

*Centro Universitario de Sancti Spíritus  
“José Martí Pérez”  
Facultad de Contabilidad y Finanzas*



## *Trabajo de Diploma*

*Título: “Proceso de Selección e Integración del Capital Humano en el Centro Universitario de Sancti Spíritus José Martí Pérez”*

*Autor: Anaisa Yhanes Varela.*

*Tutor: Ms.C Renier Esquivel Garcia.*

*Sancti Spíritus*

*2008-2009*

*“No es la inteligencia recibida y casual lo que da al hombre honor:  
sino el modo con que la usa y la salva”*

*José Martí*

*Dedico este Trabajo:  
“A las personas que me quieren de verdad”*

*El hecho de haber logrado esta meta no se debe solo a la fuerza del deseo, sino también a la consagrada misión de muchos a los que agradezco de forma muy especial.*

*A mi familia que me hizo comprender que con el empeño y la confianza se conquista lo futuro.*

*A mi tutor M.Sc Renier Esquivel García por su colaboración entusiasta y de gran valor.*

*A mis amigos por su compañía y apoyo durante este tiempo y espero que por siempre,  
y*

*A aquellos que de una forma u otra han contribuido a alcanzar mi anhelo.*

*A todos muchas gracias.*

## **Resumen**

En el Centro Universitario de Sancti Spíritus José Martí Pérez se considera como un área de resultado clave el Sistema de Gestión del Capital Humano, el cual está integrado internamente por varios procesos mutuamente relacionados entre sí dentro de los que se identifica como proceso clave la Selección e Integración del Capital Humano la cual se realiza mediante concepciones y técnicas efectivas con el propósito de encontrar al candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo determinado.

La presente investigación titulada “Procedimiento de Selección e Integración del Capital Humano en el Centro Universitario de Sancti Spíritus José Martí Pérez” tiene como objetivo diseñar e implementar un procedimiento de Selección e Integración lo que permitirá incorporar al centro personal idóneo y competente que cumplan con las exigencias concretas de un puesto o cargo; para comprobar la hipótesis de la misma se diseña e implementa un procedimiento documentado basado en las Normas Cubanas de Gestión Integrada de Capital Humano que transitará por diversos filtros o etapas, reclutamiento, selección e integración cada una de ellas integradas por diferentes fases. Las etapas abarcan un conjunto de actividades que se extienden desde el momento en que se define la política de reclutamiento hasta aquel en que, superado el período de prueba, el individuo queda ya incorporado a la organización.

Se utilizaron métodos como el análisis y síntesis de la información obtenida en la literatura; el histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que determinaron el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto; la inducción para llegar de lo particular a lo general de los hechos a las causas y deducción para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas. Y técnicas de investigación como el análisis de documentos escritos para transformar la información de la forma primaria a la necesaria para la investigación; criterio de especialistas, entrevistas; encuestas para diagnosticar el estado de la gestión integrada de Capital Humano.

El procedimiento propuesto cumple con las exigencias del Ministerio de Educación Superior, del CUSS y tributará al diseño del SGICH que se implementa actualmente.

**Índice**

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Marco Teórico Referencial.....</b>	<b>5</b>
1.1. La Gestión del Capital Humano como ventaja competitiva de las organizaciones actuales. Aspectos generales, objetivos e importancia.....	5
1.1.1. La Gestión del Capital Humano como ventaja competitiva.....	6
1.1.2. Papel de la dirección administrativa en la Gestión del Capital Humano.....	6
1.1.3. Objetivos de la Gestión del Capital Humano en las organizaciones.....	7
1.1.4. La importancia del Capital Humano en las organizaciones.....	8
1.2. Evolución del concepto de Recursos Humanos en las organizaciones.....	10
1.3. Valoración de los principales modelos de Gestión de Capital Humano.....	13
1.4. Las Normas Cubanas. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.....	17
1.5. Proceso de Selección e Integración al empleo. Panorama general.....	18
1.5.1. Reclutamiento de los Recursos Humanos.....	20
1.5.2. Importancia de la Selección del Capital Humano.....	26
1.6. Las competencias como herramienta fundamental a tener en cuenta en el Proceso de Selección.....	26
1.6.1. Gestión basada en competencias de los Recursos Humanos.....	29
Conclusiones parciales.....	29
<b>Capítulo II. Proceso de Selección e Integración del Capital Humano.....</b>	<b>30</b>
2.1. Selección del personal: proceso para incorporar al personal idóneo.....	30
2.2. Etapas por las que transita el proceso de Selección e Integración.....	30
2.2.1. Etapa de reclutamiento.....	30
2.2.2. Etapa de selección.....	35
2.2.3. Etapa de incorporación.....	38
2.3. Requisitos generales para la implementación del SGICH.....	46
2.4. Requisitos vinculados a la Selección e Integración según Norma Cubana 3001:2007 del SGICH.....	49
2.4.1. Diagnóstico basado en la Norma Cubana 3001:2007 del SGICH.....	49
2.5. Proceso de Selección e Integración. Implementación según Norma Cubana 3002:2007 del SGICH.....	51
Conclusiones parciales.....	53

<b>Capítulo III. Procedimiento para la Selección e Integración del Capital Humano.....</b>	<b>54</b>
3.1. Resultados del diagnóstico realizado al proceso de Selección e Integración según los requisitos de la NC - 3001 SGICH en el CUSS.....	54
3.2. Procedimiento documentado de Selección e Integración del Capital Humano.....	54
Conclusiones parciales.....	56
<b>Conclusiones.....</b>	<b>72</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>73</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexos</b>	

## **Introducción**

En la era globalizada caracterizada por avances tecnológicos que quiebran todas las barreras existentes, enfrenta a la humanidad a retos innumerables que comprometen al futuro de la especie, imponiéndose asumirlos con la sabiduría necesaria para obtener un resultado a su favor.

Los especialistas contemporáneos definen como fortalezas vitales y dispuestas a su alcance, que permitan calmar al mundo de los problemas actuales, primeramente sus Recursos Humanos considerados en los umbrales del siglo XXI la ventaja competitiva más importante, conjuntamente con su nivel de gestión.

Se considera a las personas como recursos, a la vez porque su trabajo constituye un factor de producción, y porque su desarrollo, sus iniciativas y su potencial contribuyen activamente a la eficacia global de la organización, aunque actualmente se maneja el termino de capital humano, mas acorde con las exigencias en que en el mundo moderno y convulso de hoy, está caracterizada la era de las organizaciones, es por ello que todo lo referido al capital en lo cualitativo y en lo cuantitativo expresado en rendimiento, está el éxito de lo que suele denominarse la gestión estratégica de ese “muy bien llamado pero poco explorado Capital Humano” (Morales A. 2003).

Puede considerarse la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) como el resultado del proceso de organización, perfeccionamiento y desarrollo de las personas que intervienen en el proceso productivo o de servicio. El continuo perfeccionamiento de la GRH representa una exigencia ineludible para las organizaciones. Conocer los detalles vinculados a su funcionamiento y la localización de prácticas y condiciones perjudiciales a la organización, que no compensen su costo o que no den suficiente veracidad de la situación existente en cada momento, es un propósito permanente a tener en cuenta ya que se manifiestan dificultades en este sentido que limitan la solución de los problemas y su mejora dentro de dichas organizaciones.

Es evidente que en tales circunstancias, el papel del hombre dentro de la organización resulta determinante; su inteligencia, su dedicación, su esfuerzo y su talento puestos al servicio de los objetivos de su organización, depende eternamente de su estrategia de desarrollo.

La importancia de los Recursos Humanos para estos tiempos esta dada fundamentalmente, porque la superación de la humanidad se debe en gran medida a la acción inteligente del hombre como agente esencial para transformar su medio, lo que depende de la preparación que tengan estos recursos, para enfrentar el turbulento entorno mundial y su nivel de creación para enfrentar las tareas que a diario se le presentan conjuntamente con los niveles de desempeño individual y organizacional, en función de ello se organizan investigaciones que permitan a las organizaciones obtener resultados satisfactorios, y elevar la eficiencia en sus niveles de gestión.

Para que un sistema de gestión tenga resultados satisfactorios es necesario atraer, desarrollar y mantener personal competitivo con conocimientos y habilidades para hacer el trabajo, actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño.



