cuesta Santos, Armando. Gestión de Competencias / Armando Cuesta Santos. - /2000.
12. Herranz, A y De la Vega, R. "Las competencias, pasado y presente". Revista Capital Humano. No 123. Madrid, 1999.
13. Levy – Levoyer, C. Gestión de las competencias. Barcelona. España. Ed Gestión 2000 , 1997.
14. McClelland, D. C. Testing for Competence rather than for Intelligence in American Psychologist, 1973.
15. Goleman, D. Inteligencia Emocional. Rio de Janeiro. Ed. Objetiva, 1997.
16. González, F. Problemas epistemológicos de la Psicología. México. Ed. Plantel Sur del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM. 1993.
17. Boyatzis, R, E. The competent Manager / R. E. Boyatzis. - -New York: Editorial John 1982.
18. Connolly, T y otros. La transformación de los Recursos Humanos. Harvard Deusto Business Review, enero - febrero. 1998.
19. Hammel, G y Prohalad, C. K. Compitiendo por el futuro. Barcelona. Ed Ariel, 1994.

20. Vara García, Rafael. Perfiles de Competencia a medida ¿Por qué es imprescindible hacerlo así?. *Capital Humano* (Madrid) (123): 10-12, 1999.
21. Cubeiro, J. C y Fernández G. Competencia 4.0. *Revista Capital Humano*. No 11. Madrid, 1998.
22. Diego, P y Marimor, F. "Situación actual y tendencias del futuro a nivel internacional en gestión de competencia". *Revista Capital Humano*. No 108. Madrid, 1998.
23. French Wendel, L. *Administración del Personal: Desarrollo de Recursos Humanos*. / L. Wendel French.-- México: Editorial Limusa, 1993.--522p.
24. Fernández Río, M. *Análisis y descripción de puestos de trabajo* / M. Río Fernández. Madrid: Editorial Días Santos, 1995.--345p.
25. Werther, B.& Davis ,K. *Administración de Personal y Recursos Humanos* / B. Werther & K. Davis .--México : Editorial Mc Graw – Hill, 1992.—369p.
26. Reyes, P. A. *El análisis de puesto*, México. Editorial Nonega, 1995.
27. Sikula, A. F. *Administración de Recursos Humanos en Empresas* / F.A. Sikula.--México: Ediciones Limusa, 1994.--128p.
28. Casas Bartol, Josep. *Como reclutar y seleccionar el personal* / Josep Casas Bartol.-- Barcelona: Editorial VECCHI S.A., 1992.--174p.
29. Randell, G y otros. *La valoración y formación del personal*. España. Ed. Deusto, 1988.
30. Bustillo. C, Martínez Ma. José. "El Análisis del potencial basado en competencia. Un caso práctico". *Revista Capital Humano*. No 127, noviembre 1999.
31. Harper & Lynch. *Manuales de Recursos Humanos*. La gaceta de los negocios, Madrid, 1992. --310 p.
32. Ivancevich, J. *Gestión, calidad y competitividad* / J. Ivancevich, P. Lorenci. – España: [s.n], 1996.
33. Pell, Arthur R. *Administre a su Personal ¡Fácil!* / R. Arthur. Pell.--México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.--287p.
34. Byars Liyod, L. y Rue, W. L. *Gestión de Recursos Humanos* / L. Byars Liyod y W. L. Rue.- España: Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN, 1996.- -583p.
35. Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la Administración/ Idalberto Chiavenato*. -- México: Editorial Mc Graw- Hill, 1994. -- 687p.
36. Jesús, L. *La nueva dirección de personas en la empresa*. España. Primera edición, Mc Graw-Hill ,1997.
37. Davis, K., Newstrom, J. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. Ed Mc Graw-Hill. México, 1991.

38. Varela Izquierdo, N. "Un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal para el Sector Hotelero" Revista Proyecciones. Barranquilla. Colombia, 2000.
39. F. Herrera, E. Herrera-Viedma and J. L. Verdegay, A Sequential Selection Process in Group Decision Making with Linguistic Assessment, Information Sciences 85 (1995) 223-239.
40. Ordóñez, Miguel y otros. Psicología de Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos. España Ed. Gestión 2000, octubre 1997.
41. Gómez, L. [Inédito], Tesis de Maestría, en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos, UCF, Cienfuegos. 2001.
42. Fayos, S.E. "El capital humano en la nueva era del turismo". Revista AEDIPE, Capital Humano. Grupo Especial de Editores No.74, 1995.

BIBLIOGRAFÍA.

- Albajari, V.; Mames, S. La evolución psicológica en selección de personal: Perfiles más Frecuentes y técnicas más utilizadas. (Buenos Aires, Editorial Paidós). 2005.
- Alonso, A. Ergonomía, ISPJAE, La Habana. 2004.
- Armstrong, M. Human Resource Management Practice (Londres, Kogan Page). 2006.
- Bacal, R. How to manage performance (Berkshire, McGraw-Hill). 2007.
- Balderrama, C. «integración de la gestión de recursos humanos a la estrategia empresarial por medio del cuadro de mando integral de la empresa Tropisem de Santa Cruz» [Inédito] Tesis de maestría en opción al título de Magíster en Gestión de Recursos Humanos, Santa Cruz de la Sierra, Universidad Autónoma « Gabriel René Moreno ».2005.
- Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social / M. Beer.-- Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984.--262p.
- Beer, M. «La transformación de función de RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico» en el futuro de la dirección de recursos Humanos de Dave Ulrich et al., Ed. Gestión 2000, Barcelona. 1998.
- Boyatzis, R. The competence manager a model for effective performance, New York, 1993.
- Calderón, Hugo. Manual para el proceso de capacitación del personal/ Hugo Calderón Córdova. - - Noruega: Editorial Limusa S. A De C. V., 1995.
- Cane, Sheila. Cómo triunfar a través de las personas./ Sheila Cane. - - Colombia: Ediciones McGraw- Hill, 1998. - - 203 p.
- Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano, Ed. Prentice may, Bogotá. 2002.
- Competency. Benchmark Survey 2006/07 (Londres, IRS). 2006.
- Cowling. Administración de Personal / Cowling- -México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.- -246p.
- Cuesta, A. Gestión de competencias, Editorial Academia, La Habana. 2001.
- Cuesta, A. Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos, Editorial Academia, La Habana. 2002.
- Curso Integral de Recursos Humanos: Programa de Cooperación México - Cuba /José L. Isidor Castro [et. al]. -- Ciudad de la Habana: [s.n], 2000. --188 p.
- La Habana: ISPJAE, 2000. - - 61p.
- Díaz, M. «La Gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología» [Inédito] Tesis de doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Psicológicas, Ed. Universidad de La Habana, La Habana. 2004.
- Dolan, S. L. et. al. La gestión de los recursos humanos, Ed. MCGRAW-Hill, Madrid. 2003.

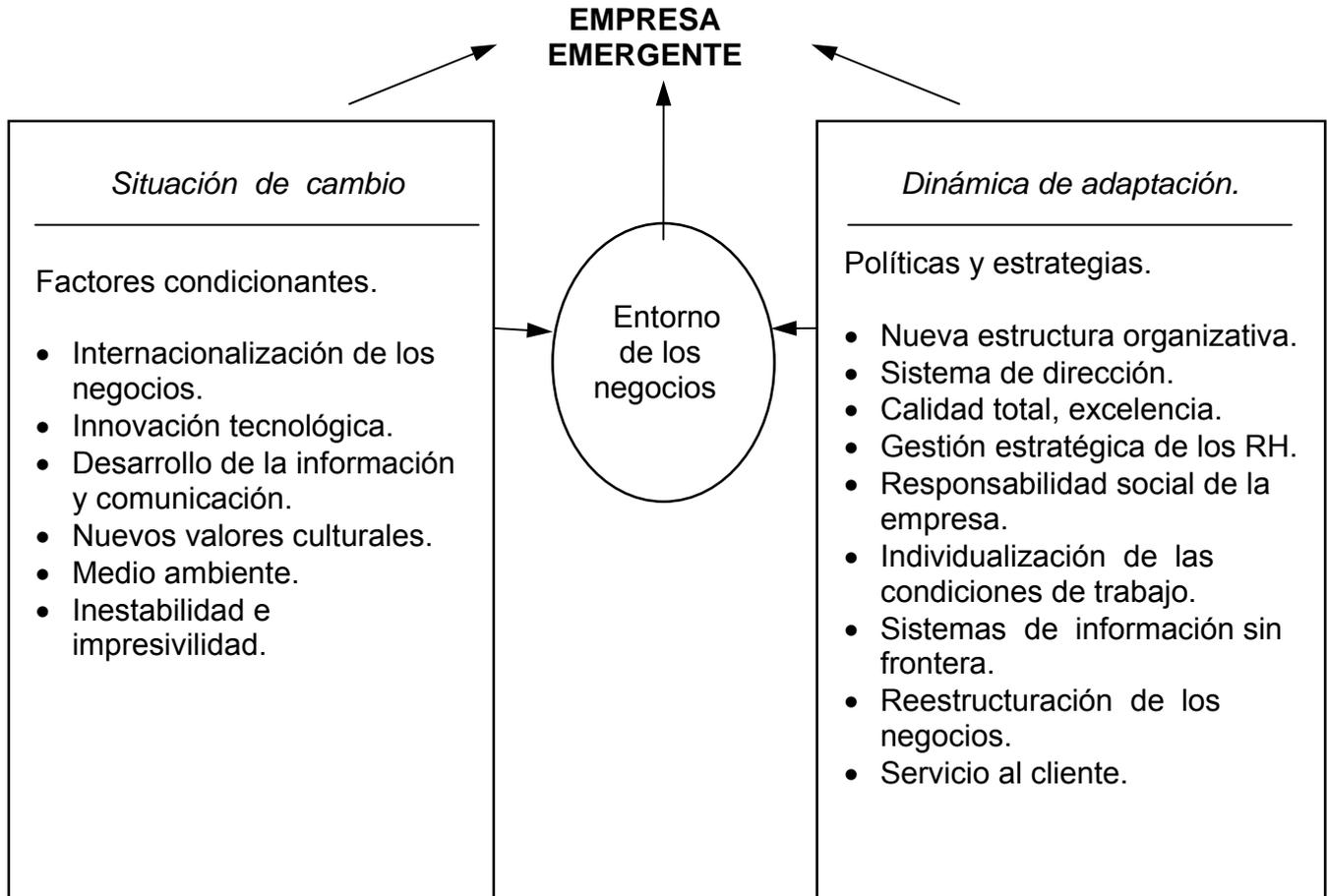
- Duro, Martin A. "El liderazgo intra-organizacional como competencia. Un pilar para la gestión por competencia". Revista Capital Humano. No 122, 1999.
- Fleitas, S. Gestión de Formación, ISPJAE, La Habana. 2003.
- Gilbert, T.F. Human Competence. Engineering Worthy Performance (San Francisco, Pfeiffer), 2007.
- Harvard Business Essentials. Performance Management (Boston, Harvard Business School Publishing Corporation) 2006.
- Hernández, S.R, Fernández, C.C. y Batista, L.P. Metodología de la investigación. México, D.F: Mc. Graw Hill. Primera Edición en Español 1991.
- Hernández, I. «Los valores en una organización que aprende»[Inédito] , Tesis de Maestría, en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos, ISPJAE, La Habana. 2003.
- Hernández, M. Curso a distancia sobre dirección estratégica, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), La Habana. 2004.
- Holbeche, L. High Performance Organization (Oxford, Elsevier) 2005.
- Konz, S. y S. Jonson: Word Desing (Occupational Ergonomic), 6ta . ed., Ed. Holcomb Hataway, Arizona, EE.UU. 2004.
- Kravetz, D. La Revolución de los Recursos Humanos. España. Ed. Deusto, 1990.
- Lanes, W. La dirección estratégica en la empresa, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), La Habana. 2004.
- Levaggi, V. Democracia y Trabajo Decente en América Latina (Lima, OIT) 2006.
- Llorente, Jorge. "Introducción a las competencias, ¿Por que son lo que hay que tener ?". Revista Capital Humano. No 122, 1998.
- Marsán, J. Ingeniería de Métodos, ISPJAE, La Habana. 2004.
- Mertens, L. «De la calificación a la competencia», en revista Competencia laboral. Vol. 6, no.23, pp. 6-13 y pp. 12-18. respectivamente México. 2002.
- Mertens L.; Reyes M. Gestión de recursos humanos por competencias. Implementar la gestión de recursos humanos por competencias. Evaluar el desempeño y certificar personal por competencias. 2007.
- Molina, A. Elementos para un Modelo Integrativo-Holístico de Gestión por Competencias. Monografía (Santiago de Chile, Universidad de Santiago de Chile).2005.
- Morales, A. « La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano » [Inédito], Tesis de Maestría, en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos, ISPJAE, La Habana. 2003.
- Muñoz,Julian. Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development Digest. Mayo.1998.

- Murphy, N. Interviewers: their roles, responsibilities, numbers and training. En: Employment Review, Número 875 (Londres, IRS) 2007.
- Nanson, Mike. Lecciones y experiencias del desarrollo de la educación y la capacitación, basadas en competencias. CONALEP. 1996
- Nogueira, D. et al. Fundamentos para el control de la gestión empresarial, Ed. Pueblo y Educación, La Habana. 2004
- Ordóñez, Miguel y otros. La nueva Gestión de los Recursos Humanos. España. Ed. Gestión 2000, abril 1995.
- Ordóñez, Miguel y otros. Modelos y experiencias innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos. España Ed. Gestión 2000, mayo 1996.
- Rankin, N. The prevalence of competencies in UK today en: Competency and EI (Londres, Eclipse Group) 2005.
- Reyes, M. Competencias Colectivas, Presentación, (Turin, OIT) 2005.
- Rodrigo, Pepa. Selección por Competencia (1). Importancia del perfil a definir y Técnicas. Capital Humano (Madrid) (134) 6-7, 2000.
- Saracho, J.M. Un modelo general de Gestión por Competencias (Santiago de Chile, Editores RIL).2005.
- Shields, J. Managing Employee Performance and Reward (Nueva York, Cambridge University Press). 2007.
- Simon, M. Competencies, job evaluation and equal pay, en Competency, Autumn.2006.
- Suff, R. Using competencies in selection and recruitment. En: Employment Review, Número 853 (Londres, IRS). 2006.
- Ulrich, Dave y otros. El futuro de la Dirección de los Recursos Humanos. AEDIPE. Gestión 2000, 1998.
- Weggeman, M. Leidinggeven aan professionals? Niet doen! (Schiedam, Scriptum). 2007.
- Zerrilli, A. Valoración del personal / A. Zerrilli.--Bilbao: Editorial Deusto, 1973.-- 261p.

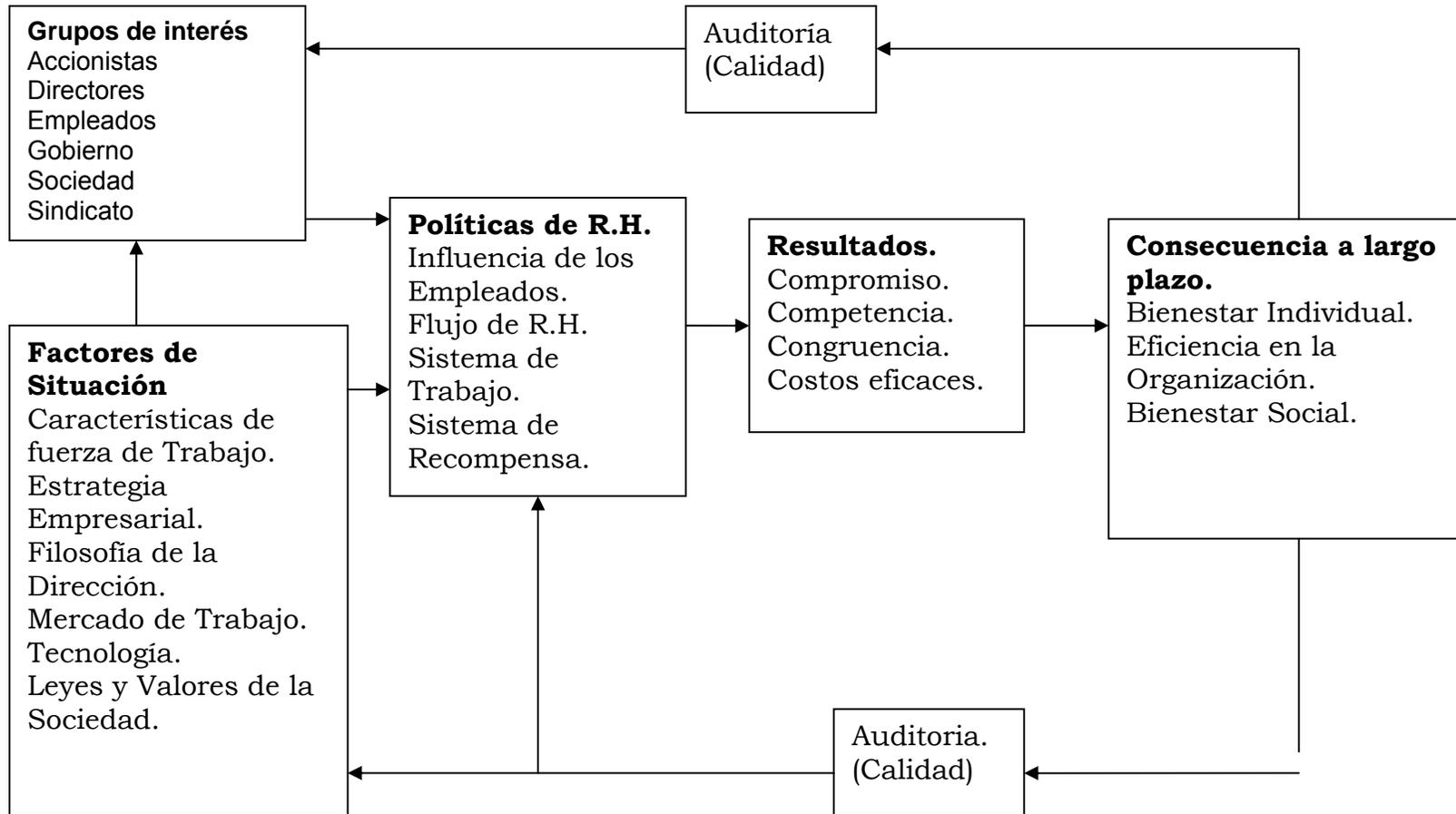
Anexo # 1

Rasgos de las empresas emergentes.