En el marco del proceso de perfeccionamiento empresarial por el que transitan las empresas cubanas, no queda eximida la universidad de este sistema gerencial, debido a que se encuentra en un proceso de constante perfeccionamiento de su nivel de gestión y procesos de trabajo; al igual que en el ámbito empresarial este proceso concede a las universidades cubanas un conjunto de prerrogativas y ventajas en la toma de decisiones de diversa naturaleza, en el que gran parte de las decisiones que se descentralizan se relacionan con la gestión de los Recursos Humanos, partiendo de mantener algunas de las regulaciones estatales y ministeriales que garanticen el cumplimiento de la política de empleo como parte de la política social y económica del Estado, el ingreso permanencia y formalización de las relaciones laborales; pero ofreciendo autonomía a las IES para la aplicación de procedimientos adecuados a la organización a los efectos de lograr un desempeño laboral superior al captar personal competente, capaz de contribuir al alcance de la máxima eficiencia y eficacia de los procesos y el cumplimiento de su misión para el sostenido desarrollo económico y social del país.

Los aspectos señalados anteriormente, fundamentan la necesidad de desarrollar investigaciones cuyos resultados una vez aplicados contribuyan a la realización de transformaciones en las concepciones que hoy en día sustentan las actividades con los Recursos Humanos.

Para lograr una gestión eficiente de los Recursos Humanos se ha de tener una profunda convicción sobre la necesidad de determinar cual individuo es el mas adecuado para ocupar un puesto de trabajo o cargo en la entidad, convirtiéndose esto en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional.

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

Las Instituciones de Educación Superior cubanas transitan por un camino que debe conducir a la excelencia en su funcionamiento, de ahí que sus Recursos Humanos deben poseer un conjunto de aptitudes y actitudes pues serán los encargados de la formación integral y revolucionaria de aquellos profesionales que en un futuro no muy lejano desempeñarán papeles de gran importancia, tanto en el ámbito empresarial como en la propia universidad.

La **situación problemática** en la presente investigación esta dada por la falta de competencias en los trabajadores del centro, insuficiente categorías docentes en los profesores a tiempo parcial, inexistencia de una comisión que permita evaluar la ubicación de los adiestrados, la falta de procedimientos que garanticen la realización de un adecuado proceso de selección e integración; no se utilizan las Normas Cubanas (NC) 3000, 3001, 3002 que permitan dotar a la organización de personal competente que reúnan los conocimientos y habilidades según los perfiles ocupacionales para elevar la competitividad del personal.

De lo antes mencionado se formula el siguiente **problema científico**: ¿Como seleccionar e integrar a los trabajadores en el Centro Universitario de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” basado en las Normas Cubanas que contribuya a elevar las competencia de los trabajadores?

A partir de lo descrito anteriormente se concibió el **objetivo general** de la investigación el cual consiste en, diseñar un procedimiento de selección e integración en el Centro Universitario de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” basado en Normas Cubanas que contribuya a elevar las competencia de los trabajadores.

Se derivan los siguientes **objetivos específicos**, con la finalidad de abordar la problemática en estudio de un forma más detallada los que se centraron en:

1. Realizar un diagnóstico previo en el Centro Universitario de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” sobre el sistema de gestión del capital humano y el proceso de selección e integración.
2. Diseñar el procedimiento de selección e integración del Capital Humano sobre la base de las Normas Cubanas de Gestión de Capital Humano en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

Se seleccionó como **objeto de estudio teórico**: Sistema de Gestión del Capital Humano y como **campo de acción**: Sistema de Gestión del Capital Humano en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

Como **hipótesis** de la investigación se tiene: un procedimiento de selección e integración basado en las Normas Cubanas de Capital Humano en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” contribuye a elevar las competencias de los trabajadores.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizan métodos teóricos y empíricos como el **análisis y síntesis** de la información obtenida en la literatura; el **histórico-lógico** para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que determinaron el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto; la **inducción** para llegar de lo particular a lo general de los hechos a las causas, **deducción** para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas y observación.

En cuanto a las técnicas se utilizaran el **análisis** de documentos escritos para transformar la información de la forma primaria a la necesaria para la investigación; **encuestas** para diagnosticar el estado del proceso de selección e integración.

El **valor teórico** se fundamenta en la confección de un procedimiento de selección e integración del Capital Humano adecuado a las características del Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” y el desarrollo de la investigación documental.

El **valor metodológico** de la investigación esta dado precisamente por la obtención de un procedimiento de selección e integración que al ser implementado contribuirá al mejoramiento del Sistema de Gestión de Capital Humano en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

El **valor práctico** se fundamenta en la aplicación del procedimiento en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” para la obtención de trabajadores competentes.

En el caso del **valor social** se puede señalar que la aplicación de un procedimiento para la selección integral del Capital Humano en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, basado en las Normas Cubanas, debe contribuir a elevar la satisfacción y el clima laboral en la organización, lo que se debe traducir en un incremento de la eficacia de la organización en el cumplimiento de su misión en la sociedad.

Se puede afirmar que es viable por todo lo antes expuesto, además de la existencia de las condiciones objetivas y subjetivas para el desarrollo efectivo de la misma: los recursos tanto materiales como humanos están disponibles para implementar cada uno de los requisitos identificados en las Normas Cubanas inherentes al proceso de selección e integración y así llegar a los resultados que se esperan cuando se culmine el estudio; además existe la voluntad de la alta dirección en el sentido de aplicar eficazmente la norma.

La investigación se estructura por la introducción y 3 capítulos, en el Capítulo I Marco Teórico Referencial en este se exponen los temas relacionados con el Sistema de Gestión de Capital Humano, el proceso de Selección e integración y las competencias laborales haciendo referencia además a las Normas Cubanas, en el Capítulo II se fundamenta el procedimiento propuesto para el proceso de selección e integración y se muestra la tecnología aplicar para el diagnóstico, en el capítulo III se muestran los resultados del diagnóstico y se diseña el procedimiento para la selección e integración del personal, está integrada además por las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **Capítulo I: Marco Teórico Referencial**

En el presente Capítulo I se analiza la situación actual, objetivos e importancia de la Gestión de Capital Humano, se establecen diferentes conceptos y otros términos importantes para lograr el basamento teórico que sustenta la presente investigación. Se valoran los Modelos del Sistema de Gestión del Capital Humano y se evidencia el enfoque de sistema del mismo con los subsistemas que lo integran y su relación con el resto de la organización, además se mencionan las nuevas normas. Se argumenta el proceso de selección basado en competencias laborales.

### **1.1. La Gestión del Capital Humano como ventaja competitiva de las organizaciones actuales. Aspectos generales, objetivos e importancia**

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de Recursos Humanos.

Precisamente dicha esfera enfrenta hoy grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

Lo que conlleva la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a como gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

Nuestro país no escapa a estos cambios que inciden directamente sobre el modelo de Gestión de Recursos Humanos, componente más delicado y complejo de la dirección y que enfrenta con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

En los momentos actuales se trabaja en el perfeccionamiento de la actividad, que tiene como objetivo obtener eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión de las organizaciones, evidenciándose aún la necesidad de elevar las competencias en la esfera de la Gestión de los Recursos Humanos.

En el siglo XXI nuestro país se enfrenta al desafío de realizar un proceso de transformaciones de sus estructuras, instituciones y procesos, que le permita insertarse en un mundo que también está en un profundo proceso de reacomodo. En el escenario nacional se seguirán produciendo transformaciones y cambios, provocados por una reestructuración económica que sitúa entre los objetivos priorizados de las instituciones y entidades, reorganizar y perfeccionar, sus relaciones y su funcionamiento.

Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los Recursos Humanos y, más concretamente, el tránsito de la tradicional Administración de Personal a la Gestión Estratégica del Capital Humano.

La entidad, por supuesto, debe poseer la facultad para establecer la regulación y estructuración de su organización interna para el logro de una mayor eficiencia y

competitividad, pero el proceso no debe ser espontáneo ni al margen de los intereses globales de la sociedad.

En el empeño, los Recursos Humanos serán el factor cada vez más poderoso, capaz de dotar a la organización de ventajas competitivas y de prestigio, o condenarla al fracaso.

#### **1.1.1. La Gestión del Capital Humano como ventaja competitiva**

Las organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible, **Ordóñez (1995)**.

En la actualidad no es secreto para ningún directivo de ninguna organización que el activo más importante con que cuenta para lograr los objetivos trazados es su Capital Humano. En los momentos actuales no existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus Recursos Humanos **Cuesta, (1997), Chiavenato, (1988)**.

Sin embargo a través de la historia del desarrollo empresarial no siempre el empleado fue visto de dicha forma, por lo que resulta de sumo interés analizar los aspectos que en tal sentido permitieron concebir lo que ha dado en llamarse hoy la Gestión de Recursos Humanos, **(GRH)**.

#### **1.1.2. Papel de la dirección administrativa en la Gestión del Capital Humano**

Es necesaria una Gestión de Recursos Humanos que se caracterice por un enfoque sistemático y por un enfoque de procesos para jugar su nuevo rol en cada entidad de crear más riquezas con los recursos que se disponen.

Es una necesidad inminente transformar la tradicional Administración de Recursos Humanos en Gestión de Recursos Humanos como factor clave del proceso de dirección y gestión de las entidades.

El postulado se sustenta, en que no se concibe el éxito de ningún proceso, ajeno a la participación cohesionada y consciente de los dirigentes y trabajadores. El proceso no puede ser espontáneo y mucho menos tener que esperar a las calendas griegas para que aporte los resultados necesarios.

Recae en las direcciones administrativas lidiar el cambio, que posibilite en el corto plazo una efectiva Gestión de Recursos Humanos, que se traduzca en producir más con mayor calidad y menor costo.

La exigencia revolucionaria requiere de los cuadros administrativos reflexionar con sentido de urgencia, inteligencia, creatividad, autodisciplina acompañada de la indispensable sistematicidad.

### **1.1.3. Objetivos de la Gestión del Capital Humano en las organizaciones**

En todas las entidades, sin excepción, los objetivos a lograr por la Gestión de Recursos Humanos en lo inmediato, consisten en convertir los incrementos salariales aplicados y los que se irán aplicando según las posibilidades, basado, en el principio de distribución socialista, en mayor riqueza que se redistribuirá en beneficio de pueblo y en un fortalecimiento de la cultura del trabajo.

Por ello, la Gestión de Recursos Humanos implica planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de cada trabajador para desarrollar su talento y obtener de cada cual, el máximo rendimiento posible a favor de:

- la productividad
- la calidad de la producción y los servicios
- la reducción de los costos
- el empleo racional de los recursos, materiales, energéticos, humanos y financieros
- el aprovechamiento óptimo de la jornada laboral
- el pago por el trabajo
- la disciplina; el mayor nivel profesional y científico técnico
- una organización de aprendizaje permanente
- la creatividad, la innovación y la búsqueda de solución a los problemas
- la seguridad y salud; el trabajo en equipo, el colectivismo y nuevas formas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones;
- el desempeño de cada trabajador, la ética y la lucha contra viejos y nuevos vicios que pugnan contra nuestra moral socialista.

Además concibe prestarle debida atención a los asuntos técnicos legales de la Administración de Recursos Humanos, tales como: la legislación, expedientes laborales, nóminas salariales, seguridad social, etc.

La Gestión de Recursos Humanos no es la única y máxima responsable de garantizar la elevación de la productividad, la calidad y alcanzar la eficiencia en las entidades. Ese es un proceso en el que intervienen varios factores de dirección, logístico, técnico, subjetivo, pero no podría lograrse sin su contribución.

El centro de toda la estrategia son los trabajadores en sus entidades. Sin ellos no se puede ganar la batalla por el alto desempeño, la productividad y la calidad en nuestros centros. En todos nuestros colectivos la labor por inculcar el amor al trabajo debe tener una alta prioridad. No con consejos ni retóricas, sino con acciones concretas de mejoramiento de las

condiciones y de la seguridad del trabajo, del clima laboral, la comunicación, la disciplina, las relaciones humanas, la solidaridad y el reforzamiento del sentido de pertenencia.

Con todo el cúmulo de conocimientos y planteamientos profundamente pensados se llegó a la conclusión que era útil alinear los procesos claves referentes al Capital Humano normalizando dichos procesos.

#### **1.1.4. La importancia del Capital Humano en las organizaciones**

Las competencias nacen de la estrategia de los negocios y se deben poder medir, deben ser observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas y el reto para los Gerentes de Talento Humano es entender las necesidades de sus clientes para hacer una contribución relevante y tangible al negocio que responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas. Cambiando su rol de soporte operativo para convertirse en Socio del Negocio, a través de la Gestión del Capital Humano para crear y mantener ventajas competitivas.

La disposición de invertir Capital Humano hacia un rendimiento está centrado en orden de importancia y resultados el compromiso de actitud (deseo de pertenecer), compromiso basado en la lealtad (debo pertenecer) y compromiso programático (me costará sino pertenezco).

Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente “copiable” por los competidores, es contar con un Talento Humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la autorenovación continua.

El modelo de competencias cambió el criterio con el cual se definía el éxito. Ya no importan los títulos de los cargos y los grados jerárquicos para escalar dentro de una organización. Lo que importa son las competencias que un individuo demuestre tener y su actitud para adquirir más competencias que lo habiliten para desempeñar diferentes roles.

En el enfoque a partir del análisis funcional se generan normas o estándares de competencia laboral, que se evidencian a través del cumplimiento de criterios de desempeño o logros específicos en el trabajo. En el enfoque basado en el comportamiento se identifican las competencias como características o atributos personales de los trabajadores de actuación superior, las cuales se evidencian a través de conductas observables en el trabajo. En ambos casos, la competencia se demuestra en el desempeño. Es importante entender que el ROI es el indicador final de un proceso de medición, que implica recopilar datos para evidenciar los resultados en diferentes niveles: satisfacción de los clientes con el programa, logro de aprendizajes en términos de asimilación de conocimientos o habilidades, aplicación de aprendizajes en el lugar de trabajo que lleven a mejoras del desempeño e impacto en las variables de resultado del negocio como efecto de las mejoras en el desempeño del personal.

Lo que marca una nueva metáfora: la del trabajador como inversionista. Un trabajador invierte su Capital Humano en una organización y espera recibir un retorno sobre su inversión.

Entonces, el valor que genera la formación de competencias, como ROI para los trabajadores está en términos de oportunidades de desarrollo para incrementar su Capital Humano, mejorando su empleabilidad.

El último estudio realizado en 1999 por la firma Price Water House Coopers sobre las mejores prácticas de gestión humana en Sur América, concluye que las competencias más importantes que un individuo debe tener para sobrevivir y crecer en el mundo de los negocios durante los próximos tres años es: liderazgo, adaptación a los cambios, gestión de las personas, trabajo en equipo.

Si los beneficios superan los costos incurridos existirá una rentabilidad atribuida al programa, lo cual permitirá, además de demostrar la bondad de la inversión, contribuir a tomar mejores decisiones para mantener, ajustar o perfeccionar los programas.

El rol de los departamentos de gestión humana en las organizaciones debe corresponder aún compromiso de actitud, con el deseo de pertenecer y alinear sus objetivos de su unidad con los corporativos de forma que se convierta en socio estratégico de la operación, la polivalencia debe estar enmarcada en los roles y no en los cargos que desempeñe cada persona y es así como un jefe de gestión de personal hace parte del grupo corporativo de la organización.

La tendencia de las mejores prácticas de Recursos Humanos van dirigidas a formular programas de gestión de conocimientos y gestión de personal en las organizaciones modernas lo que obliga a ejecutivos, accionistas y colaboradores a generar una cultura de cambio en su proceder y de manera de alinear la productividad interna con un mundo en constante cambio y que solo el individuo con su capacidad de análisis e innovación lo abordará.

Es importante encaminar los esfuerzos hacia un concepto sistémico y lograr desarrollar las competencias óptimas en las áreas claves de éxitos, coherente con los propósitos organizacionales y de los colaboradores, con el fin de establecer un gana progresivo y que las partes lo comprenda y revisen si su aporte como inversionistas tanto para los accionistas (dinero) y colaboradores (conocimiento-habilidades-actitudes) les ofrece las garantías de un ROI, satisfactorio.