(Congreso Mundial de la Dirección de Personal, Madrid, 1992)



Anexo # 2 Modelo de Beer Modificado, Cuesta 1999.



Anexo #3

Competencias planteadas por McClelland y discípulos.

Competencias de logro y acción.

1. **Motivación por el logro**, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. **Preocupación por el orden y la calidad**, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimientos de sistemas claros y ordenados.
3. **Iniciativa**, predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
4. **Búsqueda de información**, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda y servicio.

5. **Sensibilidad interpersonal**, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. **Orientación al cliente**, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

Competencia de influencia.

7. **Impacto e influencia**, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. **Conocimiento organizativo**, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
9. **Construcción de relaciones**, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales.

10. **Desarrollo de personas**, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
11. **Dirección de personas**, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que se cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
12. **Trabajo en equipo y cooperación**, Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.
13. **Liderazgo**, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas.

14. **Pensamiento analítico**, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de forma lógica y sistemática.
15. **Pensamiento conceptual**, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.

16. **Conocimientos y experiencia**, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

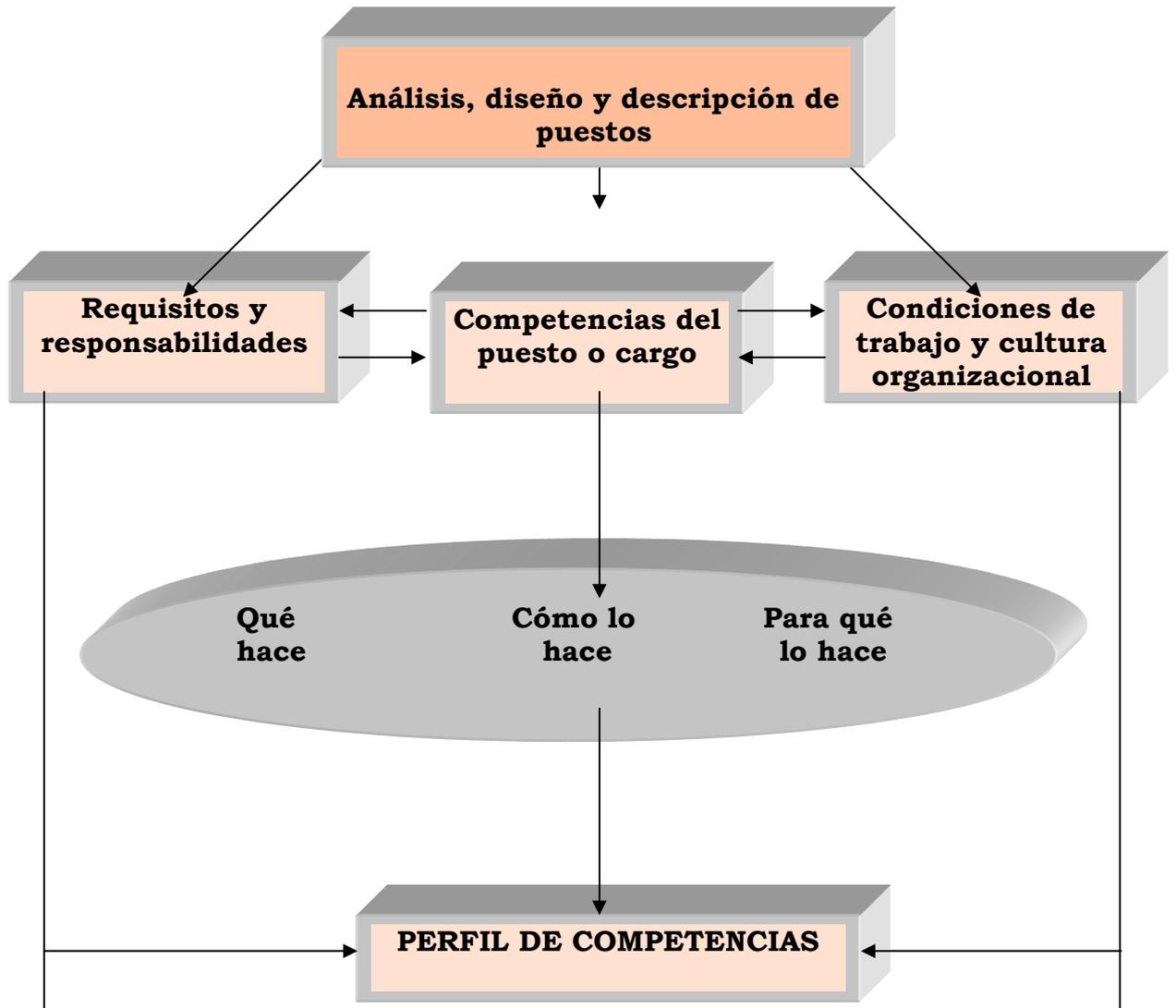
Competencias de eficacia personal

17. **Autocontrol**, capacidad de mantener el control de uno mismo en condiciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

18. **Confianza en sí mismo**, creencia que la capacidad de un mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen retos.

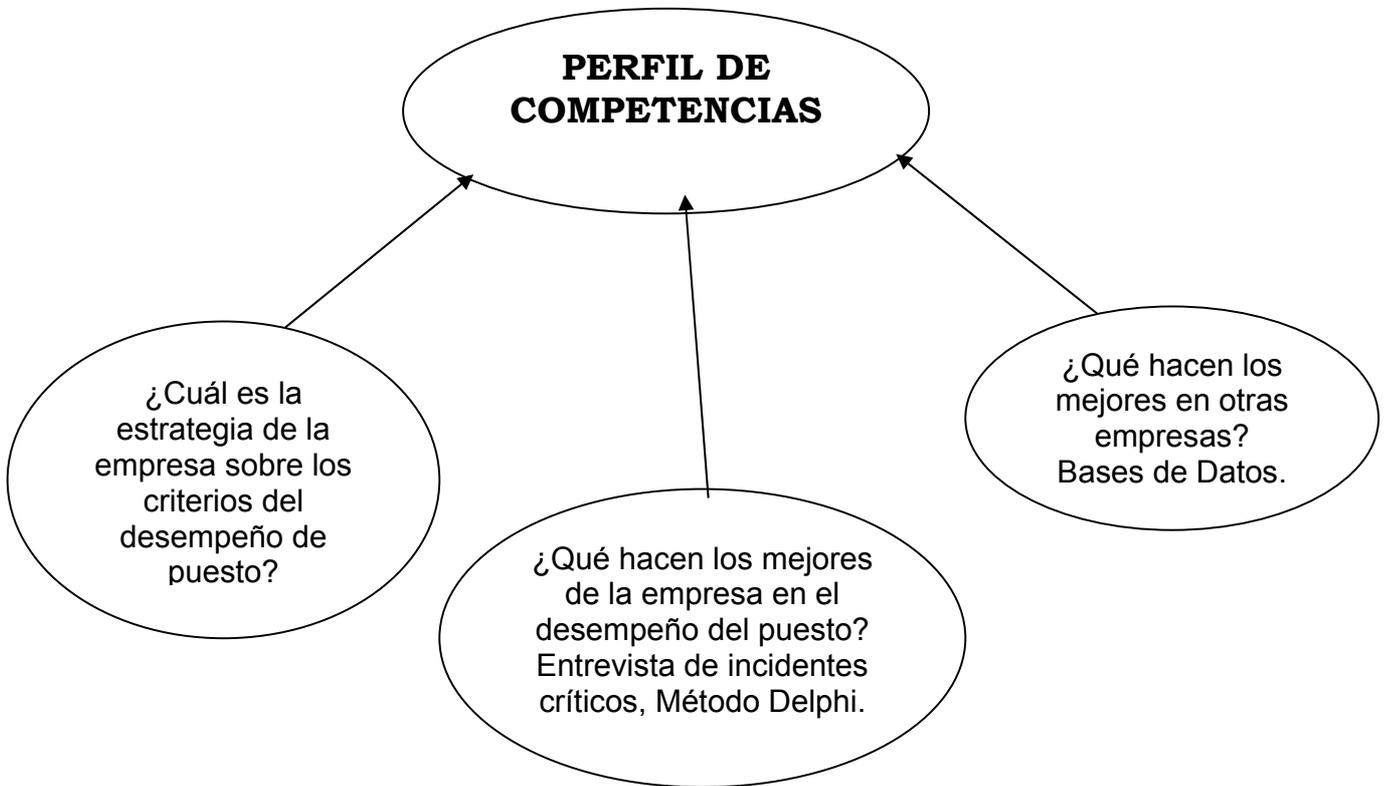
Anexo # 4

Representación gráfica del perfil de competencias

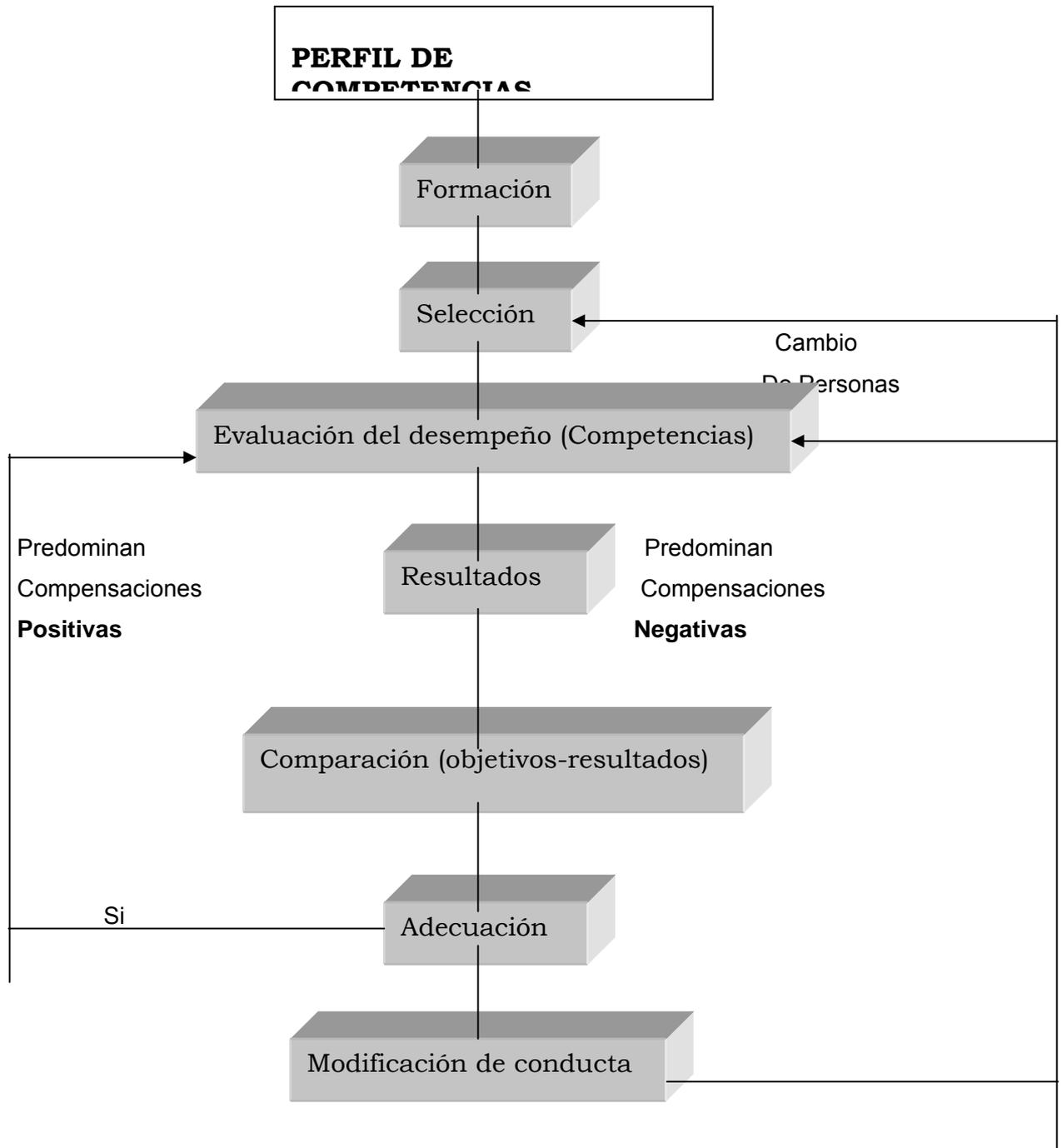


Anexo # 5

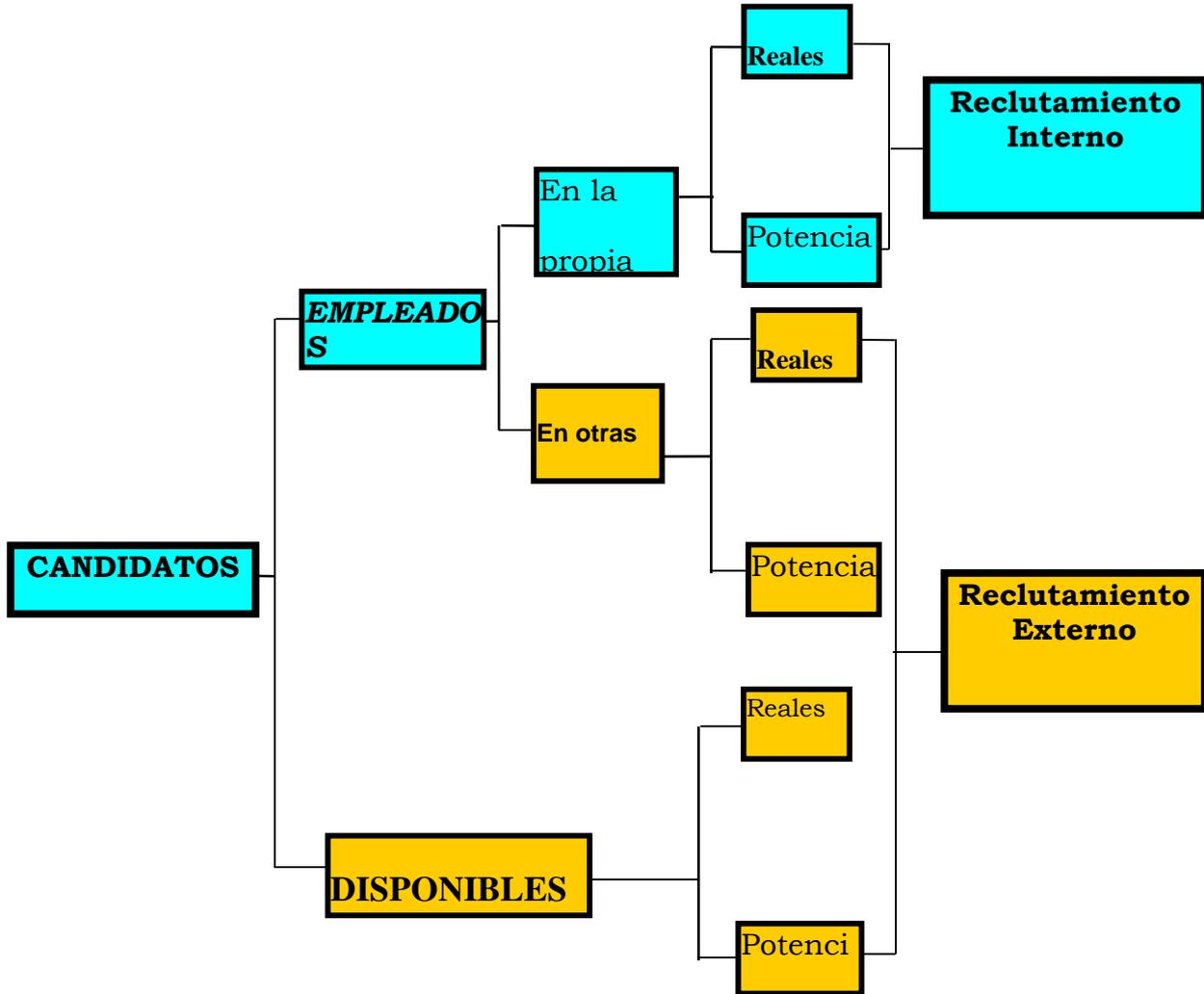
Fuentes de información integrantes de un perfil de competencias



Anexo # 6
Perfil de competencias en su relación con actividades claves de Gestión de Recursos Humanos



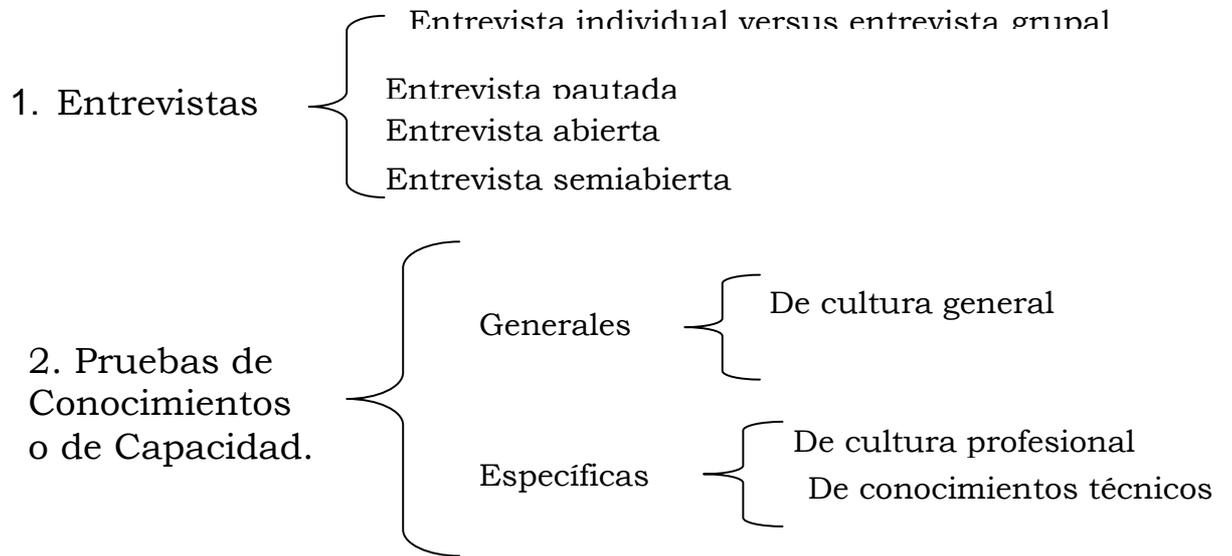
Anexo 7
Fuentes de Reclutamiento.



Anexo 7A
Ventajas y Desventajas de las Fuentes de Reclutamiento.

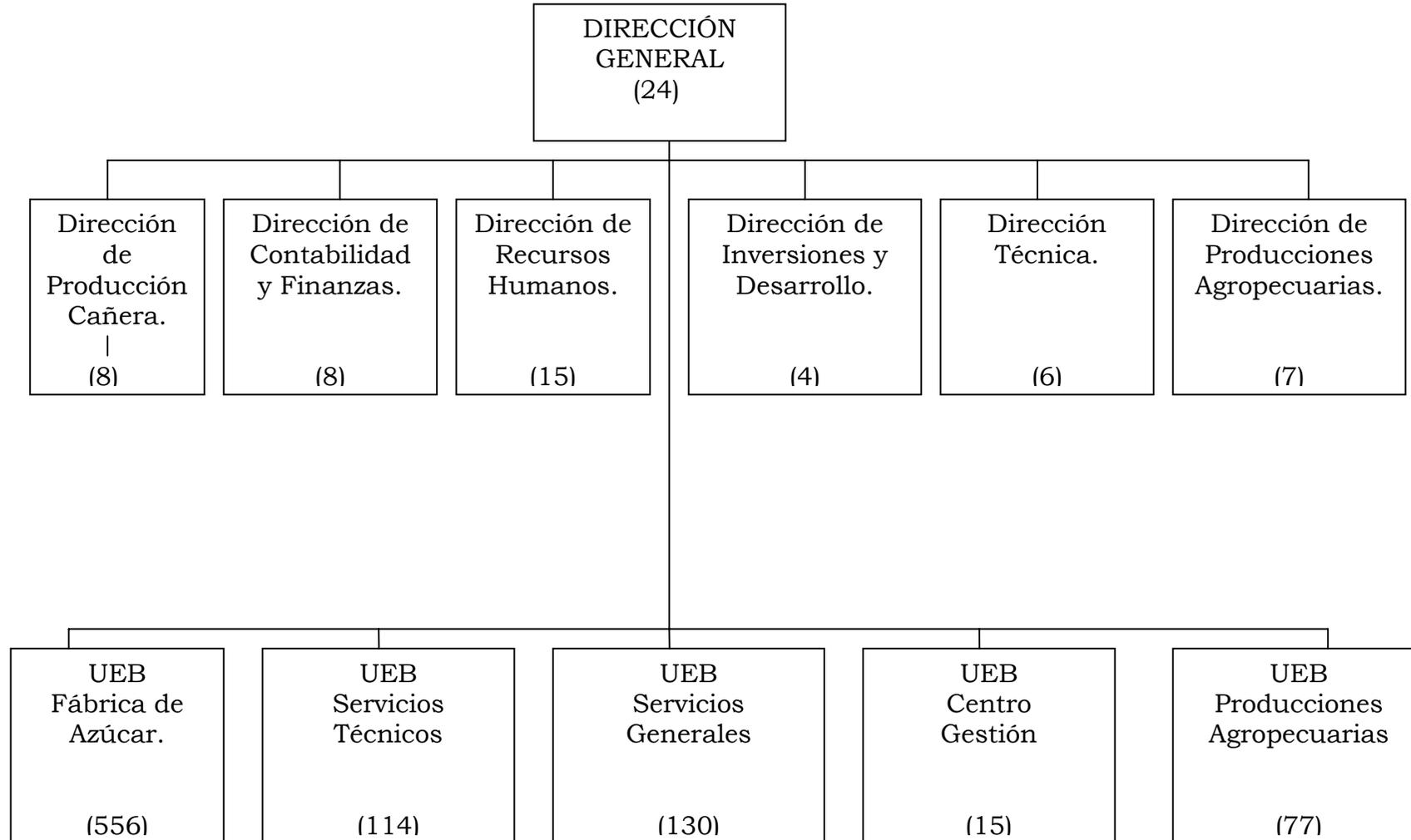
<u>FUENTES</u>	<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa conoce mejor los puntos fuertes y débiles de los Candidatos. - Mejora la moral y motivación de los empleados. - Los candidatos conocen mejor la empresa. - Aumenta el rendimiento de inversión realizada por la organización en su plantilla actual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es posible que se vaya ascendiendo a las personas hasta que lleguen a su nivel de incompetencia. - La lucha por el ascenso puede afectar negativamente a la moral de los empleados. - La endogamia puede ahogar las nuevas ideas y la innovación.
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - Hay más donde elegir. - Pueden aportarse a la organización nuevas ideas y perspectivas. - Con frecuencia es fácil contratar exteriormente personal técnico calificado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es más difícil atraer y evaluar a los empleados potenciales. - Se alarga el período de adaptación u orientación. - Pueden plantearse problemas de moral entre los empleados de la organización que se creían aptos para el puesto.

Anexo 8
Técnicas de Selección

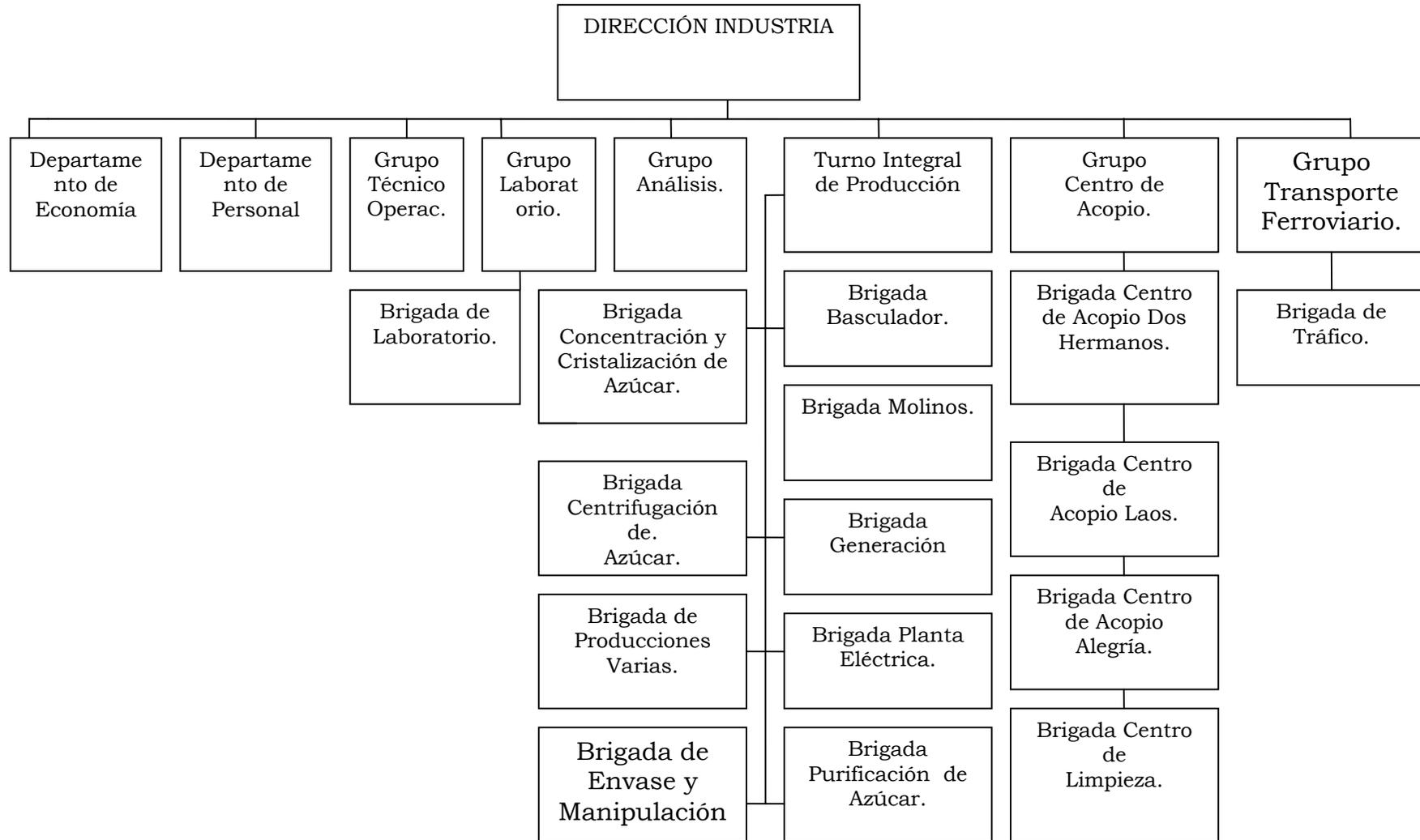


Fuentes: (119)(112)(116)(29)(40)(151)(44)(20)(25)(124)

Anexo # 9
Organigrama de la Empresa 14 de Julio.



Anexo: 10
Organigrama de la UEB Industria.

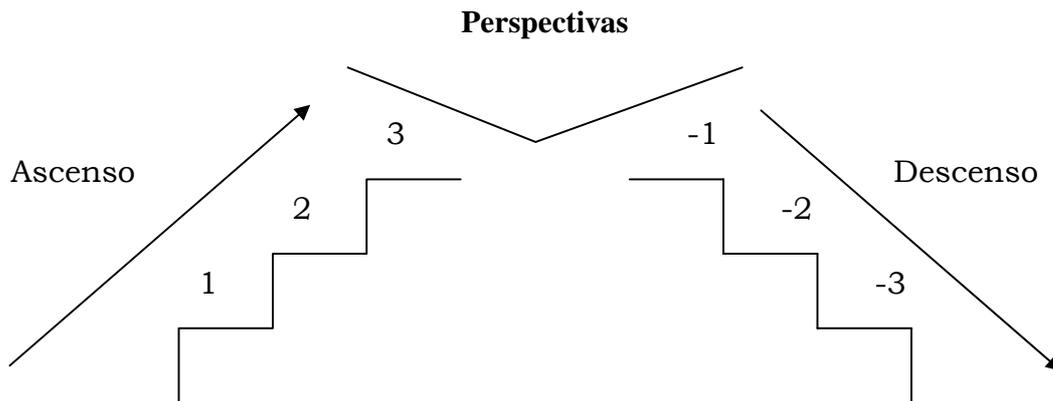


Anexo 11.

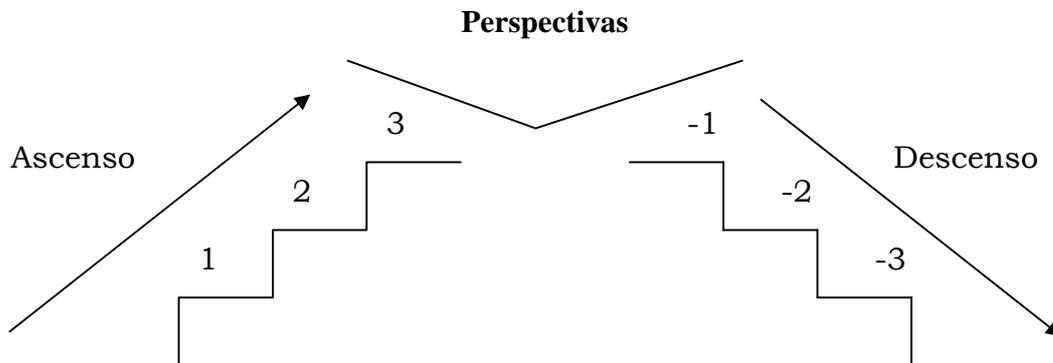
Encuesta de Perspectiva

Marque con una X donde están las perspectivas en este centro, según las preguntas que se relacionan a continuación:

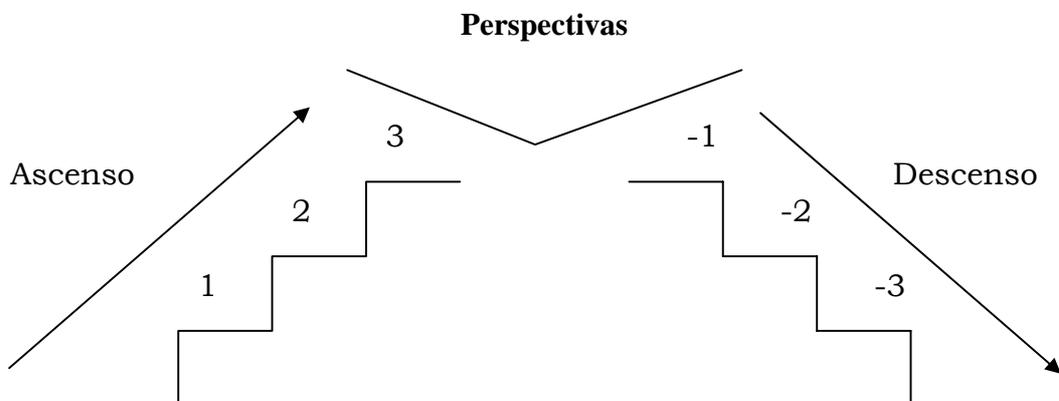
1. ¿Cómo percibe usted las posibilidades de formación?



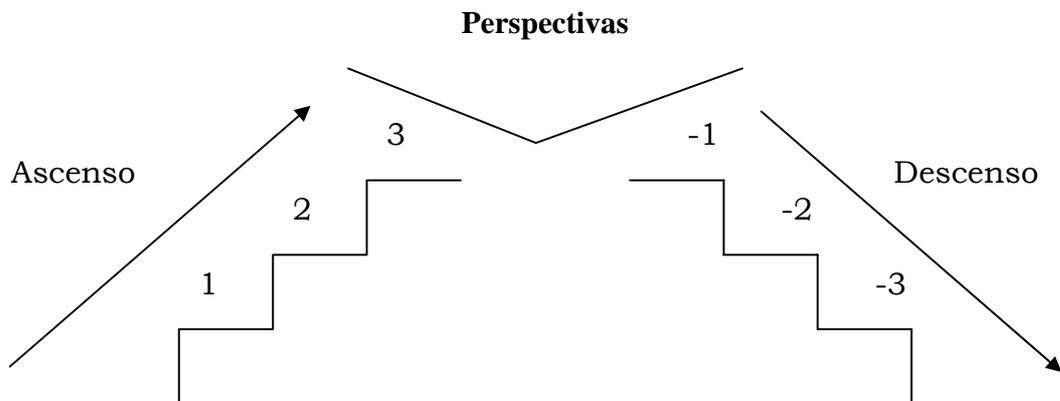
2. ¿Cómo percibe usted las posibilidades de promoción?



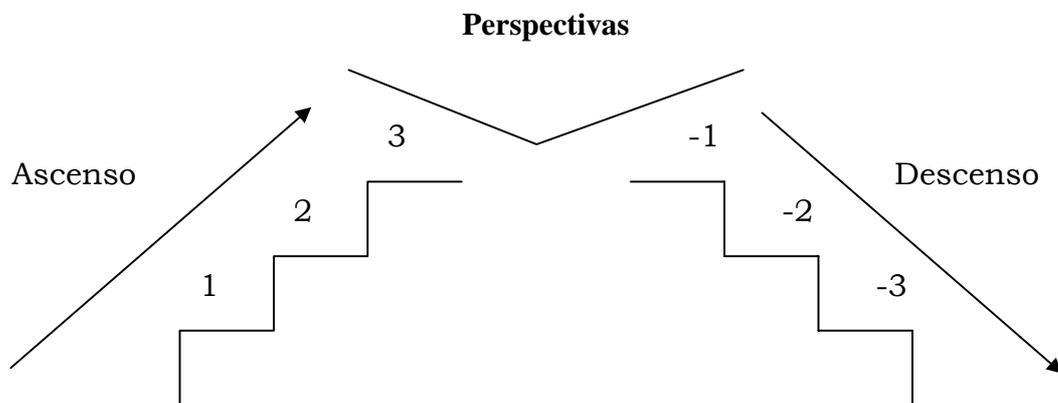
3. ¿Como usted percibe las posibilidades de autorrealización?



4. ¿Cómo percibe usted las posibilidades de reconocimiento social por su trabajo?