Es por eso que para las organizaciones es importante tener identificado su Capital Humano porque, sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además en la era actual, la tecnología y



la información están al alcance de todas las entidades, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una entidad de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. También es importante, que exista una relación coherente entre el Capital Humano y el mercado ya que es una forma de mantenerlo elevado. Mientras más estrecha sea la relación, menor distancia habrá. Hoy día las empresas le están dando un significativo valor a la relación de los empleados con el mercado, se ve de manifiesto con las reorganizaciones empresariales donde se ha producido un giro en la pirámide jerárquica dándole importancia a la gente que está en contacto con el cliente quien es en verdad el jefe.

Según Becker, los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

## **1.2. Evolución del concepto de Recursos Humanos en las organizaciones**

En la época actual donde el conocimiento es base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales del activo "hombre", o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental.

Según **Aristos (1987)**, el término ha evolucionado tal y como sigue en el ámbito de la GRH

- Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.
- Recurso Humano: Es el conjunto de Capital Humano que bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en el caso de personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.
- Capital Humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.
- Talento Humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

El concepto acerca del tratamiento de Recursos Humanos ha evolucionado en las organizaciones. Inicialmente surge de la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, como "**Administración de Personal**". El concepto fue citado por varios autores.

**Ortueta (1987)**, lo define como tramitación de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada.

**Martínez Martínez (1995)**, pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal.

**Feriol Molina (1996)**, Gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes.

**S/A(1996)**, Confección de los recibos de salarios, nóminas y el control de asistencia al trabajo, estando dicha función encuadrada, según en el tipo de organización en que se realice, dentro de los diferentes órganos de dirección de la empresa.

Posteriormente aparece otro concepto denominado “**Administración de Recursos Humanos**”, cuando las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científico técnicos el cual ha sido abordado por varios autores.

**Chiavenato (1987)**, La planeación, organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

**Stoner (1989)**, Función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización.

**Ortueta (1987)**, Propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones y los hechos que a diario se suceden.

**Páez (1991)**, Diseñar, establecer y controlar las políticas normas y procedimientos en materia de personal facilitando varias funciones como selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación.

**Pereda (1995)**, Ayudar a definir los objetivos de Recursos Humanos, diseñar los planes que permitan alcanzarlos, llevar a cabo las acciones previstas en los momentos oportunos y aplicar los controles necesarios para comprobar que se están consiguiendo los resultados previstos, e introducir en caso contrario las modificaciones oportunas.

Un nuevo concepto se desarrolla más adelante, que es el de “**Gestión de Recursos Humanos**”,

**S/A (1996)**, Conjunto de políticas, planes, acciones y programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización del Recurso Humano, mediante la aplicación de las diferentes técnicas, para la consecución de los fines empresariales.

**Lage (1998)**, Señala que las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo, sitúan la dirección de Recursos Humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales.

**Ferriol (1996)**, Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para:

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los Recursos Humanos que la organización requiere.

- Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consiguen 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, motivación y dedicación.

**Pereda (1995)**, Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados.

Haciendo una valoración exhaustiva de la evolución que han sufrido los conceptos de las ciencias administrativas, se puede concluir que el término “**Gestión del Talento Humano**” (GTH), concepto superior alcanzado por la disciplina, está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de Recursos Humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional y el logro de un alto nivel de competitividad, **Morales (2001)**.

Otros de los términos discutidos y valorados por diferentes autores en el ámbito de la dirección son los de, Administración, Dirección y Gestión.

Según **Menguzzato (1984)**:

Dirección: Dentro de lo que significa “organización ” expresa una función completa , designa al equipo directivo de una empresa, así como el local donde radica el jefe, en el trabajo será utilizado el termino “Gestión ” referido al tratamiento del “Capital Humano”, tanto en el nivel estratégico como táctico y operativo.

Según lo expresado en el diccionario básico de Recursos Humanos **Harper y Lynch (1992)** y lo descrito por **Puchol (1995)** en su libro Dirección y Gestión de Recursos Humanos se define:

Administración: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.

Capital Humano: Cantidad de conocimiento técnico y calificaciones que posee la población laboral de un país, procedente de la educación formal y de la formación en el trabajo.

Dirección: Se define como el liderazgo en la conducción informada, planificada y eficiente de una compleja actividad organizada.

Gestión: Acción y efecto conducentes al logro del negocio.

Los enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la GRH, estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la clásica Dirección o Administración de Personal. Hay que adoptar un sistema de compensación laboral integrado a un modelo de GRH y viceversa consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada Dirección Estratégica coherente con la filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir considerando las interacciones con el entorno. **Cuesta (1997)**.

Las actividades claves de GRH son muchas y diversas y habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la cultura organizacional y las políticas y objetivos consecuentes.

No existen leyes ni principios universales para la Administración de los Recursos Humanos. La misma tiene carácter contingencial porque depende de la situación organizacional: del ambiente, de las políticas, de la tecnología empleada por la organización y sobre todo depende de la calidad y cantidad de los Recursos Humanos disponibles. A medida que cambian los elementos, cambia por lo tanto la forma de administrar los Recursos Humanos. Se compone de técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

### **1.3. Valoración de los principales modelos de Gestión de Capital Humano**

La aplicación práctica de los diferentes Sistemas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el mundo se realiza sobre la base de diferentes modelos con características específicas y objetivos bien definidos por cada uno de los autores de los mismos, teniendo en cuenta las condiciones concretas de las organizaciones donde son puestos en práctica dichos modelos de gestión.

Como se ha venido valorando en los marcos del epígrafe anterior y analizando las concepciones generales acerca de la Gestión de Recursos Humanos en el mundo empresarial actual, y la definición y puesta en práctica por las organizaciones de los sistemas existentes, se hace necesario mencionar y más tarde valorar los diferentes modelos desarrollados por varios autores hasta nuestros días,

Para lograr los objetivos fundamentales en una organización con la Gestión de Recursos Humanos, tiene que implementarse en forma de sistema, por lo que el enfoque sistémico de la misma se impone como una necesidad. El sistema integrado de la Gestión de Recursos Humanos, implica una serie de subsistemas interrelacionados e interdependientes, entre los que debe existir cohesión y unidad de propósito, esto en su conjunto lo representan los modelos de GRH.

En el modelo planteado por **Chiavenato (1987)**, considera como subsistemas que lo integran el, subsistema de oferta de Recursos Humanos, subsistema de aplicación de Recursos Humanos, subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos, subsistema de desarrollo de Recursos Humanos y subsistema de control de Recursos Humanos.

De significativa importancia en el avance de la GRH ha sido el modelo de gestión de **Chiavenato (1988)**, en el que considera al sistema expresado en subsistemas interdependientes, ellos son:

Subsistema de Provisión de RH: Incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

Subsistema de Aplicación de RH: El análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal (tanto en el sentido vertical como en el horizontal o diagonal).

Subsistema de Mantenimiento de RH: La remuneración (administración de salarios), planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registro y controles de personal.

Subsistema de Desarrollo de RH: El entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.

Subsistema de Control de RH: El banco de datos, sistemas de información de RH (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditorías de RH.

En una conceptualización más moderna de la GRH según **Chiavenato (1990)**, significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando al máximo de sí, con una actividad positiva favorable.

Por otra parte la **Corporación Andina de Fomento (CAF), Páez 1991**, ofrece una vasta orientación sobre las actividades claves que hoy son trascendentales en la GRH; subsistema de puestos y cargos, subsistema de entrenamiento y desarrollo, subsistema de retribución y reconocimiento, subsistema de evaluación y subsistema de participación.

Otro de los modelos de GRH lo es el planteado por **Werter y Davis (1991)**, el cual ofrece una vasta orientación sobre las actividades claves que hoy son trascendentales en la GRH, contribuyendo a la aplicación de la misma, sin embargo no posee una proyección estratégica de los recursos humanos. Expresa que la administración del personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes.

- **Fundamentos y desafíos:** La administración del personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Pueden surgir también del interior de las organizaciones.

- **Planeamiento y selección:** Constituye el núcleo de la administración del personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto de trabajo y las necesidades futuras de los recursos humanos, que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

- **Desarrollo y evaluación:** Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la organización. Si le asignan los puestos que le

corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

- **Compensaciones y Protección:** Es un elemento vital para mantener y activar la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todos tipos, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- **Servicios al personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originan en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.
- **Relaciones con el sindicato:** Existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los recursos humanos.
- **Perspectivas generales de la administración personal:** Los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por lo que se someten a verificaciones, comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servicios a sus organizaciones.