5. ¿Cómo percibe usted las posibilidades de estimulación y recompensa por el trabajo que realiza?



Anexo 12
Encuesta de Motivación

Categoría Ocupacional: Dirigente ____, Empleado ____, Funcionario ____,

A continuación le relacionamos una serie de preguntas relacionadas con algunos aspectos de su trabajo. Es necesario que responda con sinceridad, de forma clara y detalladas las mismas por la importancia de su valiosa información para el desarrollo de este estudio. No consulte sus preguntas con otro trabajador, en caso de dudas vea al personal que le entrego el cuestionario.

- 1.- ¿Se siente usted motivado por su trabajo? Sí ____ No ____
- 2.- De los siguientes aspectos que a continuación relacionamos, ¿diga cuáles de ellos a su juicio lo motivan a permanecer en la empresa?:
 - Método de trabajo creativo.
 - Promoción.
 - Formación.
 - Establecimiento de relaciones interpersonales.
 - Estilo de dirección predominante.
 - autorrealización.
 - Prestigio
 - Atención al hombre.
 - Condiciones de trabajo.
 - Salario.
3. ¿Conoce usted los principales objetivos de la unidad?: Sí ____ No ____.
4. ¿Cree usted que su empresa trabaja con visión de futuro?: Sí ____ No ____.
5. ¿Comparte usted el estilo de dirección propio de su empresa?: Sí ____ No ____.
6. ¿Siente usted que su opinión es importante para la toma de decisiones en su unidad?: Si ____ No ____.
7. ¿Cree usted que la dirección de su empresa se preocupa por sus problemas? Si ____ No ____.
8. ¿Considera usted que tiene la autoridad para tomar decisiones propias en el momento requerido? Si ____ No ____.
9. ¿Considera usted que exista alguna diferencia entre su organización y las demás del sector?:
Si ____ No ____.

Anexo # 13
Resultados de las Encuestas Aplicadas.

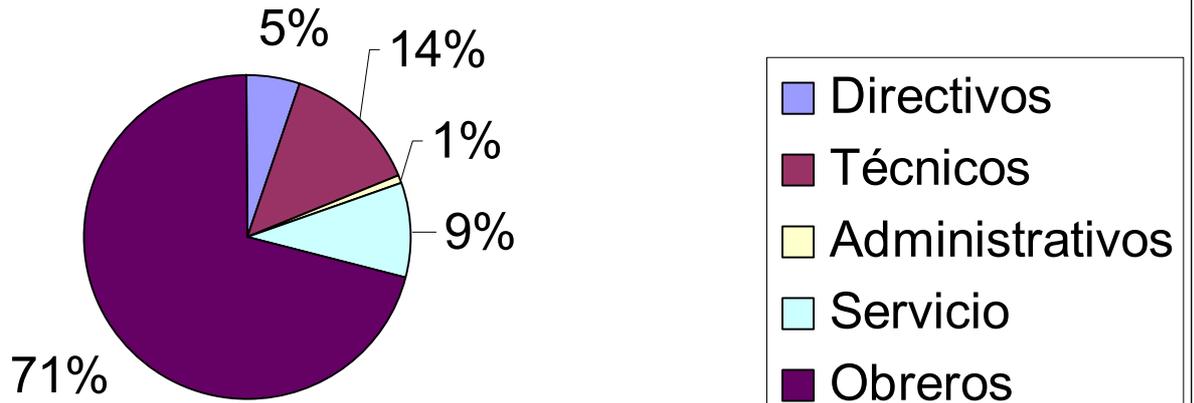
ENCUESTA DE MOTIVACIÓN	Dirigentes		Técnicos		servicios		Administrativos		Obreros	
	Si %	No %	Si %	No %	Si %	No %	Si %	No %	Si %	No %
1. ¿Se siente motivado en su trabajo?	100		100		100		100		92	
2. De los siguientes aspectos, ¿cuáles considera que le motivan para permanecer en la unidad?										
• Método de trabajo creativo.	100		81		50		100		86.9	
• Promoción.	87.5		87.5		100		100		81.9	
• Formación.	100		100		100		100		95.4	
• Establecimiento de relaciones interpersonales.	100		93.7		100		100		87.4	
• Estilo de dirección predominante.	87.5		68.7		50		50		78.8	
• Autorrealización.	75		75		50		50		63.8	
• Prestigio.	100		81		100		100		93.4	
• Atención al hombre.	100		93.7		50		100		93.9	
• Condiciones de trabajo.	87.5		81		100		100		89.9	
• Salario.	100		100		100		100		96.5	
3. ¿conoce los principales objetivos de la unidad?	100		81		100		50		76.4	
4. ¿cree que su empresa trabaja con visión futura?	100		100		100		100		83.9	
5. ¿comparte el estilo de dirección propio de su empresa?	87.5		75		50		100		87.4	
6. ¿siente que su opinión es importante para la toma de decisiones?	75		75			100	50			56.7
7. ¿cree que la dirección de su empresa se preocupa por sus problemas?	75		68.7		50		50		77.3	
8. ¿considera que tiene autoridad para tomar decisiones propias en el momento requerido?	87.5		75		100		50		85.9	
9. ¿considera que existe alguna diferencia entre su unidad y las demás del sector?	100		81			100	100			83.4

ENCUESTA DE PERSPECTIVA										
1. ¿cómo percibe las posibilidades de formación?	100		100		100		100		95.4	
2. ¿cómo percibe las posibilidades de promoción?	87.5		87.5		100		100		84.9	
3. ¿cómo percibe las posibilidades de reconocimiento por su trabajo?	75		75		50		50		88.9	
4. ¿cómo percibe las posibilidades de estimulación y recompensa por el trabajo que realiza?	87.5		93.7		50		100		94.9	
5. ¿cómo percibe las posibilidades de autorrealización?	100		87.5		100		100		89.4	
ENCUESTA LIKERT										
1. ¿cuánta confianza tiene en sus subordinados?	75		75							
2. ¿cuánta confianza tiene su superior en usted?	62.5		68.7		100		100		84.9	
3. ¿se sienten libres los trabajadores de hablar con su jefe?	100		100		50		100		91.9	
4. ¿con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica las ideas de los subordinados?	100		81.2		100		100		76.4	
5. ¿para motivar se utilizan los premios y la participación?	100		100		100		100		88	
6. ¿a qué nivel siente la necesidad de alcanzar los objetivos?	100		62.5		100		100		79.4	
7. ¿existe labor de equipo?	87.5		81.2		100		50		88.4	
8. ¿la comunicación fluye en todas las direcciones?	100		93.7		100		100		84.9	
9. ¿en general se aceptan las comunicaciones de los subordinados?	75		87.5		100		100		81.9	
10. ¿los jefes comprenden los problemas de los subordinados?	100		68.7		100		100		62.3	
11. ¿las decisiones se toman a todos los niveles?	87.5		81.2		50		100			
12. ¿contribuye a motivar el modo como se toman las decisiones?	100		68.7		50		100		70.8	
13. ¿sirven las políticas de	100		87.5		100		100		73.4	

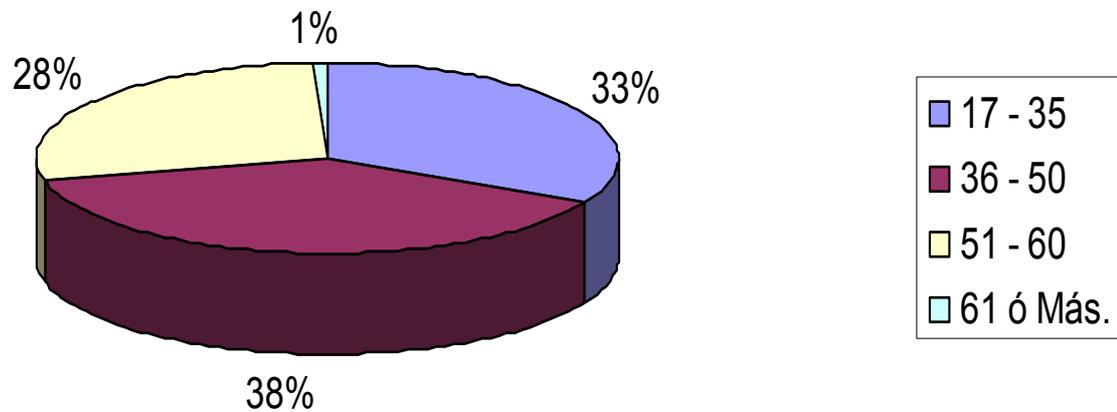
GRH para aumentar el grado de compromiso de los trabajadores con la unidad?										
14. ¿sirven las políticas de GRH para aumentar el nivel de competencia de la unidad?	100		81.2		50		100		86.9	
15. ¿sirven las políticas de GRH para aumentar el nivel de congruencia entre los grupos implicados?	75		62.5		100		100		61.8	

Anexo # 14
Caracterización de la Fuerza Laboral de la Empresa.

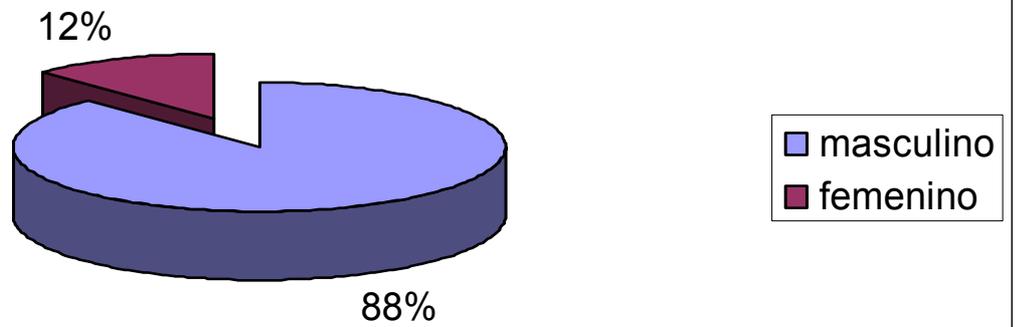
POR CATEGORIA OCUPACIONAL.



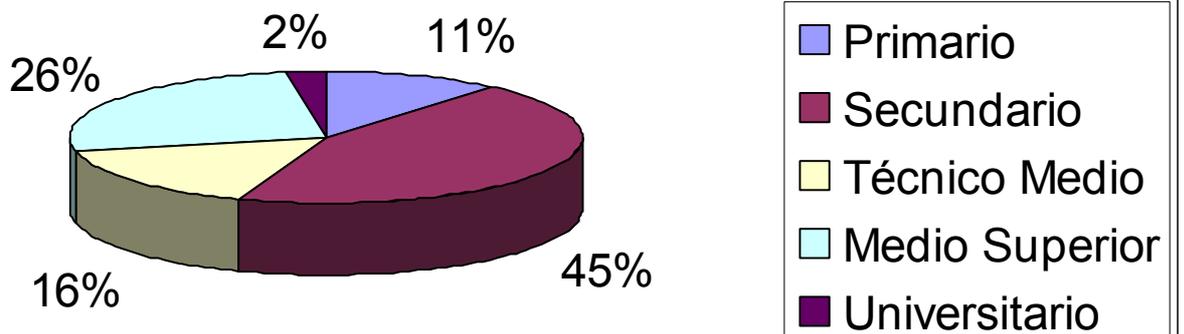
POR RANGO DE EDADES.



POR SEXO.



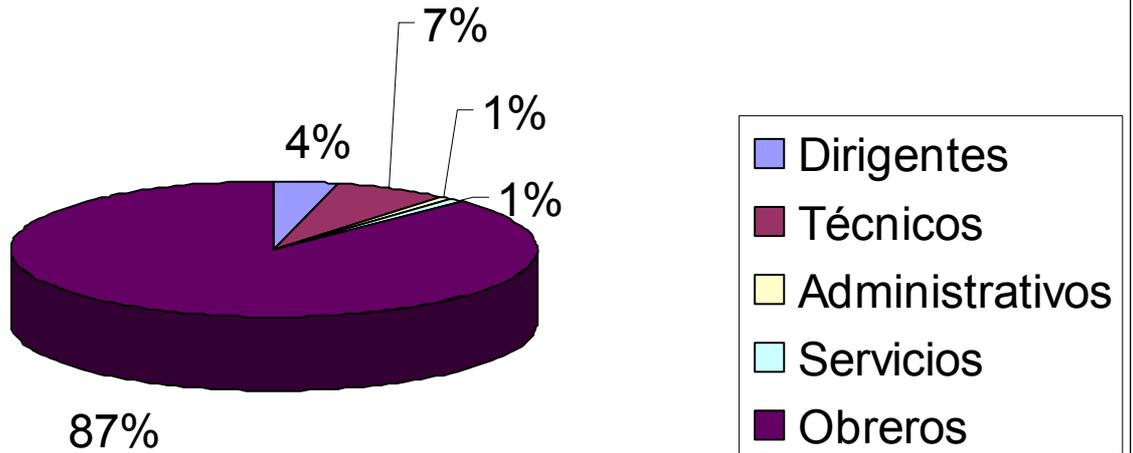
POR NIVEL ESCOLAR.



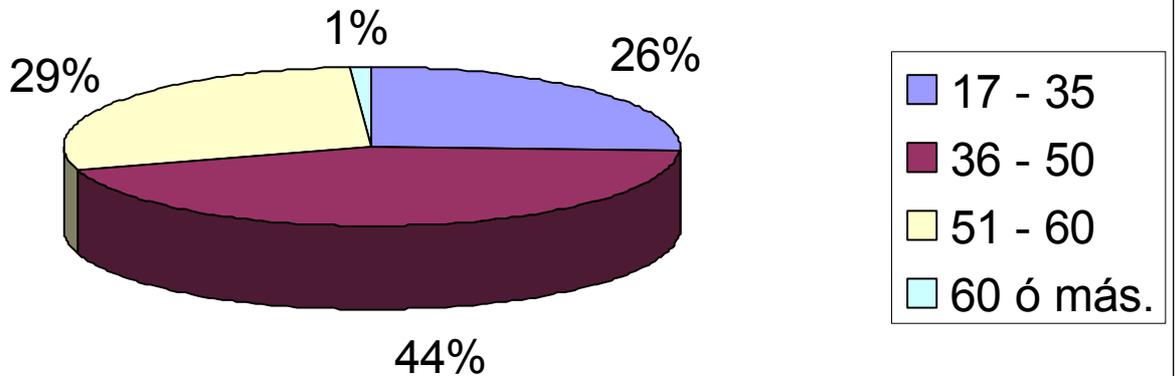
Anexo # 15

Caracterización de la Fuerza Laboral de la UEB Fábrica de Azúcar.

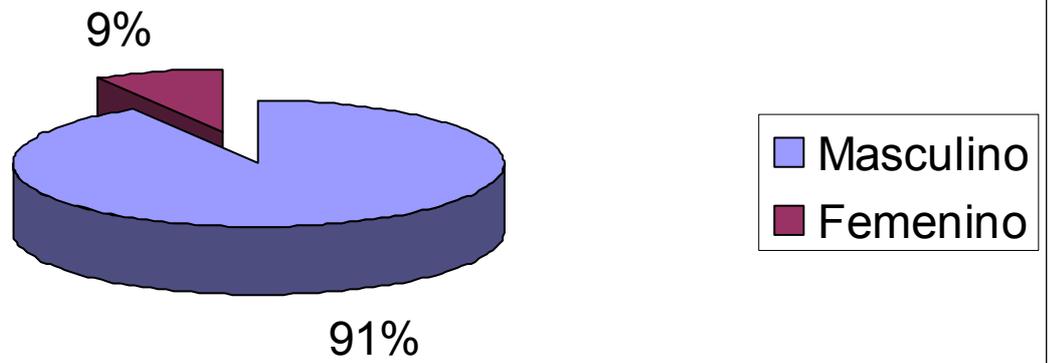
POR CATEGORIA OCUPACIONAL.



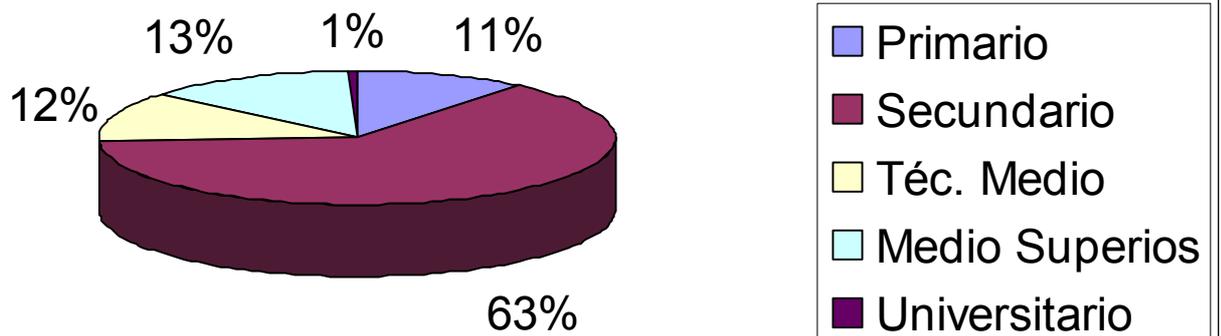
POR RANGO DE EDADES.



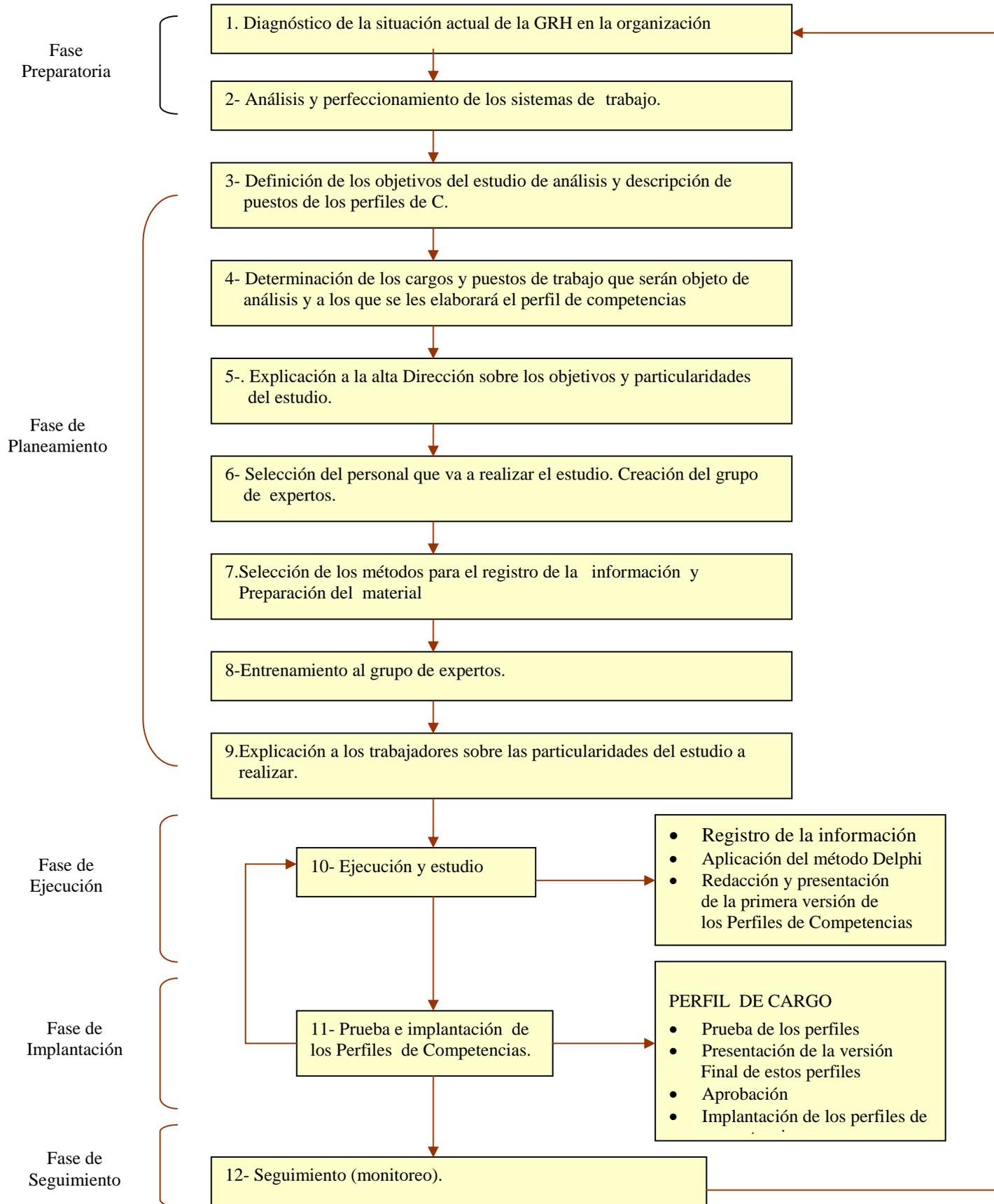
POR SEXO.



POR NIVEL ESCOLAR



Anexo # 16: Procedimiento General para el diseño de los Perfiles de Competencias.



Anexo # 17

Encuesta Likert

Instrucción: Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de su empresa. Es necesario que responda con sinceridad, de forma clara y detallada las preguntas que le hacemos en el mismo por la importancia de su valiosa información para el desarrollo de este estudio.

Marque con X en el espacio que considere:

1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna --- Poca Bastante Completa
0 -----5 -----10 -----15 -----20

2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en Usted?

Ninguna Poca Bastante Completa
0 -----5 -----10 -----15 -----20

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?

Poco Bastante Suficientemente Completamente
0 -----5 -----10 -----15 -----20

4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

Raras veces A veces A menudo Muy frecuentemente
0 -----5 -----10 -----15 -----20

5. Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) participación.

a, b, c, a veces d d y quizá c d y quizá c y e e o d según el nivel

0 -----5 -----10 -----15 -----20

6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el más A nivel En casi todos En todos
 Alto directivo los niveles

0 -----5 -----10 -----15 -----20

7. ¿Existe una labor de equipos?

Poca Alguna Bastante Mucha

0 -----5 -----10 -----15 -----20

8. Dirección por la que fluye la comunicación.

Hacia abajo En gran medida Hacia abajo Hacia abajo, hacia
 hacia abajo hacia arriba arriba y entre
 iguales

0 -----5 -----10 -----15 -----20

9. Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

Con sospecha Con indiferencia Con cautela En general se
 Aceptan

0 -----5 -----10 -----15 -----20

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

Casi nunca A veces A menudo Casi siempre

0 -----5 -----10 -----15 -----20

11. ¿Hasta que punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco	Algo	Bastante	Mucho
0 -----5 -----10 -----15 -----20			

12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente arriba del todo	Las importantes a alto nivel, algo de delegación y mucho control .	Las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior, se delega bastante.	A todos los niveles y con buena integración
------------------------------------	---	---	---

0 -----5 -----10 -----15 -----20

13. ¿Se responsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?

Casi nunca	A veces se les consulta	Casi siempre se les consulta	Corresponsabilidad
------------	----------------------------	---------------------------------	--------------------

0 -----5 -----10 -----15 -----20

14. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?

No mucho	Poco	Algo	Mucho
0 -----5 -----10 -----15 -----20			

15. ¿Cómo se fijan los objetivos?

Con órdenes	Ordenes con petición de	Se consulta antes de	Se decide en grupo
-------------	----------------------------	-------------------------	-----------------------

comentario decidir

0 -----5 -----10 -----15 -----20

16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

Solo exteriormente,	Hay cierta	A veces hay	Siempre o
Hay oposición pasiva	resistencia pasiva	resistencia pasiva	casi siempre

0 -----5 -----10 -----15 -----20

17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

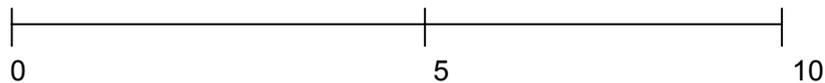
Solo en el	En los altos	A alto nivel con	A todos los
Vértice de la	niveles	delegación a	niveles
Organización		nivel medio	

0 -----5 -----10 -----15 -----20

Teniendo en cuenta la definición de los términos que a continuación se presentan, responda lo más objetivamente posible, ubicándose con una X en la escala gráfica.

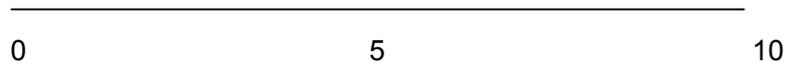
- **Compromiso:**
- **Competencia:**
- **Congruencia:**

1. ¿Hasta que punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización?



2. ¿Hasta que punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la organización y la sociedad, en el momento actual y futuro?





3. ¿Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de GRH entre la Gerencia, los empleados, los distintos grupos de empleados, la organización y la comunidad, los empleados y sus familias y las personas individuales?.



Leyenda:

- Menos de 5: Mínimo
- Valor 5: Medio
- Mayor que 5: Máximo

Anexo. 18

Validación de la encuesta motivación a través del spss. 15, por categoría ocupacional.
DIRIGENTES.

Tabla de frecuencia

Se siente usted motivado por su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el método de trabajo creativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa la promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	12,5	12,5	12,5
no	7	87,5	87,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa la promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el establecimiento de relaciones interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el estilo de dirección predominante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	12,5	12,5	12,5
no	7	87,5	87,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa la autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	2	25,0	25,0
	si	6	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa la autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	8	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa la atención al hombre

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	8	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa las condiciones de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	1	12,5	12,5
	si	7	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el salario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	8	100,0	100,0

Conoce usted los principales objetivos de la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	8	100,0	100,0

Cree usted que su empresa trabajo con visión de futuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	100,0	100,0	100,0

Comparte usted el estilo de dirección propio de su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	12,5	12,5	12,5
no	7	87,5	87,5	100,0
si	8	100,0	100,0	
Total				

Siente usted que su opinión es importante para la toma de decisiones en su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	25,0	25,0	25,0
no	6	75,0	75,0	100,0
si	8	100,0	100,0	
Total				

Cree usted que la dirección de su empresa se preocupa por sus problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	25,0	25,0	25,0
no	6	75,0	75,0	100,0
si	8	100,0	100,0	
Total				

Considera usted que tiene autoridad para tomar decisiones propias en el momento requerido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	12,5	12,5	12,5
no	7	87,5	87,5	100,0
si	8	100,0	100,0	
Total				

Considera usted que existe alguna diferencia entre su empresa y las demás del sector

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	100,0	100,0	100,0

TÉCNICOS.

Tabla de frecuencia

Se siente usted motivado por su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el método de trabajo creativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	18,8	18,8	18,8
no	13	81,3	81,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa la promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	12,5	12,5	12,5
no	14	87,5	87,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa la promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el establecimiento de relaciones interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6,3	6,3	6,3
no	15	93,8	93,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa el estilo de dirección predominante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	31,3	31,3	31,3
no	11	68,8	68,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa la autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	4	25,0	25,0
	si	12	75,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el prestigio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	3	18,8	18,8
	si	13	81,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa la atención al hombre

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	1	6,3	6,3
	si	15	93,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa las condiciones de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	3	18,8	18,8
	si	13	81,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el salario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	16	100,0	100,0

Conoce usted los principales objetivos de la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	3	18,8	18,8
	si	13	81,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Cree usted que su empresa trabajo con visión de futuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16	100,0	100,0	100,0

Comparte usted el estilo de dirección propio de su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	25,0	25,0	25,0
no	12	75,0	75,0	100,0
si	16	100,0	100,0	
Total				

Siente usted que su opinión es importante para la toma de decisiones en su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	25,0	25,0	25,0
no	12	75,0	75,0	100,0
si	16	100,0	100,0	
Total				

Cree usted que la dirección de su empresa se preocupa por sus problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	31,3	31,3	31,3
no	11	68,8	68,8	100,0
si	16	100,0	100,0	
Total				

Considera usted que tiene autoridad para tomar decisiones propias en el momento requerido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	25,0	25,0	25,0
no	12	75,0	75,0	100,0
si	16	100,0	100,0	
Total				

Considera usted que existe alguna diferencia entre su empresa y las demás del sector

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	18,8	18,8	18,8
no	13	81,3	81,3	100,0
si	16	100,0	100,0	
Total				

ADMINISTRATIVOS.

Tabla de frecuencia

Se siente usted motivado por su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el método de trabajo creativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa la promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa la promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el establecimiento de relaciones interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el estilo de dirección predominante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	50,0	50,0	50,0
no	1	50,0	50,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa la autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	50,0	50,0	50,0
no	1	50,0	50,0	100,0
si				
Total	2	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa la autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
si				

Me motiva permanecer en la empresa la atención al hombre

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
si				

Me motiva permanecer en la empresa las condiciones de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
si				

Me motiva permanecer en la empresa el salario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
si				

Conoce usted los principales objetivos de la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	50,0	50,0	50,0
no	1	50,0	50,0	100,0
si				
Total	2	100,0	100,0	

Cree usted que su empresa trabajo con visión de futuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

Comparte usted el estilo de dirección propio de su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

Siente usted que su opinión es importante para la toma de decisiones en su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	50,0	50,0	50,0
no	1	50,0	50,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

Cree usted que la dirección de su empresa se preocupa por sus problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	50,0	50,0	50,0
no	1	50,0	50,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

Considera usted que tiene autoridad para tomar decisiones propias en el momento requerido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	50,0	50,0	50,0
no	1	50,0	50,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

Considera usted que existe alguna diferencia entre su empresa y las demás del sector

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

SERVICIOS.

Tabla de frecuencia

Se siente usted motivado por su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el método de trabajo creativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa la promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa la promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el establecimiento de relaciones interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el estilo de dirección predominante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	50,0	50,0	50,0
no	1	50,0	50,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa la autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	50,0	50,0	50,0
no	1	50,0	50,0	100,0
si				
Total	2	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa la autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
si				

Me motiva permanecer en la empresa la atención al hombre

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	50,0	50,0	50,0
no	1	50,0	50,0	100,0
si				
Total	2	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa las condiciones de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
si				

Me motiva permanecer en la empresa el salario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
si				

Conoce usted los principales objetivos de la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
si				

Cree usted que su empresa trabajo con visión de futuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
si				

Comparte usted el estilo de dirección propio de su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	50,0	50,0	50,0
no	1	50,0	50,0	100,0
si				
Total	2	100,0	100,0	

Siente usted que su opinión es importante para la toma de decisiones en su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
si				

Cree usted que la dirección de su empresa se preocupa por sus problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	50,0	50,0	50,0
no	1	50,0	50,0	100,0
si				
Total	2	100,0	100,0	

Considera usted que tiene autoridad para tomar decisiones propias en el momento requerido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
si				

Considera usted que existe alguna diferencia entre su empresa y las demás del sector

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
no				

OBREROS.

Tabla de frecuencia

Se siente usted motivado por su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	16	8,0	8,0
	si	183	92,0	100,0
	Total	199	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el método de trabajo creativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	26	13,1	13,1
	si	173	86,9	100,0
	Total	199	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa la promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	36	18,1	18,1
	si	163	81,9	100,0
	Total	199	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa la promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	6	3,0	3,0
	si	193	97,0	100,0
	Total	199	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el establecimiento de relaciones interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	15	7,5	7,5
	si	184	92,5	100,0
	Total	199	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa el estilo de dirección predominante

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	42	21,1	21,1
	si	157	78,9	100,0
	Total	199	100,0	100,0

Me motiva permanecer en la empresa la autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	72	36,2	36,2	36,2
no	127	63,8	63,8	100,0
si				
Total	199	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa la autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	13	6,5	6,5	6,5
no	186	93,5	93,5	100,0
si				
Total	199	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa la atención al hombre

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	12	6,0	6,0	6,0
no	187	94,0	94,0	100,0
si				
Total	199	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa las condiciones de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	19	9,5	9,5	9,5
no	180	90,5	90,5	100,0
si				
Total	199	100,0	100,0	

Me motiva permanecer en la empresa el salario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	7	3,5	3,5	3,5
no	192	96,5	96,5	100,0
si				
Total	199	100,0	100,0	

Conoce usted los principales objetivos de la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	48	24,1	24,1	24,1
no	151	75,9	75,9	100,0
si				
Total	199	100,0	100,0	

Cree usted que su empresa trabajo con visión de futuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	32	16,1	16,1
	si	167	83,9	100,0
	Total	199	100,0	

Comparte usted el estilo de dirección propio de su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	24	12,1	12,1
	si	175	87,9	100,0
	Total	199	100,0	

Siente usted que su opinión es importante para la toma de decisiones en su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	112	56,3	56,3
	si	87	43,7	100,0
	Total	199	100,0	

Cree usted que la dirección de su empresa se preocupa por sus problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	45	22,6	22,6
	si	154	77,4	100,0
	Total	199	100,0	

Considera usted que tiene autoridad para tomar decisiones propias en el momento requerido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	28	14,1	14,1
	si	171	85,9	100,0
	Total	199	100,0	

Considera usted que existe alguna diferencia entre su empresa y las demás del sector

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	166	83,4	83,4
	si	33	16,6	100,0
	Total	199	100,0	

Anexo. 19

Validación de las encuestas de perspectiva a través del spss. 15, por categoría ocupacional.

DIRIGENTES.

Tabla de frecuencia

Cómo percibe usted las posibilidades de formación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascenso	8	100,0	100,0	100,0

Cómo percibe usted las posibilidades de promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascenso	7	87,5	87,5	87,5
descenso	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Cómo percibe usted las posibilidades de autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascenso	6	75,0	75,0	75,0
descenso	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Cómo percibe usted las posibilidades de reconocimiento social por su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascenso	7	87,5	87,5	87,5
descenso	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Cómo percibe usted las posibilidades de estimulación y recompensa por el trabajo que realiza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascenso	8	100,0	100,0	100,0

TÉCNICOS.

Tabla de frecuencia

Cómo percibe usted las posibilidades de formación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16	100,0	100,0	100,0

Cómo percibe usted las posibilidades de promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	14	87,5	87,5	87,5
ascenso	2	12,5	12,5	100,0
descenso				
Total	16	100,0	100,0	

Cómo percibe usted las posibilidades de autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	12	75,0	75,0	75,0
ascenso	4	25,0	25,0	100,0
descenso				
Total	16	100,0	100,0	

Cómo percibe usted las posibilidades de reconocimiento social por su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	15	93,8	93,8	93,8
ascenso	1	6,3	6,3	100,0
descenso				
Total	16	100,0	100,0	

Cómo percibe usted las posibilidades de estimulación y recompensa por el trabajo que realiza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	14	87,5	87,5	87,5
ascenso	2	12,5	12,5	100,0
descenso				
Total	16	100,0	100,0	

ADMINISTRATIVOS.

Tabla de frecuencia

Cómo percibe usted las posibilidades de formación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascensos	2	100,0	100,0	100,0

Cómo percibe usted las posibilidades de promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascensos	2	100,0	100,0	100,0

Cómo percibe usted las posibilidades de autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascenso	1	50,0	50,0	50,0
descenso	1	50,0	50,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

Cómo percibe usted las posibilidades de reconocimiento social por su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascensos	2	100,0	100,0	100,0

Cómo percibe usted las posibilidades de estimulación y recompensa por el trabajo que realiza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascensos	2	100,0	100,0	100,0

SERVICIOS.