El método posee carácter funcional pues muestra la relación de todos los elementos del SGRH vinculados con los objetivos que se puedan lograr, evidenciando que la materialización solo es posible con un adecuado Sistema de GRH.

El modelo planteado por **Werther & Davis (1992)**, pretende que la organización requiera de los Recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La GRH, permite satisfacer las demandas mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y a partir de éste y del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades, fundamentos y desafíos, planeamiento y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, servicios al personal y relaciones con el sindicato.

El modelo de **Harper & Lynch (1992)**, pretende que la organización requiera de los recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La GRH permite satisfacer las demandas mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y a partir de este y del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta se desarrollan las restantes actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, de formación y carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, y otros que se desarrollan a partir del modelo de gestión. Dichas actividades habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial

serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos decisivos en la efectividad de la GRH.

El modelo desarrollado por **Beer et. al. (1992)** se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, las cuales abarcan todas las actividades claves de GRH como las indicadas en el modelo de **Harper & Lynch (1992)**.

El mapa de GRH de **Beer et. al. (1992)** se modificó al añadir expresamente la Auditoría de GRH centrada en la Calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH reflejado por el mapa en sus elementos esenciales. La superioridad de este modelo respecto a los mencionados anteriormente se halla en su consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial como rectores del sistema GRH, en el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, al igual que en su atención a las interacciones con el entorno, además la conducción metodológica de este modelo constituye también una ventaja con respecto a los demás.

Por otra parte **Ferriol (1996)**, plantea su modelo integrado por sistema de planificación, sistema de organización, sistema de selección, sistema de formación, sistema de evaluación de resultados, sistema de estimulación, sistema de desarrollo (promoción), sistema de administración y relaciones laborales, sistema de condiciones de trabajo, sistema de formación y control.

El Ministerio de Educación Superior **MES (1996)**, teniendo en cuenta sus especificidades se plantea que su sistema de gestión de recursos humanos estará integrado por los subsistemas de planeación de necesidades, reclutamiento, selección y preparación inicial, formación y desarrollo, organización y condiciones de trabajo, evaluación del desempeño, atención, retribución y reconocimiento, control y evaluación del sistema.

**Lage (1998)**, aporta otro modelo compuesto por las actividades de planificación de los Recursos Humanos, organización, reclutamiento, selección y orientación inicial, formación y desarrollo, condiciones de trabajo, evaluación del desempeño, estimulación, transferencia, control, auditoría y evaluación del sistema.

A continuación se relacionan los diferentes elementos o subsistemas de GRH definidos por **González, L. (2001)**, organización y normación del trabajo, planificación, incorporación, evaluación del desempeño, capacitación, estimulación (moral y material), seguridad, salud y medio ambiente, atención al hombre, negociación y solución de los conflictos, información-comunicación y control-auditoría.

Por último el modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de subsistemas ó procesos siendo estos Competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo,

estimularon moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación de desempeño, comunicación institucional y autocontrol.

En la GRH no se puede olvidar la necesidad de procurar acciones que permitan un mayor desarrollo personal, como la posibilidad de mejorar la formación, el reciclaje para la innovación tecnológica, los planes de estudios, una comunicación abierta en todos los niveles y sentidos y sobre todo, lo que permita mantener un buen ambiente laboral. **Gallego (1996).**

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.
- Todos los autores coinciden en que exista una actividad de selección de personal.

#### **1.4. Las Normas Cubanas. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**

La familia de normas cubanas acerca del tema está compuesta por las siguientes normas:

- ❖ NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario.
- ❖ NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos.
- ❖ NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación.

Las normas cubanas son de buenas prácticas, no tienen un carácter jurídico y sirven de guía o patrón de orientación para que cada entidad diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, están dirigidas fundamentalmente a la mejora



continua y una de ella es además certificable para aquellas entidades laborales con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano.

Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier entidad laboral, independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezcan. Las normas son compatibles con las NC ISO 9000 Gestión de Calidad, NC ISO 14000 Gestión Medioambiental, NC 18000 Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y la legislación laboral vigente en materia de gestión de Capital Humano.

En el Anexo 1 aparece el glosario de términos sobre los diferentes conceptos necesarios para lograr el sustento teórico de la investigación.

### **1.5. Proceso de Selección e Integración al empleo. Panorama general**

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

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

Para conseguir la meta se necesita visualizar la selección de personal desde una perspectiva metodológica, que guíe el camino hacia la obtención de Recursos Humanos idóneos.

La selección de candidatos es una tarea compleja y de su correcta realización depende la elección del candidato adecuado.

Al abordar la conformación del proceso de selección existen múltiples criterios entre los autores que plantean que la dependencia de los procesos de reclutamiento y selección es de gran importancia, por cuanto la elección de la persona adecuada para un puesto concreto es garantía que las tareas a él encomendadas serán correctamente ejecutadas. El proceso se inicia cuando en algún lugar de la estructura organizativa se produce una solicitud para contratar a alguien que cubra un puesto vacante o un puesto de nueva creación, implica una serie de pasos específicos destinados a decidir sobre bases objetivas cuáles solicitantes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro tanto personal como de la organización, a fin de realizar su contratación.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña la labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo

tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

El análisis de la demanda incluye el examen de las características del puesto a cubrir, el tipo de contratación a realizar (si es temporal, con remuneración, formación, etc.), la definición del puesto y las posibles opciones de contratación.

Contempla los procesos de reclutamiento y selección, el reclutamiento comienza cuando se inicia la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; la selección, cuando una persona solicita empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. **Werther y Davis, (1992).**

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

En la presente investigación se toma como punto de partida para el diseño del sistema de selección de personal, el análisis del puesto de trabajo y la determinación de su perfil. El análisis está basado en la determinación de los requerimientos que la ejecución de la tarea laboral le exige al trabajador y en el estudio de las condiciones externas de trabajo. El perfil se crea a partir de los resultados obtenidos en el análisis y constituye la base para el diseño de la metodología a emplear en los pasos posteriores del Sistema de Selección de Recursos Humanos.

Selección de personal: panorama general

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

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en el área

implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

#### Razón de Selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

#### **1.5.1. Reclutamiento de los Recursos Humanos**

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y haciéndose sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. El reclutamiento consiste —a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización— en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

#### Fuentes de Reclutamiento

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Por ello, las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Como quiera que existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos

humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización.

#### Medios de Reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas y es que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o desempleados. Los candidatos, empleados disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento Interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es mas económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;
- Es mas rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la

posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.;

- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error se reduce enormemente, gracias al volumen de informaciones que por lo general la empresa reúne acerca de sus funcionarios; es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso; cuando una empresa desarrolla una política de reclutamiento interno, estimula en su personal la actitud de auto-perfeccionamiento y auto-evaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y también a crearlas: aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su retomo cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos; desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo no tienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de evitar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter" a las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia; a medida que un empleado demuestra, en principio, competencia en algún

cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente, se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior;

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a todos empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, va que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización pueda desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas; el hecho es que las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional;
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausenta, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

#### Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos,
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa;
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales;
- Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.;
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas;
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua;
- Avisos en diarios, revistas, etc.; agencias de reclutamiento; viajes para reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Re nueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las Inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados, de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

Hay que señalar también que el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El periodo empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes médicos y a la documentación, con liberación del candidato respecto de otro empleo u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuanto más elevado es el nivel del cargo, resulta mayor ese periodo. Cuanto más elevado es el cargo, más anticipación deberá adoptar la empresa para prever /nivelar la requisición de empleados, para que la dependencia de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no

está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

#### Reclutamiento mixto

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele.

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. La empresa está más interesada en el input de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.
- Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- Reclutamiento externo y reclutamiento Interno, concomitantemente. Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos; por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de



que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado. El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.

### **1.5.2. Importancia de la Selección del Capital Humano**

Un proceso de selección eficiente, que permita cubrir los puestos de trabajo de manera que la organización pueda ser operada de forma competente tanto en el presente, como en el futuro, puede ser la clave para el cumplimiento de la misión organizacional.