Tabla de frecuencia

Cómo percibe usted las posibilidades de formación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascensos	2	100,0	100,0	100,0

Cómo percibe usted las posibilidades de promoción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascensos	2	100,0	100,0	100,0

Cómo percibe usted las posibilidades de autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascenso	1	50,0	50,0	50,0
s descenso	1	50,0	50,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

Cómo percibe usted las posibilidades de reconocimiento social por su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascenso	1	50,0	50,0	50,0
s descenso	1	50,0	50,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

Cómo percibe usted las posibilidades de estimulación y recompensa por el trabajo que realiza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ascensos	2	100,0	100,0	100,0

OBREROS.

Tabla de frecuencia

Cómo percibe usted las posibilidades de formación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ascenso	190	95,0	95,5	95,5
	descenso	9	4,5	4,5	100,0
	Total	199	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		200	100,0		

Cómo percibe usted las posibilidades de promoción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ascenso	169	84,5	84,9	84,9
	descenso	30	15,0	15,1	100,0
	Total	199	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		200	100,0		

Cómo percibe usted las posibilidades de autorrealización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ascenso	177	88,5	88,9	88,9
	descenso	22	11,0	11,1	100,0
	Total	199	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		200	100,0		

Cómo percibe usted las posibilidades de reconocimiento social por su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ascenso	189	94,5	95,0	95,0
	descenso	10	5,0	5,0	100,0
	Total	199	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		200	100,0		

Cómo percibe usted las posibilidades de estimulación y recompensa por el trabajo que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ascenso	187	93,5	94,0	94,0
	descenso	12	6,0	6,0	100,0
	Total	199	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
	Total	200	100,0		

Anexo. 20

Validación de las encuestas LIKERT a través del spss.15, por categoría ocupacional.

DIRIGENTES.

Tabla de frecuencia

Cuanta confianza tiene en sus subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos bastante completos	6	75,0	75,0	75,0
Total	8	100,0	100,0	100,0

Cuanta confianza tiene su superior en usted

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos bastante completos	5	62,5	62,5	62,5
Total	8	100,0	100,0	100,0

Se sienten libres los trabajadores para hablar con el jefe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos completamente	8	100,0	100,0	100,0

Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy frecuentemente	8	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza el miedo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	8	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza la amenaza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza el castigo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza el premio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza la participación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	100,0	100,0	100,0

A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	100,0	100,0	100,0

Existe una labor de equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	7	87,5	87,5	87,5
bastante	1	12,5	12,5	100,0
mucha	8	100,0	100,0	
Total				

Dirección por la que fluye la comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8	100,0	100,0	100,0

Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos con cautela en general, se aceptan	2	25,0	25,0	25,0
Total	8	100,0	100,0	100,0

Es exacta la comunicación ascendente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a veces	1	12,5	12,5	12,5
a menudo	2	25,0	25,0	37,5
casi siempre	5	62,5	62,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos bastante	8	100,0	100,0	100,0

A qué nivel se toman las decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior, se delega bastante a todos los niveles y con buena integración	1	12,5	12,5	12,5
Total	8	100,0	100,0	100,0

Se responsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi siempre se les consulta	6	75,0	75,0	75,0
corresponsabilidad	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos mucho	8	100,0	100,0	100,0

Cómo se fijan los objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos se decide en grupo	8	100,0	100,0	100,0

Se aceptan los objetivos fijados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos siempre o casi siempre	8	100,0	100,0	100,0

Dónde se realizan las funciones de control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a todos los niveles	8	100,0	100,0	100,0

Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos máximo	8	100,0	100,0	100,0

Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la unidad y la sociedad en el momento actual y futuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos máximo	8	100,0	100,0	100,0

Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de GRH entre la unidad y los trabajadores, los distintos grupos de trabajadores, la unidad y la comunidad, los trabajadores y sus familias y las personas individuales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	25,0	25,0	25,0
medios	6	75,0	75,0	100,0
máximos				
Total	8	100,0	100,0	

TÉCNICOS.

Tabla de frecuencia

Cuanta confianza tiene en sus subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	25,0	25,0	25,0
bastante	12	75,0	75,0	100,0
completamente				
Total	16	100,0	100,0	

Cuanta confianza tiene su superior en usted

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	31,3	31,3	31,3
bastante	11	68,8	68,8	100,0
completamente				
Total	16	100,0	100,0	

Se sienten libres los trabajadores para hablar con el jefe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16	100,0	100,0	100,0
completamente				

Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	18,8	18,8	18,8
a menudo	13	81,3	81,3	100,0
muy frecuentemente				
Total	16	100,0	100,0	

Para motivar se usa el miedo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16	100,0	100,0	100,0

Para motivar se usa la amenaza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16	100,0	100,0	100,0

Para motivar se usa el castigo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16	100,0	100,0	100,0

Para motivar se usa el premio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16	100,0	100,0	100,0

Para motivar se usa la participación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16	100,0	100,0	100,0

A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en casi todos los niveles	6	37,5	37,5	37,5
en todos	10	62,5	62,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Existe una labor de equipos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos bastante	13	81,3	81,3	81,3
mucha	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Dirección por la que fluye la comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	hacia abajo, hacia arriba	1	6,3	6,3	6,3
	hacia abajo, hacia arriba y entre iguales	15	93,8	93,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	con cautela	2	12,5	12,5	12,5
	en general se aceptan	14	87,5	87,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Es exacta la comunicación ascendente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a menudo	9	56,3	56,3	56,3
	casi siempre	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	algo	1	6,3	6,3	6,3
	bastante	11	68,8	68,8	75,0
	mucho	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

A qué nivel se toman las decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior, se delega bastante	3	18,8	18,8	18,8
	a todos los niveles y con buena integración	13	81,3	81,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Se responsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre se les consulta	3	18,8	18,8	18,8
	corresponsabilidad	13	81,3	81,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	algo	11	68,8	68,8	68,8
	mucho	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Cómo se fijan los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	se consulta antes de decidir	4	25,0	25,0	25,0
	se decide en grupo	12	75,0	75,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Se aceptan los objetivos fijados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces hay resistencia pasiva	2	12,5	12,5	12,5
	siempre o casi siempre	14	87,5	87,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Dónde se realizan las funciones de control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a todos los niveles	16	100,0	100,0	100,0

Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la unidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	medio	2	12,5	12,5	12,5
	máximo	14	87,5	87,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la unidad y la sociedad, en el momento actual y futuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	18,8	18,8	18,8
medios	13	81,3	81,3	100,0
máximos				
Total	16	100,0	100,0	

Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de GRH entre la unidad y los trabajadores, los distintos grupos de trabajadores, la unidad y la comunidad, los trabajadores y sus familiares y las personas individuales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6	37,5	37,5	37,5
medios	10	62,5	62,5	100,0
máximos				
Total	16	100,0	100,0	

ADMINISTRATIVOS.

Tabla de frecuencia

Cuánta confianza tiene en sus subordinados

	Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	2	100,0
Sistemas		

Cuánta confianza tiene su superior en usted

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
bastante				

Se sienten libres los trabajadores para hablar con los jefes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	100,0	100,0	100,0
suficiente				

Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a menudo	2	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza el miedo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	2	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza la amenaza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	2	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza el castigo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	2	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza el premio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	2	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza la participación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	2	100,0	100,0	100,0

A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en todos	2	100,0	100,0	100,0

Existe una labor de equipos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bastante	1	50,0	50,0	50,0
	mucha	1	50,0	50,0	100,0
	Total	2	100,0	100,0	

Dirección por la que fluye la comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	hacia abajo, hacia arriba y entre iguales	2	100,0	100,0	100,0

Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	en general se aceptan	2	100,0	100,0	100,0

Es exacta la comunicación ascendente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a menudo	1	50,0	50,0	50,0
	casi siempre	1	50,0	50,0	100,0
	Total	2	100,0	100,0	

Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bastante	2	100,0	100,0	100,0

A qué nivel se toman las decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a todos los niveles y con buena integración	2	100,0	100,0	100,0

Se responsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre se les consulta	1	50,0	50,0	50,0
	corresponsabilidad	1	50,0	50,0	100,0
	Total	2	100,0	100,0	

Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mucho	2	100,0	100,0	100,0

Cómo se fijan los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	se decide en grupo	2	100,0	100,0	100,0

Se aceptan los objetivos fijados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces hay resistencia pasiva	1	50,0	50,0	50,0
	siempre o casi siempre	1	50,0	50,0	100,0
	Total	2	100,0	100,0	

Dónde se realizan las funciones de control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a todos los niveles	2	100,0	100,0	100,0

Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la unidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	máximo	2	100,0	100,0	100,0

Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la unidad y la sociedad en el momento actual y futuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos máximos	2	100,0	100,0	100,0

Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de GRH entre la unidad, los trabajadores, los distintos grupos de trabajadores, la unidad y la comunidad, los trabajadores y sus familias y las personas individuales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos medios	2	100,0	100,0	100,0

SERVICIOS.

Tabla de frecuencia

Cuánta confianza tiene en sus subordinados

	Frecuencia	Porcentaje
Perdidos Sistema	2	100,0

Cuánta confianza tiene su superior en usted

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos bastante	2	100,0	100,0	100,0

Se sienten libres los trabajadores para hablar con los jefes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos suficientemente	1	50,0	50,0	50,0
completamente	1	50,0	50,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy frecuentemente	2	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza el miedo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	2	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza la amenaza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	2	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza el castigo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	2	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza el premio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	2	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza la participación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	2	100,0	100,0	100,0

A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en todos	2	100,0	100,0	100,0

Existe una labor de equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos bastante	2	100,0	100,0	100,0

Dirección por la que fluye la comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos hacia abajo, hacia arriba y entre iguales	2	100,0	100,0	100,0

Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en general se aceptan	2	100,0	100,0	100,0

Es exacta la comunicación ascendente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi siempre	2	100,0	100,0	100,0

Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos bastante	2	100,0	100,0	100,0

A qué nivel se toman las decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior, se delega bastante a todos los niveles y con buena integración	1	50,0	50,0	50,0
Total	2	100,0	100,0	100,0

Se responsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi siempre se les consulta	2	100,0	100,0	100,0

Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos algo	1	50,0	50,0	50,0
s mucho	1	50,0	50,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

Cómo se fijan los objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos se consulta antes de decidir	1	50,0	50,0	50,0
se decide en grupo	1	50,0	50,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

Se aceptan los objetivos fijados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos siempre o casi siempre	2	100,0	100,0	100,0

Dónde se realizan las funciones de control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a todos los niveles	2	100,0	100,0	100,0

Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos máximo	2	100,0	100,0	100,0

Hasta qué punto sirven las política de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la unidad y la sociedad, en el momento actual y futuro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	50,0	50,0	50,0
	2	1	50,0	50,0	100,0
	Total	2	100,0	100,0	

Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de GRH entre la unidad, los trabajadores, los distintos grupos de trabajadores, la unidad y la comunidad, los trabajadores y sus familias y las personas individuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	medio	2	100,0	100,0	100,0

OBREROS.

Tabla de frecuencia

Cuánta confianza tiene en sus subordinados

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistemas	199	100,0

Cuánta confianza tiene su superior en usted

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bastante	169	84,9	84,9	84,9
	completa	30	15,1	15,1	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Se sienten libres los trabajadores para hablar con los jefes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	suficiente	183	92,0	95,3	95,3
	completamente	9	4,5	4,7	100,0
	Total	192	96,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,5		
Total		199	100,0		

Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a menudo	151	75,9	75,9	75,9
	muy frecuentemente	48	24,1	24,1	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Para motivar se utiliza el miedo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	199	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza la amenaza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	199	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza el castigo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	199	100,0	100,0	100,0

Para motivar se utiliza el premio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	193	97,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	6	3,0		
Total		199	100,0		

Para motivar se utiliza la participación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	193	97,0	100,0	100,0
Perdidos Sistema	6	3,0		
Total	199	100,0		

A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a nivel directivo	15	7,5	7,8	7,8
en casi todos los niveles	158	79,4	81,9	89,6
en todos	20	10,1	10,4	100,0
Total	193	97,0	100,0	
Perdidos Sistema	6	3,0		
Total	199	100,0		

Existe una labor de equipos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos alguna	19	9,5	9,6	9,6
bastante	177	88,9	89,4	99,0
mucha	2	1,0	1,0	100,0
Total	198	99,5	100,0	
Perdidos Sistema	1	,5		
Total	199	100,0		

Dirección por la que fluye la comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en gran medida hacia abajo	13	6,5	6,5	6,5
hacia abajo, hacia arriba	17	8,5	8,5	15,1
hacia abajo, hacia arriba y entre iguales	169	84,9	84,9	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	con cautela	29	14,6	15,3	15,3
	en general se aceptan	161	80,9	84,7	100,0
	Total	190	95,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,5		
Total		199	100,0		

Es exacta la comunicación ascendente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a menudo	62	31,2	31,6	31,6
	casi siempre	134	67,3	68,4	100,0
	Total	196	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,5		
Total		199	100,0		

Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	algo	39	19,6	20,2	20,2
	bastante	124	62,3	64,2	84,5
	mucho	30	15,1	15,5	100,0
	Total	193	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	3,0		
Total		199	100,0		

A qué nivel se toman las decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior, se delega bastante a todos los niveles y con buena integración	164	82,4	85,0	85,0
	Total	29	14,6	15,0	100,0
	Total	193	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	3,0		
Total		199	100,0		

Se responsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces se les consulta	41	20,6	20,8	20,8
	casi siempre se les consulta	149	74,9	75,6	96,4
	corresponsabilidad	7	3,5	3,6	100,0
	Total	197	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,0		
Total		199	100,0		

Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	algo	69	34,7	35,2	35,2
	mucho	127	63,8	64,8	100,0
	Total	196	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,5		
Total		199	100,0		

Cómo se fijan los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	se consulta antes de decidir	83	41,7	42,6	42,6
	se decide en grupo	112	56,3	57,4	100,0
	Total	195	98,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	2,0		
Total		199	100,0		

Se aceptan los objetivos fijados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	hay cierta resistencia pasiva	13	6,5	6,6	6,6
	a veces hay resistencia pasiva	24	12,1	12,2	18,8
	siempre o casi siempre	160	80,4	81,2	100,0
	Total	197	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,0		
Total		199	100,0		

Dónde se realizan las funciones de control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a alto nivel con delegación a nivel medio	10	5,0	5,2	5,2
	a todos los niveles	182	91,5	94,8	100,0
	Total	192	96,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,5		
Total		199	100,0		

Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la unidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	medio	145	72,9	74,0	74,0
	máximo	51	25,6	26,0	100,0
	Total	196	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,5		
Total		199	100,0		

Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la unidad y la sociedad en el momento actual y futuro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	medio	173	86,9	89,2	89,2
	máximo	21	10,6	10,8	100,0
	Total	194	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,5		
Total		199	100,0		

Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de GRH entre la unidad, los trabajadores, los distintos grupos de trabajadores, la unidad y la comunidad, los trabajadores y sus familias y las personas individual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	medio	69	34,7	35,9	35,9
	máximo	123	61,8	64,1	100,0
	Total	192	96,5	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,5		
Total		199	100,0		

Anexo 21. Formato del Perfil de Competencia

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Denominación del cargo
2. Área al cual pertenece
3. Categoría ocupacional
4. Horario
5. Salario

II. ORGANIGRAMA DEL PUESTO.

III. PUESTOS A QUIEN REPORTA.

Puesto	Directo	Indirecto

IV-PUESTOS QUE LE REPORTAN.

Puesto	Directo	Indirecto

V- MISIÓN DEL CARGO.

VI- COMPETENCIAS DEL CARGO.

VII- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS.

- INTERNAS
- EXTERNAS

VIII. EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

IX- DOCUMENTOS DE TRABAJO.

Información recibida en el puesto.

Documentos	Dpto que lo envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite

Información emitida en el puesto.

Documento	Dpto al que se le envía	Personal o puesto a que le envía

X- REQUISITOS DEL CARGO

1. Requisitos de Formación

- Formación General
- Conocimientos Específicos
- Experiencia previa

2. Requisitos físicos

- Atributos Físicos
- Esfuerzo Físico

3. Requisitos de Identidad

4. Requisitos de personalidad y habilidades:

Requisitos de personalidad y habilidades	1	2	3
1. Bajos 2. Medios 3. Altos			

XI- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

XII- RESPONSABILIDADES

XIII- CONDICIONES DE TRABAJO

- Ambiente de Trabajo
- Riesgos
- Régimen de trabajo

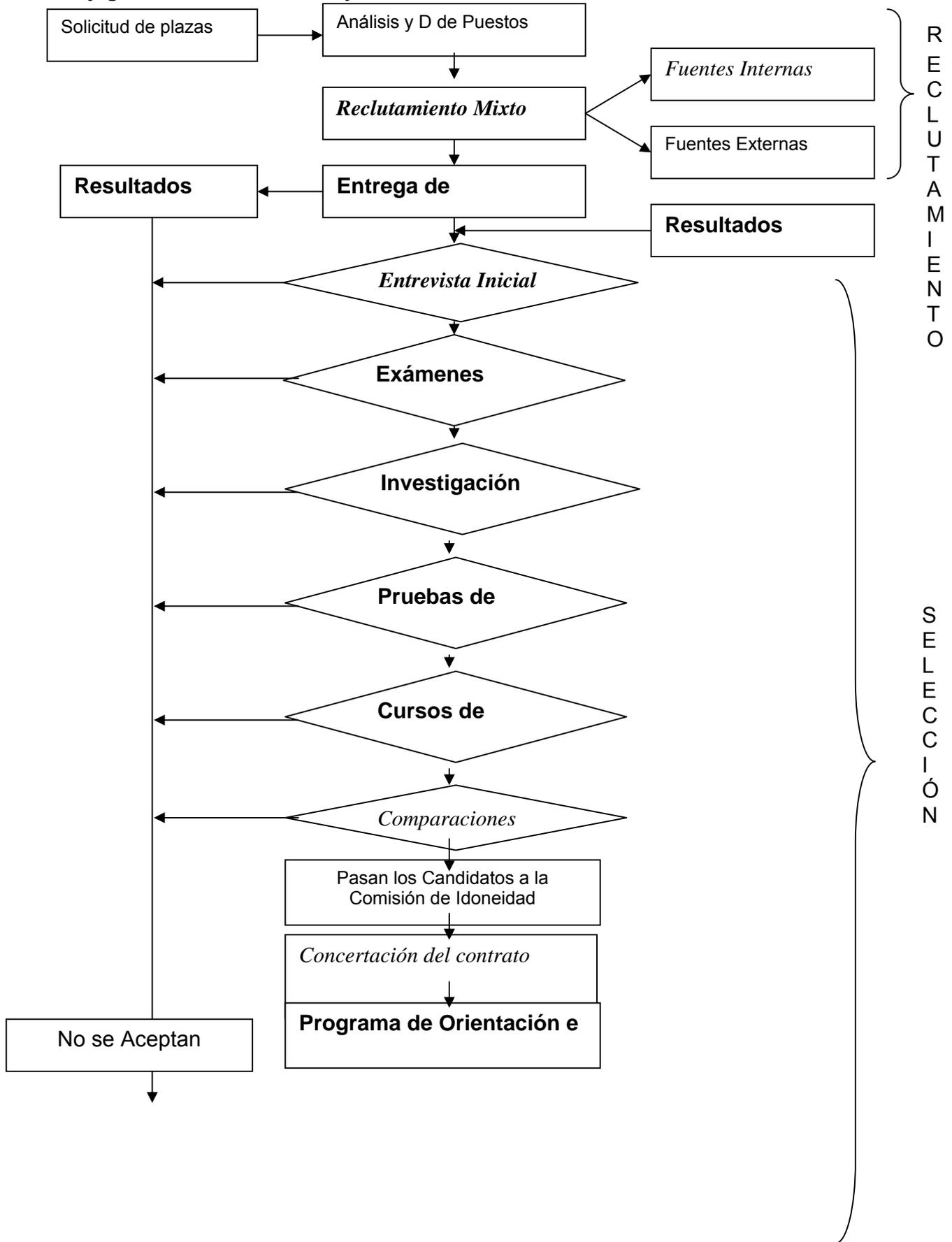
Anexo # 22

Información detallada de los aspectos que incluye el perfil de competencias.

ELEMENTOS GENERALES	ASPECTOS QUE LO INTEGRAN	DESCRIPCIÓN
Identificación del Cargo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nombre del Puesto ❖ Departamento al cual pertenece ❖ Categoría Ocupacional ❖ Horario. ❖ Salario Básico. ❖ Organigrama del Cargo 	<p>Este punto indica todos aquellos aspectos que brindan en un primer plano todo lo referente a la distinción del cargo de una forma breve, e incluye: el nombre del puesto, la categoría ocupacional, el área o departamento en el que se encuentra, así como el nivel salarial. En este punto es esencial ubicar el puesto en el organigrama para establecer la supeditación jerárquica y las relaciones funcionales con otros puestos de trabajo, así como aclarar las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.</p>
Contenido del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Puestos a quien reporta y los que le reportan ❖ Misión ❖ Competencias ❖ Documentación ❖ Equipamiento de Trabajo. ❖ Normas y procedimientos ❖ Responsabilidades 	<p>A través de la Misión resume el objetivo fundamental del Cargo. Se describe la relación de las tareas fundamentales que se llevan a cabo para lograr la misión,: Lo que hace (acción), Cómo lo hace (método) y Para qué lo hace (resultado esperado). Este aspecto relaciona todos aquellos documentos que se reciben o emiten en el puesto y el trámite que se les da. Quizás no sea muy evidente su importancia si no se reflexiona que ellos son la constancia de la realidad. Además se señalan las normas y procedimientos, el equipamiento y los tipos de responsabilidades que tiene el sujeto en el puesto.</p> <p>Para realizar el proceso de selección se deben conocer las competencias que debe tener el trabajador para desempeñarse con éxito en el puesto.</p>
Requisitos del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Requisitos de Formación ❖ Requisitos Físicos ❖ Requisitos de Identidad ❖ Requisitos de personalidad y habilidades. 	<p>Establece los requerimientos necesarios que impone la organización y que debe poseer el trabajador. Constituyen, a la vez, criterios de contratación e incluye la formación general y específica y los conocimientos básicos necesarios para desarrollar las funciones del puesto. El esfuerzo físico y mental, la edad que debe tener el individuo, así como las características de personalidad y habilidades.</p>
Condiciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ambiente de trabajo ❖ Condiciones de trabajo. ❖ Riesgos y enfermedades 	<p>Ambiente de trabajo: Este punto es esencial para facilitar el desempeño de los empleados y garantizarles un ambiente agradable, teniendo en cuenta los niveles de iluminación y ventilación que se estipulan en las normas cubanas.</p> <p>Condiciones a las que está expuesto: Refleja los factores ambientales en las que tiene que desarrollarse el trabajador como son: los olores, las emanaciones, la humedad, los ruidos desagradables, entre otros, y se señala la frecuencia con que se está expuesto definiéndola como esporádica, intermitente y constante.</p>

		Riesgos y enfermedades: Enumera los accidentes y las enfermedades profesionales que puede contraer el empleado debido a las funciones que realiza a corto o largo plazo.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas del comportamiento • Clima Organizacional 	<p>Incluye lo que se espera del comportamiento de las personas que desempeñan el puesto.</p> <p>Se refieren los valores y normas de la unidad empresarial de base y la congruencia de estos con los del individuo.</p>

Anexo # 23
Flujograma de Reclutamiento y Selección de Personal. UEB Fábrica de Azúcar.



Anexo # 24

Cuestionario de análisis de puestos

A continuación le relacionamos una serie de preguntas dirigidas al análisis de las características de su cargo. Es necesario que responda con sinceridad, de forma clara y detalladas las mismas por la importancia de su valiosa información para el desarrollo de este estudio. En caso de que no le alcance el papel añada papel adicional y adjúntelo al cuestionario. Como el mismo es general para toda la UEB puede haber preguntas que no sean aplicables a su puesto, en ese caso explique el por qué no se aplican. No consulte sus preguntas con otro trabajador, en caso de duda vea al personal que le entregó el cuestionario.

Recuerde que el análisis está centrado en el puesto y no en quién lo ocupa.

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.

1 – Datos Generales:

Entidad: _____

Fecha: _____

Área a que pertenece el puesto: _____

Título del puesto: _____

Nivel escolar:

Especialidad: _____

Salario : _____

Horario: _____

2 – Misión y características del cargo:

a) Describa brevemente en qué consiste su trabajo. (Explique qué finalidad tiene).

3 – Tareas que desempeña en el puesto:

a) ¿Qué actividades diarias realiza en su puesto?

b) ¿Qué actividades periódicas realiza en su puesto?

c) ¿Qué actividades eventuales realiza en su puesto?

4 – Reportes y relaciones:

a) ¿A quién reporta diariamente el cumplimiento de su trabajo?

Jefe inmediato ----- para -----

Jefe superior ----- para -----

Reporta además a: -----

Relaciones internas:

b) ¿Cuáles son las relaciones internas permanentes de su puesto?

Con puestos por encima de su categoría.----- Para-----

Con puestos por debajo de su categoría. ----- Para-----

Con puestos de igual categoría. ----- Para-----

Relaciones externas:

c) ¿Cuáles son las relaciones externas de su puesto?

5 - Medios con que trabaja.

¿Cuáles son sus medios de trabajo?

6 – Documentos que maneja

a) ¿Qué información recibe en el puesto?

Diga tipo de documento, departamento que se lo envía a usted y para que se lo envíen.

Documento	Dpto. que lo envía	Puesto que lo envía	Uso o Trámite
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----

b) ¿Qué información emite el puesto?

Diga tipo de documento, departamento al que usted lo envía y para que lo envía.

Documento	Dpto. al que se envía	Puesto al que se envía	Uso o Trámite
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

7 – Requisitos Generales:

REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

A. Indique el nivel de estudio necesario para desempeñar su puesto.

Secundaria _____

Preuniversitario _____

Técnico profesional _____

Superior _____

B. ¿Qué conocimientos generales requiere un empleado de su categoría para desempeñar su puesto? _____

C. ¿Qué conocimientos específicos requiere para desempeñar su puesto?

D. ¿Qué habilidades requiere tener para el desempeño exitoso de su puesto? (Refiera tanto las habilidades mentales como las manuales). Incluya precisión, memoria, destreza, agilidad, habilidades visuales, verbales, auditivas, etc.

E. ¿Qué puesto (s) sería recomendable desempeñar previo al suyo para ganar en experiencia y conocimientos?

F. ¿A que puestos puede aspirar un titular de su cargo?

REQUISITOS DE IDENTIDAD.

Considera usted que la edad es un factor importante en su trabajo. Sí ___ No ___ Si es así:

¿Cuál considera usted que debe ser la edad máxima con la cuál una persona puede iniciarse en su puesto ? _____

REQUISITOS FÍSICOS Y MENTALES.

(a) Describa que requisitos físicos y mentales requiere su labor. Marque con una X en cada caso.

Tipo de esfuerzo	Muy alto	Alto	Normal	Bajo
Con las manos				
Esfuerzo mental				
Auditivo				
Visual				
Atención continua				
Atención dispersa				
Cargar				
Empujar				

(b) ¿Qué otros requisitos físicos o mentales requiere su labor? (Refiera fuerza, estatura, peso, nivel de coordinación, precisión, si fuera necesario.)

REQUISITOS DE PERSONALIDAD

Marque con una X en cada caso que grado usted cree que requiere (muy alto, alto, normal o bajo).

Requisitos.		Alto.	Normal	Bajo.
a) Dinámico.				
b) Responsable.				
c) Capacidad de reacción rápida.				
d) Decidido				
e) Organizado.				
f) Emocionalmente estable.				
g) Sociable.				
h) Adecuada concentración				
i) Disciplinado.				
j) Creativo.				

Otros. ¿Cuáles ?

SU TRABAJO EXIGE: Marque cual de las siguientes opciones se adecua más a las características de su cargo.

a) Interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina establecida.
Sí ____ No ____ Explique:

b) Que usted mismo lo organice diariamente.

Sí ____ No ____ Explique: _____

c) Que tome decisiones y resuelva problemas.

Sí ____ No ____ Explique:

d) El puesto exige iniciativa: Marque cual de las siguientes opciones se adecua más a las características de su cargo.

Eventualmente sugerir métodos, mejoras para su trabajo. _____

8 – Normas y Procedimientos:

a) ¿ Su trabajo se rige por normas y procedimientos ?

Sí. _____ No. _____

En caso afirmativo diga ¿Cuáles?

9 – Nivel de decisión y autoridad.

A. Marque con una X el grado de supervisión y control del trabajo que usted recibe.

Ninguna. ____ Poca. ____ Permanente. ____ Muy poca. ____ Mucha. ____

B. ¿De que puestos recibe supervisión? _____

—

C. ¿Cómo le orientan el trabajo ? Indique forma, frecuencia, a través de que..... _____

—

D. ¿Cómo le controlan el trabajo? Indique forma, frecuencia, a través de que..... _____

—

E. ¿Sobre que puestos tiene usted responsabilidad?

10 - Responsabilidades.

Indique qué tipo de responsabilidad usted tiene

A. Responsabilidad sobre métodos de trabajo. Sí. ____ No. ____ Explique.

Los errores inadmisibles o inaceptables en el desempeño de su puesto son:

Tipo de error _____ Efecto _____

B. Responsabilidad en presión de tiempo.

El desempeño de su puesto en condiciones normales de trabajo está sujeto a presión de tiempo.

Sí. _____ No. _____

¿Qué consecuencias trae un retraso de su trabajo?

C. Responsabilidad económica.

_____ Pequeña o nula.

_____ Limitada, pues su puesto es generalmente comprobado y verificado.

_____ Considerable responsabilidad, pues sus decisiones significan gastos, retrocesos, demoras...

D. Responsabilidad en datos confidenciales.

En el puesto que desempeña tiene acceso a datos confidenciales.

Sí. _____ No. _____ ¿A cuáles?

¿Qué clase de daño puede causar una indiscreción ?

E. Responsabilidad en bienes.

El puesto requiere ser responsable de los siguientes bienes:

_____ Teléfono _____ Archivos _____ Escritorio _____ Herramientas.

_____ Computadora _____ Maquinaria _____ Silla. _____ Otros ¿Cuáles?

F. Marque con una X otros tipos de responsabilidad que tiene su puesto y argumente al respecto.

Cantidad.

Dinero.

Métodos de trabajo.

Por la seguridad de otros.

Otros. ¿ Cuáles ?

Calidad.

Equipos.

Trabajo de otros.

Bienes.

Costes.

Procesos.

Informaciones

En el trabajo de otros.

11 – Condiciones de trabajo.

a) Exprese a continuación las condiciones bajo las cuáles debe desempeñar su trabajo. Refiérase a ventilación, organización del local, existencia de maquinarias móviles o estáticas....

Iluminación, Adecuada_____ Inadecuada_____

Ventilación Adecuada_____ Inadecuada_____

Organización del local Adecuada_____ Inadecuada_____

Existencia de maquinarias. Móviles _____, Estáticas _____

b) En su puesto de trabajo se expone a:

Factores.	Condiciones ambientales.											
	Normales.			Regulares.			Malas.			Extremas.		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Humedad												
Frío												
Ácidos												
Aceites												
Corrientes de aire												
Lugares altos												
Polvos												
Ruidos												
Vapor												
Altos Voltajes												
Resequedad												
Lugares inflamables												
Espacios reducidos												
Materiales químicos												
Calor												
Grasas												
Humos												
Olores desagradables												

Otros. ¿Cuáles ?

Donde E- Esporádico. I- Intermitente. C- Constante.

c) En su puesto de trabajo está expuesto a:

Choques eléctricos. _____ Caídas. _____ Quemaduras. _____ Golpes. _____

Cortaduras. _____

_____ Otros. ¿Cuáles ?

d) El trabajo se desarrolla en:

Interior _____ Exterior _____ Ambos _____

e) En su puesto de trabajo debe tener una posición:

Agachado Trabajando con los dedos Empujando
Sentado Subiendo Inclinado
Parado Balanceándose Corriendo
De rodillas Otros. ¿ Cuáles ?

f) Su puesto puede ocasionar enfermedades. Marque con una X en cada caso.

Del oído	Del aparato respiratorio	Alergias
De la vista	Del aparato digestivo	Trastornos renales
Del sistema nervioso (estrés)	Infecciones en la piel	Hernias
De la columna	Otros. ¿ Cuáles ?	

Naturaleza del trabajo.

¿Cuáles son las características de su trabajo?

Manual. _____ Semiautomático. _____ Automático. _____
Series de operaciones similares _____ Distintas _____
Trabajo continuo que requiere atención a los detalles. _____
Otros. ¿Cuáles?

OTRO COMENTARIO.

Si usted desea añadir cualquier otro comentario acerca de su tarea, obligaciones, responsabilidades o condiciones laborales escríbalo a continuación.

Anexo # 25

Formulario de Solicitud de Empleo

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres
Lugar de Nacimiento	C. Identidad	Teléfono:

Dirección:

Calle	No.	Apto
Entre	Y	Reparto
Municipio	Provincia	Teléfono

Organizaciones a las que pertenece:

PCC	UJC	CDR	FMC	MTT o BPD

Nivel Escolar: 12 grado _____ Técnico Medio _____ Universitario _____

Otro: _____

Especialidad: _____

Experiencia Laboral:

Centros de trabajos en orden ascendente	Cargos Ocupados	Fecha de Alta	Fecha de Baja

Centro de Trabajo Actual:

Empresa:	Organismo	Teléfono
Dirección:	Municipio	Provincia:

¿Cuáles son las razones fundamentales que lo llevaron a buscar empleo en nuestra Unidad?

Anexo # 26
Curriculum Vitae

Nombre y apellidos: _____

Edad: _____

Nivel Educacional: _____

Especialidad: _____

Año de graduación: _____

Cargo actual: _____

Formación Profesional:

#	Título obtenido	Institución	Fecha

Postgrados Realizados:

#	Título del Curso

Otros cursos y entrenamientos recibidos:

#	Tipo de Curso o Entrenamiento	Fecha

Trabajos Relevantes en la esfera laboral:

#	Tareas Ejecutadas

Experiencia Docente:

#	Curso Impartido	Lugar	Duración

Otros aspectos relevantes: (Eventos, Innovaciones, etc)

<p>Modelo Planteado por Werther & Davis (1991)</p>	<p>En el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.</p>
<p>Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch (1992)</p>	<p>Este modelo parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.</p>
<p>Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)</p>	<p>Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente, interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuáles son las actividades que se llevan a cabo.</p>
<p>Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Donastia, San Sebastian, 1994.</p>	<p>En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. 2. La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados. 3. La necesidad de comunicación, como eje central, une a los gestores del sistema y a éste con los RH.