Por la importancia que la selección de Capital Humano tiene en el desarrollo organizacional la presente investigación abarcará desde el punto de vista psicológico las cuestiones relacionadas con el proceso, que incluya el diseño de técnicas de reclutamiento efectivas y de un grupo de exámenes (entrevistas, pruebas psicológicas y reconocimiento médico) a aplicar a los solicitantes de las plazas a cubrir.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Los empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

### **1.6. Las competencias como herramienta fundamental a tener en cuenta en el Proceso de Selección**

Como consecuencia del desarrollo científico-tecnológico, el nuevo siglo se caracteriza por disímiles cambios que implican transformaciones en todas las esferas sociales. En este contexto cobra relevancia la Gestión Basada en Competencias, con el fin de satisfacer la necesidad de educación permanente para mejorar la calidad y pertinencia de la formación de las personas que son el sujeto y objeto fundamental del cambio. La formación como parte del Sistema de Gestión Basada en Competencias abarca todas las esferas sociales por lo que trasciende la educación formal y aparecen experiencias en la educación continua en la profesión/ocupación, la gestión comunitaria, la familia, la convivencia social y en general en el desarrollo humano de todas las personas dentro de la sociedad. La Gestión de la

Formación Basada en Competencias se sustenta en una propuesta de aprendizaje para toda la vida en cualquier entorno social. En esencia constituye una concepción diferente sobre la educación, bajo los principios de un nuevo paradigma desde el cual la educación formal tiene la exigencia medular actual, en el ámbito internacional, de la aplicación de la gestión escolar basada en competencias y por consiguiente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el que debe responder, entre otras cosas, a la necesaria vinculación escuela/ocupación futura de los aprendices.

Por otro lado, para el desarrollo sustentable de las organizaciones laborales la exigencia fundamental está en asumir la gestión basada en competencias de sus recursos humanos por lo que enfrentan nuevos desafíos, entre los que se encuentran: la conversión de dichas organizaciones laborales en Centros de Formación Permanentes, la gestión del cambio de cultura laboral, la que tiene lugar al mismo tiempo en que se producen los cambios en la organización, así como la obligación de desarrollar tanto a la institución como a las personas.

Constituye un gran reto: “desarrollar una gran capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipes del mismo. Ese reto implica a su vez, un proceso de aprendizaje permanente, individual y colectivo para aprender cosas nuevas y desaprender aquellas que ya no funcionan” En tal sentido es importante concebir como eje central del cambio institucional la implementación del proceso de gestión de la formación basada en competencias de los Recursos Humanos.

La actualidad del tema y su carácter controversial, requiere que nos detengamos en precisiones generales, relacionada con el análisis de este enfoque dado que existe mucha información al respecto y, no obstante, en ocasiones se denota escaso conocimiento global del mismo al sustentar una posición determinada.

#### **1.6.1. Gestión basada en competencias de los recursos humanos**

Los constantes avances tecnológicos, la globalización de los mercados y el aumento de la competitividad ponen de manifiesto como consecuencia, que la diferencia en el éxito de las organizaciones laborales dependa de su capital humano. Esto justifica la necesidad de un nuevo enfoque de los Recursos Humanos, y por tanto, una nueva manera de gestionar el personal de la organización, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la misma. La Gestión basada en Competencias es un modelo integral para la Gestión de los Recursos Humanos, que promueve a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral.

El Sistema de Gestión basada en Competencias facilita la ejecución de las funciones de la administración del talento, que tradicionalmente se han tenido en cuenta en la gestión de los recursos humanos: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. En el caso de la selección del nuevo personal se inicia con la identificación de las competencias y

posteriormente se hace la evaluación de dichas competencias en el candidato al puesto de trabajo. Estableciéndose así se establece su idoneidad en términos de ser competente para la ocupación a que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización mediante la aplicación de normas de competencia establecidas a partir del análisis de puestos de trabajo.

La gestión basada en competencias facilita criterios para llevar a cabo la selección del personal, que difieren de la manera tradicional con que se lleva a cabo este proceso. Se introducen cambios en el procedimiento de selección del candidato porque se trata de buscar una persona para trabajar en la organización laboral y no para un puesto de trabajo determinado; en la consideración esencial de las competencias personales más allá de la capacidad técnica; en la introducción de ejercicios de simulación para observar competencias en los candidatos porque la organización necesita incorporar personas poseedoras de un amplio abanico de competencias requeridas para enfrentar diferentes situaciones que les son propias a la organización. Entre esas competencias se encuentran el trabajo en equipo, la preocupación por la calidad, la perseverancia ante retos, afán de logro y autoaprendizaje.

A través de la captación de información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad se adquieren conocimientos. Normalmente esto se logra mediante la lectura de libros especializados o a través de la asistencia a cursos, es decir, el desarrollo comienza con la adquisición de conocimientos teóricos sobre el tema. Las habilidades están determinadas como aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. Para desarrollar las habilidades se requiere de un proceso de entrenamiento. Con este procedimiento de repetición de los actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resulten más efectivos. Además facilita la adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades y aptitudes, es un proceso que se da durante toda la vida del individuo.

Aquellas motivaciones que se tiene frente a una acción se definen como las actitudes. Para un desarrollo acertado de las mismas se requiere de un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus decisiones. De este modo, su capacidad para evaluar adquiere mayor profundidad, posibilitando a su vez la formación de nuevos motivos para la acción. Los aprendizajes que se logran en la ejecución cotidiana de una función directamente en el centro de trabajo, proporcionan también la oportunidad de desarrollar competencias. Además las personas acumulan experiencias a través de su actuación diaria como miembro de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que propician la acumulación de conocimientos, entre los cuales se encuentran los medios de comunicación, interrelación grupal, entre otros. Existen instrumentos formales mediante los cuales se puede lograr la competencia, tales como los programas educativos y

los de capacitación. A través de estos las personas desarrollan comportamientos que son requeridos para su desempeño laboral. Otra vía es el autoaprendizaje, proceso mediante el cual sin apoyos de un profesor o instructor, se recurre por sí mismo a diversas fuentes de información para obtener los conocimientos de su interés. En las últimas décadas se utiliza como una metodología efectiva para desarrollar competencias y llegar a un mayor número de personas. La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos y contenidos del trabajo realizado, se expresará en el saber, saber hacer y saber estar (saber ser).

### **Conclusiones Parciales**

1. Se establecieron los diferentes conceptos sobre Gestión del Capital Humano y otros términos importantes para lograr el basamento teórico que sustenta la presente investigación.
2. Se valoran los Modelos del Sistema de Gestión del Capital Humano y se evidencia el enfoque de sistema del mismo con los subsistemas que lo integran y su relación con el resto de la organización.
3. Además se mencionan las nuevas normas.
4. Se argumenta el proceso de selección basado en competencias laborales.

## **Capítulo II. Proceso de Selección e Integración del Capital Humano**

En el presente capítulo II se fundamenta el procedimiento de selección e integración del Capital Humano que es factible diseñar en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Se obtuvo del estudio de varios procesos presentados en la literatura, relacionados en el capítulo anterior. La base fundamental del mismo son las normas cubanas de gestión del capital humano. El procedimiento se conforma por diferentes fases, reclutamiento, selección, integración y contratación definitiva. En la figura 2.1 se refleja el modelo.

### **2.1. Selección del personal: proceso para incorporar al personal idóneo**

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

La selección transita por diversas etapas que aseguran las máximas garantías posibles dentro de las cuales se encuentran el Reclutamiento, la selección y la Incorporación, las etapas abarcan un grupo de actividades que se extienden desde el momento en que se inicia la búsqueda del candidato hasta aquel en que, superado el periodo a prueba queda ya incorporado a la organización

### **2.2. Etapas por las que transita el proceso de selección**

El proceso de selección debe transitar por diferentes filtros o etapas, que aseguren una elección con las máximas garantías posibles.

Dichas etapas son:

Reclutamiento

Selección

Incorporación

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

#### **2.2.1. Etapa de reclutamiento**

Es el conjunto de procedimientos orientados a la identificación y obtención de un número suficiente de candidatos, potencialmente idóneos, para ocupar puestos y cargos en la organización.

Las particularidades de la etapa de reclutamiento están condicionadas por las características de los puestos de trabajo, el tiempo disponible para cubrirlos, las políticas institucionales en materia de empleo y la situación concreta del mercado de trabajo. Si bien estos factores imprimen determinada peculiaridad a cada proceso de reclutamiento.