<p>Modelo de Domínguez Machuca (1996)</p>	<p>En este modelo, la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). 2. Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). 3. Procesos de desarrollo (promoción y formación). 4. Procesos de evaluación. <p>Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).</p>
<p>Modelo de Storner (1996)</p>	<p>La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.</p>
<p>Modelo de Beer (1992)</p>	<p>Este modelo es considerado superior a los demás modelos, porque manifiesta la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno.</p> <p>En el modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores, incluyen un mapa de GRH (Anexo # 2) como una extensión metodológica del mismo.</p> <p>Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.</p>

Modelo de Serpello y Ledvinka (1998)	Este modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros, de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y la evaluación de los resultados.
Modelo de Ivancevich (1992)	Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los recursos humanos, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

Métodos	Conceptos
Método de la observación directa	Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más utilizado como por su eficiencia. El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos clave de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo [Vaughn, 1971; Chiavenato, 1995; Harper & Lynch, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 Cuesta Santos, 1997].
	Ventajas
	<ul style="list-style-type: none"> • Veracidad de los datos obtenidos. • Organización sistemática de los datos desde su iniciación, de forma normalizada y homogénea. • Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos de trabajo (lo que hace, cómo lo hace y porqué lo hace).
	Desventajas
	<ul style="list-style-type: none"> • Costo elevado. • La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis. • Si el puesto de trabajo es complejo, la observación puede ser excesivamente larga.
	Concepto

<p>Cuestionario abierto</p>	<p>El análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un cuestionario o encuesta. Este (a) puede adoptar dos formas [Vaughn, 1971; Chiavenato,1995, Sikula, 1989; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos,1995 y Cuesta Santos, 1997]:</p>
<p>Cuestionario pautado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se le pide a la persona que ocupa un puesto de trabajo que describa, todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características. • Se le solicita a la persona que ocupa un puesto de trabajo que responda a una serie de preguntas prefijadas.
	<p>Ventajas</p>
	<p>El cuestionario puede ser resuelto conjuntamente, por los ocupantes del puesto, por los jefes directos y por una comisión de análisis, dando así una visualización amplia de su contenido y de sus características.</p>
	<p>Desventajas</p>
	<p>La dificultad de ciertos trabajadores de expresarse por escrito, limita el alcance del método. Raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis y necesita del esfuerzo de otro método para completarse correctamente.</p>
	<p>Concepto</p>
	<p>La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo [Vaughn, 1971; Chiavenato, 1995; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos. 1997</p>
	<p>Ventajas</p>

Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos relativos a un cargo, a través de las personas que mejor lo conocen. • Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas. • Informaciones más fieles y más amplias. • Hacer partícipe del método al trabajador.
	Desventajas
	<ul style="list-style-type: none"> • Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal y traer como consecuencia, la falta de comprensión y la no-aceptación de los objetivos. • Este método, cuando es antecedido por la observación o por el cuestionario, lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos para su análisis. •
Métodos Mixtos	Concepto
	<p>Estos se basan en diferentes combinaciones entre los métodos de análisis y descripción de puestos. [Chiavenato, 1995; Harper & Lynch, 1992 y Cuesta Santos, 1997]. Son usuales las combinaciones de los métodos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. Observación directa y cuestionario. • 2. Observación directa y entrevista. • 3. Cuestionario y entrevista
	Ventajas
	<p>La elección de esas combinaciones debe hacerse considerando ciertas particularidades concernientes a cada empresa, tales como: el tiempo disponible, los objetivos del análisis, la descripción de puestos de trabajo y el personal disponible para el cumplimiento de esa tarea.</p>

Cuadro No 1: Análisis de la fundamentación teórica de los modelos de G.R.H.

Autores	Conceptos
Arión Consultores	“conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades”.
Mavesa	“Son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas, son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia”.
Buck, Consultants, Inc”.	“ Conocimientos, habilidades, destrezas, así como a las características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados”.
Evidentemente todas las definiciones anteriores se asocian al enfoque conductista, están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo, de modo que la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.	

Cuadro No 2 definiciones sobre las competencias (12) (57)

Autores	Conceptos
INEM(España)	<p>”Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo.</p> <p>“Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer”.</p> <p>El concepto de competencia aquí engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación</p>
POLFORM / OIT	<p>“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.</p> <p>Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de Competencia Profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.</p> <p>En este caso, los conceptos de competencia y calificación se asocian dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.</p>
Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina):	<p>Es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.</p>
National Council for Vocational Qualifications (NCVQ)	<p>La competencia se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir) criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y de los conocimientos requeridos.</p>

Cuadro No 3 Otras definiciones sobre competencias (62, 41, 72)

Método de Expertos	Concepto
	Este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo. Se selecciona un número de expertos, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las características de los puestos de trabajo. Este proceso se lleva a cabo a través de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos.
	Ventajas
	Permite obtener la experiencia y sabiduría de un grupo de personas (expertos) dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones ni censuras de ningún tipo

Cuadro No 4. Métodos para el análisis y descripción de puestos (43).

TIPOS DE ENTREVISTAS	CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES
Entrevista individual versus entrevista grupal	<p>En ciertos casos, la entrevista se puede hacer a más de un sujeto a la vez. en tal caso un solo entrevistador se hace cargo simultáneamente de un grupo al que ve en una sola sección, esto es muy frecuente y solo se hace por dos razones.</p> <p>La primera, porque no hay más remedio y sería imposible realizar entrevistas individuales, lo que ocurre cuando hay muchos sujetos a entrevistar y poco tiempo para hacerlo, bien sea por cuestiones de urgencia, bien por falta de presupuesto. La segunda razón implica una intencionalidad, en este caso se llevan a cabo entrevistas individuales y, de forma complementaria, se utilizan sesiones de grupo para observar como se relacionan los sujetos entre sí, comparándose las conclusiones de los dos métodos.</p>
Entrevista Pautada	<p>En este tipo de entrevista las preguntas y el orden en que se harán se determinan por anticipado, el entrevistador se limita a seguir ese guión previo y anotar las respuestas dadas por los candidatos.</p> <p>A no ser que se disponga de esquemas constantes, los resultados no serán válidos ni se podrá comparar a los sujetos que han pasado por las entrevistas, puesto que estas no estarán estandarizadas, así un aspirante no podrá verse sometido a una entrevista diferente a la de otro candidato, con lo que las conclusiones se obtendrán exactamente de la misma forma y por tanto serán comparables entre sí.</p>
Entrevista Abierta.	<p>En ellas el entrevistador no tiene su actuación prefijada de antemano, aquí se interroga al sujeto siguiendo aquellos aspectos, que vayan surgiendo y que se sospeche puedan aportar información importante, se invita al entrevistado a que se exprese con espontaneidad</p> <p>Su principal ventaja, a parte de que proporciona mucha y valiosa información, reside en que permite crear un ambiente relajado, evitándole al entrevistado la sensación de que le están sometiendo a un interrogatorio, lo cual le predispone a expresarse con mayor sinceridad.</p>
Entrevista Semiabierta	<p>Es una mezcla de la entrevista pautaada y la abierta, con ella se pretende aprovechar las ventajas de ambas, a las vez que se evitan sus inconvenientes.</p> <p>Este tipo de entrevista se realiza siguiendo un guión preestablecido, pero sin atenerse a el de forma rígida, el sujeto tiene completa libertad para expresarse.</p>

Cuadro No. 5 Características de los tipos de entrevistas.

Fuentes: (17) (14) (77) (18).

TIPO DE TEST	CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES
Test de Personalidad	<p>Los test de personalidad tratan de analizar las siguientes características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos), y por el temperamento (rasgos innatos). Son genéricos cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global y son llamados también psicodiagnósticos. Son específicos cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como son: El equilibrio emocional, las frustraciones, la ansiedad, la agresividad, el nivel motivacional, etc.</p> <p>Debido a los peligros obvios de una aplicación e interpretación inadecuadas, es preciso que los test de personalidad provengan de fuentes confiables y los apliquen personas capacitadas.</p>
Test de Inteligencia.	<p>Todos los trabajos requieren de cierto grado de inteligencia, algunos necesitan de altos niveles; cada puesto implica distintos tipos de inteligencia, por lo tanto es razonable poner a prueba la inteligencia y demostrar que existe una alta correlación entre un tipo y nivel de inteligencia particulares y el desempeño en el trabajo.</p> <p>Los test de inteligencia despiertan controversias, hay desacuerdos sobre si se trata de una aptitud heredada o si puede aumentarse; cuántos tipos de inteligencia existen, si hay una dimensión subyacente básica de inteligencia común en todos estos tipos y si es posible medirla. Desde una perspectiva gerencial práctica la pregunta más importante es: ¿funciona? Es evidente que funciona en ciertas situaciones y ciertos trabajos. Sin embargo, por razones sociales y prácticas los test de inteligencia se utilizan sólo para la selección de los principiantes. Las razones de esto incluyen la renuencia de los empleados mayores a presentar una prueba y la ausencia de un historial profesional para los más jóvenes en el cual basar las decisiones de selección, lo que hace que los resultados de las pruebas de inteligencia sean en especial útiles en su caso.</p>
<p>Ventajas de los test: la principal ventaja consiste en que son los métodos más objetivos que podemos usar, es más fácil establecer diferencias con pruebas psicológicas, que valorando con otros métodos de selección menos estandarizados tales como las entrevistas, los curriculum vitae, etc. además, los test no dependen de opiniones subjetivas, impresiones ni prejuicios.</p>	
<p>Desventajas de los test: Su principal desventaja es que debido a causas intencionadas o no por parte de los entrevistados los tests psicométricos siempre tendrán distorsiones en sus resultados las cuales pudieran ser perjudicial para la realización de una buena selección si no contamos en el proceso con un especialista experimentado en esas funciones.</p>	

Cuadro No 6. Características fundamentales de los Test.

Fuentes: (17) (14) (77) (18) (92) (27).

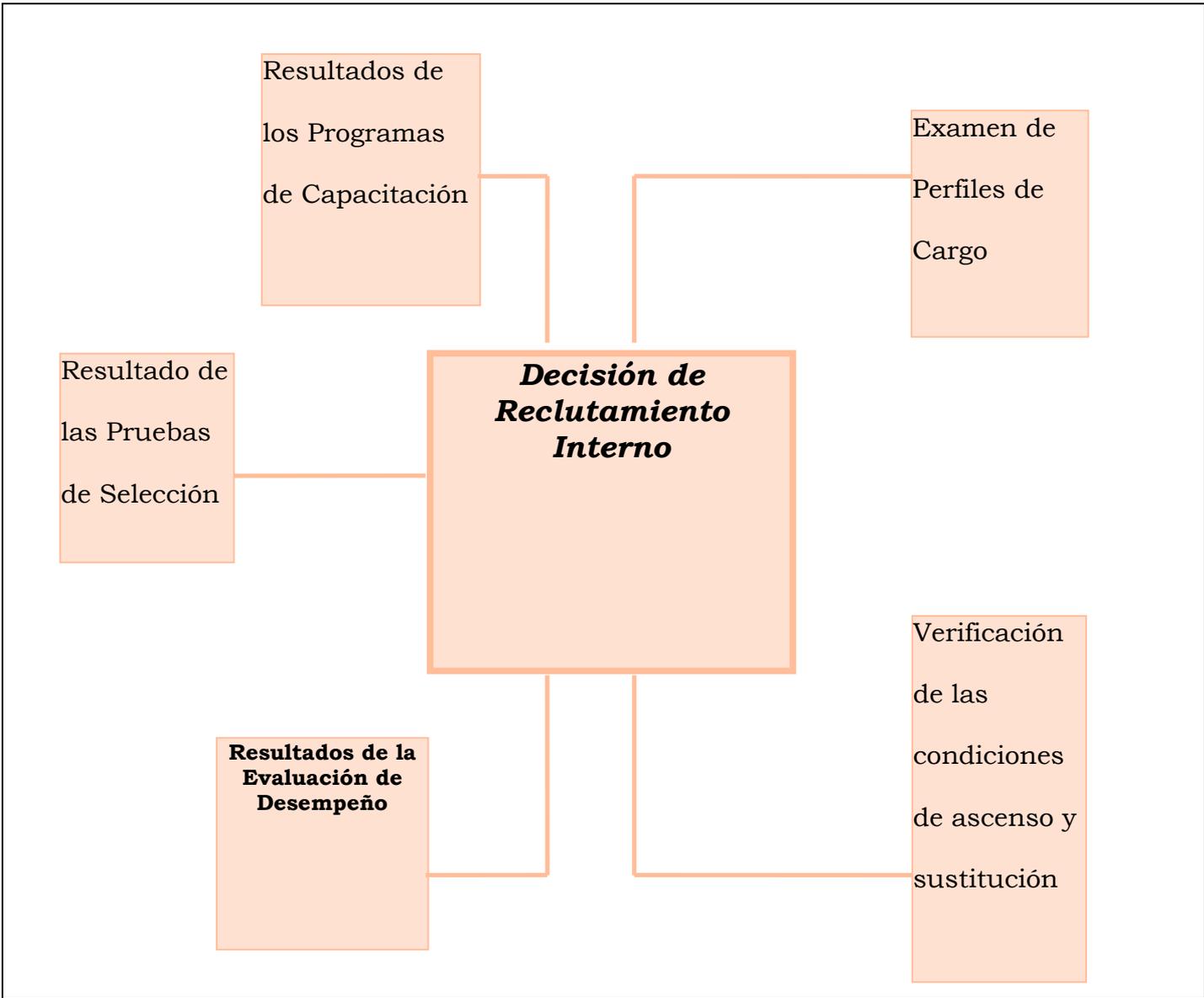


Figura No1. Aspectos a tener en cuenta para el reclutamiento interno.
Fuentes:(48) (92) (18) (17)



Fig. No.2 Técnicas de reclutamiento externo.
Fuentes:(48) (14) (24) (17)

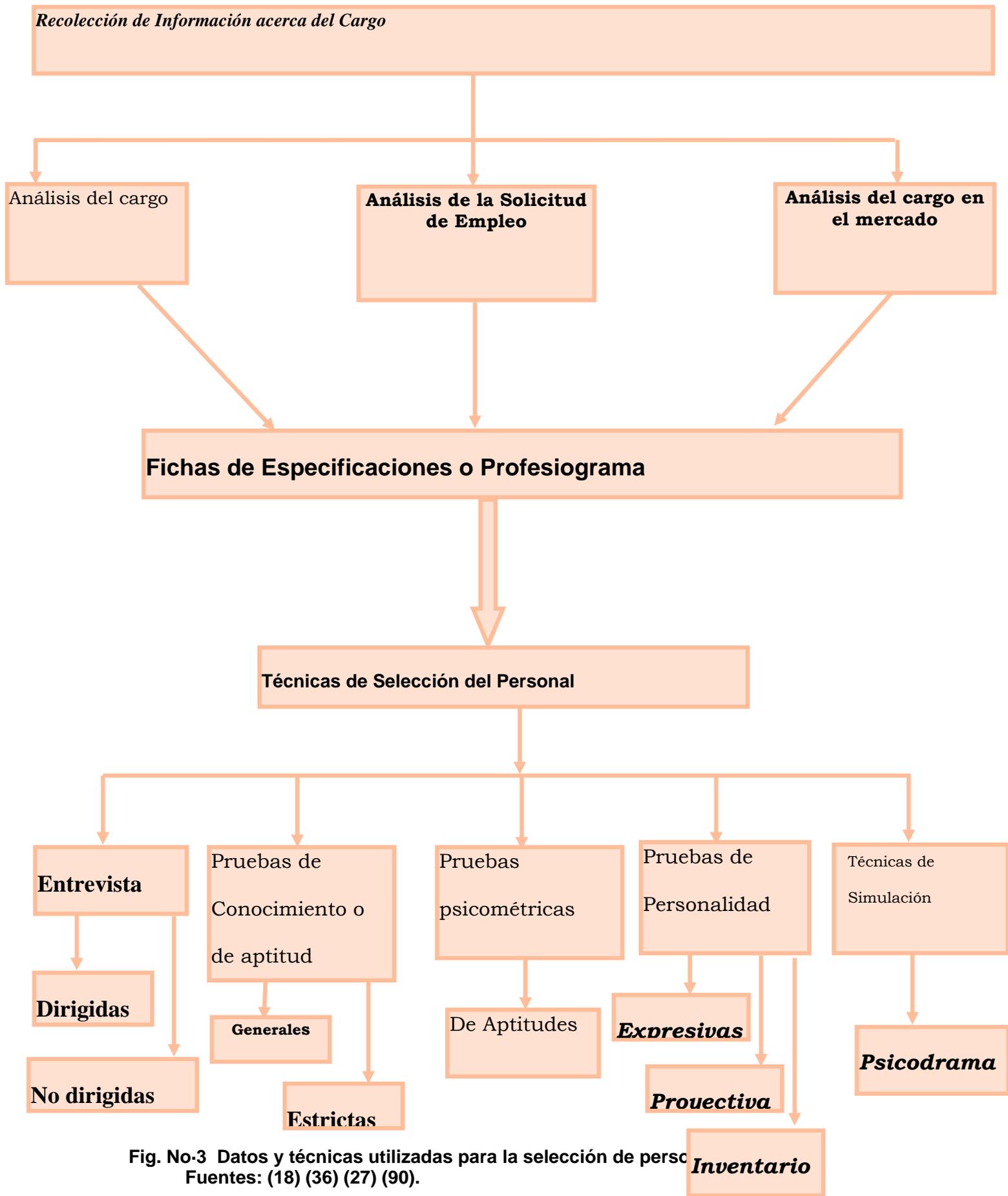


Fig. No-3 Datos y técnicas utilizadas para la selección de personal
 Fuentes: (18) (36) (27) (90).