Algunas consideraciones importantes

Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente catalogar a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que la organización siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada, en efecto, a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, es uno de los más breves.

1. Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la organización. También es un sistema de reclutamiento tiene un costo, alto rendimiento y bajo Índice de tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos, está utilizando uno de los mediadores más eficientes y de mayor espectro de cobertura, ya que el mediador va al candidato a través del funcionario que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado y, según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve responsable ante la universidad por su admisión. En realidad, la presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda e éstos condiciones de colaboración con la organización formal.

2. Carteles o anuncios en la puerta de la entidad. Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la entidad, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En el caso el vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de bajo nivel.

3. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal.

4. Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la entidad. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas entidades desarrollan el sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

Primera fase: elaboración de la política de reclutamiento

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

- Las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal, presentes y futuras de la organización.
- Las características del personal a reclutar, según las exigencias del puesto de trabajo y las políticas institucionales.

Para dar inicio al reclutamiento los especialistas deberán contar previamente con el diagnóstico de las necesidades de los recursos humanos de la entidad, así como con un análisis del puesto de trabajo diseñado para propósitos de selección y su correspondiente profesiograma. En caso de no existir el análisis del puesto de trabajo, es imprescindible proceder a su realización.

Las necesidades de fuerza de trabajo de cada entidad, están en función de los objetivos y planes a ejecutar, que se expresan en las plantillas de ocupaciones o cargos aprobados por su organismo superior o por la propia entidad, según corresponde.

En la elaboración de las plantillas, se tiene en cuenta que respondan al nivel de actividad y utilización racional de la fuerza de trabajo, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida.

Segunda fase: Organización del reclutamiento

La política de empleo es parte de la política social y económica del Estado, ordenada para la incorporación al trabajo socialmente útil de las personas aptas y con disposición para ello, sin discriminación alguna; garantiza ingresos, seguridad y estabilidad laboral del trabajador ante los cambios estructurales o cíclicos; la capacitación y desarrollo permanente de la fuerza de trabajo y amplias formas de participación de los trabajadores y sus organizaciones en todos los niveles de toma de decisiones sobre dicha política.

La política es de aplicación en todas las entidades radicadas en el país, con las excepciones reguladas en las disposiciones de rango superior y de las específicas sobre la materia dictadas al efecto.

El Ministerio Trabajo y Seguridad Social coordina, orienta, elabora, controla y evalúa periódicamente, a través de los órganos, organismos, entidades nacionales y organizaciones sindicales en sus diferentes niveles, el Plan de Empleo nacional y territorial.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las direcciones de Trabajo territoriales, priorizan la ubicación laboral de jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, licenciados del servicio militar activo, egresados de establecimientos penitenciarios y personas con sanciones penales subsidiarias de la de privación de libertad y otras sin internamiento.

En atención a las características del nivel de ocupación, las direcciones de trabajo territoriales están facultadas, para disponer la ubicación de las personas señaladas en el párrafo precedente, en entidades seleccionadas al efecto.

Los trabajadores incorporados al estudio con remuneración económica, como un nuevo concepto de empleo, se consideran ocupados a los fines del disfrute de los derechos laborales y de seguridad social contenidos en la legislación vigente.

a) Determinación de las fuentes de reclutamiento

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

Existen dos tipos de fuentes: las externas y las internas, y la primera cuestión sería decidir cual o cuales se van a utilizar.

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

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

- Resultados obtenidos en los instrumentos valorativos de selección, a las que se sometió para su ingreso a la organización.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño (si son positivas, si contienen deficiencias y/o recomendaciones).
- Descripciones del cargo actual y del vacante, para evaluar diferencias y requisitos necesarios.
- Planes y desarrollo de carreras para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado, así como los resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó.
- Condiciones de ascenso (está a punto de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato ya tiene un sustituto).

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

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

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

b) Determinación de las técnicas de reclutamiento externo:

Constituyen medios de comunicación, a través de los cuales la organización divulga las oportunidades de trabajo a las fuentes de recursos humanos más adecuadas.



Generalmente se emplean varias técnicas que son elegidas en dependencia del perfil requerido, las fuentes seleccionadas, el costo de la técnica y el tiempo disponible para el proceso.

Las técnicas de reclutamiento más utilizadas son: las ofertas a través de los medios de comunicación masiva, las conferencias, charlas y contactos directos con las fuentes, la divulgación por los propios trabajadores de la entidad, los carteles en la entrada de la entidad, etc.

Conviene aclarar que la técnica del cartel o aviso también es usada para el reclutamiento interno, sobre todo en aquellos casos en que después de realizada la investigación interna (revisión de registros de personal, consultas a dirigentes, etc.) aun existen dudas sobre la disponibilidad de candidatos en la propia universidad, lo que no invalida el empleo de técnicas de reclutamiento externo.

La convocatoria deberá incluir todos los requisitos imprescindibles para ocupar el puesto de trabajo de manera que en el individuo interesado en la oferta de empleo pueda autoseleccionarse.

Tercera fase: desarrollo del reclutamiento

En la fase se aplican las técnicas de reclutamiento previstas y además, se reciben las candidaturas o respuestas que llegan a la entidad, las cuales pueden alcanzar un número elevado.

Las formas de realizar el contacto inicial son variadas y deben permitirnos obtener un conocimiento básico de los candidatos.

Uno de los métodos más recomendables consiste en la citación personal de los aspirantes, con el objetivo de:

- Brindar información sobre el puesto de trabajo, la Universidad y el proceso de selección a realizar.
- Entregar y llenar la plantilla de solicitud de empleo la cual deberá diseñarse a partir del estudio del puesto.
- Chequear documentos o avales requeridos (Identificación, títulos, etc.)
- Realizar una entrevista preliminar y/o aplicar otras técnicas (inventario biográfico, autobiografía etc.) para valorar grosso modo requisitos como: apariencia física, educación formal, formación profesional, ambiente familiar, etc.

Cuarta Fase: Análisis y preselección de los candidatos

Con la información obtenida hasta el momento se realizará el análisis de las candidaturas, conformándose una lista con aquellas que pasarán a la segunda etapa porque parecen cumplir con los requisitos mínimos indispensables para optar por el puesto.

Con los datos de estos candidatos y de aquellos que no cumplan plenamente algunos de los requisitos, se conformará una bolsa o banco de reserva, que será necesario actualizar y enriquecer periódicamente.

Una vez confeccionada la lista se deberá dar respuesta no solo a las candidaturas positivas sino también a las negativas, para evitar así falsas expectativas y salvaguardar la imagen de la universidad.

### **2.2.2. Etapa de selección**

Es el proceso de determinación de aquel o aquellos candidatos que, entre los reclutados, resulten idóneos a los requerimientos del puesto de trabajo y las necesidades de la organización.

Su fin último es colocar en determinado puesto de trabajo la persona adecuada, de forma tal que pueda realizar la mayor contribución a los objetivos de la entidad y a sí mismo. El logro de tal importante propósito exigirá de acciones encaminadas a recoger, analizar y comprobar los elementos, necesarios y suficientes, para el análisis de los candidatos.

En la selección, se hace necesario transitar por las siguientes fases:

**Primera fase: recopilación de información**

Previo a la identificación y organización de los métodos de selección, resulta conveniente retomar una serie de informaciones:

- Consulta y análisis de las políticas institucionales que influyen directamente sobre el cargo y los candidatos en proceso de selección.
- Repaso de toda la información acerca del puesto (profesiograma, perfil ocupacional predefinido) y de los candidatos preseleccionados.
- Análisis de los aspectos objetivos y subjetivos contenidos en el estudio del puesto que caracteriza el entorno sociopsicológico del cargo.

**Segunda Fase: Elección de los métodos de selección**

Se responde con claridad y precisión interrogantes como:

- **¿Cuántas técnicas se aplicarán?** Habrá que elegir un número suficiente de ellas, de manera que puedan ser valorados objetivamente todos los requisitos claves para la decisión final.
- **¿Cuáles?** Es imprescindible identificar los métodos más adecuados de evaluación, por lo que todos los instrumentos deberán ser validados, normados y adaptados al profesiograma, empleando criterios evaluativos que correspondan a las condiciones concretas de la población con que se trabaja.
- **¿En que orden?** Hay que programar una secuencia lógica de aplicación de los métodos de aplicación que permita transitar progresivamente hacia el conocimiento profundo y coherente de los candidatos.

- **¿Quiénes las van a elegir?** La elección queda en las manos de especialistas conocedores de los métodos de evaluación, preferiblemente psicólogos. Debe existir una interacción entre los especialistas entrenados en el uso de los métodos de análisis y los demás miembros del equipo de selección, de forma tal que todos desempeñen un rol activo y se familiaricen con los conceptos y aplicaciones concretas.

Así quedará definido un plan de evaluación, que garantice el suficiente rigor y nivel predicativo de los resultados a la vez que, optimice los costos de tiempos y de esfuerzos. Una descripción de los diferentes métodos de selección.

#### Tercera fase: Aplicación de los métodos de selección

Se pone en marcha todo el procedimiento previsto, o sea, se aplican las técnicas de evaluación y se comprueban los elementos necesarios, respetándose las condiciones de aplicación y exigencias propias de cada método.

Aunque deberá primar el orden y el rigor, habrá que cuidar el no caer en profundizaciones excesivas y en tecnicismos contraproducentes. También será importante, actuar con flexibilidad frente a imprevistos o a situaciones concretas que se presenten.

#### Cuarta Fase: Análisis y toma de decisión

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

Para el análisis de cada candidato, pueden ser útiles las siguientes recomendaciones:

- Crear un expediente, donde se recojan y organicen todos los resultados e indicios obtenidos del aspirante.
- Comparar las informaciones con el profesiograma y el perfil del puesto de trabajo.
- Ponderar y valorar, en cantidad y calidad, si el candidato se ajusta a las exigencias del perfil.

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

Finalmente el equipo de selección deberá proponer al nivel de dirección solicitante los aspirantes potencialmente idóneos, y será dicho nivel de dirección el máximo responsable de la aceptación o rechazo de cualquier candidato. Para la decisión final puede consultar, si lo estima conveniente, al Comité de expertos correspondiente.

Para ejercer la facultad respecto al reconocimiento o confirmación de la pérdida de la Idoneidad Demostrada, el jefe de la entidad crea, como órgano asesor, en cada área o unidad de base en que resulta pertinente, un Comité de Ingreso, compuesto por 5 ó 7 miembros.

En aquellas entidades donde así resulta aconsejable, puede decidirse la creación de un Comité de Ingreso para toda la entidad laboral, previa aprobación de la instancia administrativa y sindical superior.

Constitución, funcionamiento y la integración de los Comités de Ingreso

Los Comités de Ingreso, en su constitución, permanencia y funcionamiento se rigen por las normas siguientes:

- a) la elección de los trabajadores para integrar el Comité de Ingreso se realiza, por medio de proposiciones en la asamblea general de trabajadores del área, por el método de votación abierta, basado en los principios de la mayor democracia;
- b) en la misma asamblea de elección de los trabajadores que integran el Comité de Ingreso se presentan los designados de la dirección, la organización sindical y la Unión de Jóvenes Comunistas;
- c) en su primera reunión el Comité de Ingreso elige su Coordinador, quien es el encargado de convocar sus reuniones, presidirlas, y es el que orienta y controla el trabajo;
- d) el Coordinador es quien recibe del jefe facultado que debe tomar la decisión, la solicitud de valoración de la idoneidad demostrada y convoca, dentro de los cinco días hábiles posteriores de haberla recibido, la reunión del Comité de Ingreso. Podrá contar con tres días hábiles más si se requiere realizar otras investigaciones y análisis o practicar alguna prueba, incluido el parecer de especialistas calificados en la materia;
- e) requiere como mínimo la asistencia de tres o cinco miembros a la reunión del Comité de Ingreso, en el caso que esté integrado por cinco a siete miembros respectivamente, para que tenga plena validez;
- f) el Comité de Ingreso toma sus decisiones por mayoría de votos. Los miembros expresan sus criterios y votan a título personal y el de cada uno tiene igual valor;
- g) la decisión del Comité de Ingreso se convierte en una recomendación que se emite por escrito, al jefe facultado que realizó la solicitud, dentro de los tres días hábiles posteriores a su reunión de conclusión. De no poderse cumplir con ese término se le solicita una prórroga al jefe facultado y el que comunica al interesado la causa de la prolongación de la toma de su decisión;
- h) el Comité de Ingreso analiza la solicitud de valoración del asunto y emite su recomendación al jefe facultado, el que adopta la decisión final;
- i) la dirección de la administración suministra, a solicitud del Comité de Ingreso, los expedientes laborales, y hojas resumen, registros, documentos y cualquier otra información necesaria para que dicho Comité emita su recomendación, tanto de los recién incorporados al empleo como de los provenientes de otro centro laboral;
- j) debe archiversse el acta de cada reunión del Comité de Ingreso, la recomendación emitida en cada caso y cualquier otra información o documento probatorio del asunto en cuestión;

k) los miembros del Comité de Ingreso no pueden comunicar criterio alguno a los trabajadores involucrados en el asunto que se analiza ni a otras personas sobre los aspectos tratados en las reuniones;

l) el miembro del Comité de Ingreso se abstiene de participar en la reunión, cuando se analiza un asunto en que él sea objeto de análisis o por razones de amistad, familiaridad o enemistad conocida;

m) los jefes facultados para tomar las decisiones, ni la persona que ostente el nivel superior de dirección de la organización sindical o de la Unión de Jóvenes Comunistas, debe integrar el Comité de Ingreso;

n) el Comité de Ingreso asesora al jefe de la entidad con relación a si es injustificada la no aceptación por los trabajadores, de las ofertas de empleo o de reubicación laboral o incorporación a cursos, o cuando abandonen o no aprueben el curso.

Los miembros del Comité de Ingreso se ratifican o renuevan cada dos años. Son sustituidos en cualquier momento por dejar de reunir las condiciones exigidas para el desempeño de sus funciones, por terminación de la relación laboral, por jubilación, fallecimiento u otras causas justificadas. La sustitución por otro, si es de los elegidos, debe producirse dentro de los 15 días naturales posteriores a los que se produjo la baja y su relevo es aprobado en asamblea con todos los trabajadores del área.

Las entidades laborales consideradas legalmente como objetivos estratégicos nacionales, mantienen las comisiones que actualmente existen de acuerdo con la legislación específica dictada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Las decisiones de las comisiones constituyen recomendaciones para el Jefe de la entidad. Los trabajadores inconformes con la decisión final tomada por el Jefe de la entidad, pueden reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base.

Cabe señalar que los candidatos no aceptados deben incluirse en la bolsa o banco de reserva, para ser tomados en cuenta en futuras selecciones.

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

### **2.2.3. Etapa de incorporación**

Es la última etapa del proceso de selección, que se inicia una vez que se ha tomado la decisión de aceptar al candidato y el mismo recibe la oferta de trabajo. Su objetivo fundamental consiste en propiciar la adaptación e integración del candidato al puesto de trabajo y a la organización.

Los recién graduados universitarios y de la Enseñanza Técnico Profesional, que no poseen vínculo laboral, son ubicados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y, en su caso,

por las direcciones de Trabajo provinciales o municipales, para el cumplimiento del deber social de adiestrarse en la entidad laboral en que sean asignados, según la ley.

La ubicación de los egresados de los centros de las enseñanzas especializadas de la cultura, salud pública, educación, industria pesquera, el deporte, la cultura física y recreación y otros expresamente autorizados por la ley, se realiza directamente por los organismos encargados de su formación.

Los trabajadores que se incorporan a la entidad laboral, con independencia de tipo de contrato que suscriben, son objeto de recibimiento por parte de la administración en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro.

El recibimiento forma parte de la cultura organizacional del centro de trabajo y fortalece en los trabajadores los valores compartidos del colectivo laboral.

En la incorporación pueden considerarse las siguientes fases:

Primera fase: Acogida

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

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

En el caso de traslado o promociones el programa de acogida se dirigirá fundamentalmente a proporcionar información sobre la nueva área de trabajo y el puesto en particular que ocupará el trabajador, haciendo las presentaciones y observaciones pertinentes. En estos casos existe la ventaja de que el trabajador es un conocedor de la cultura de la entidad.

Para dar cumplimiento a lo anterior, la administración elabora un programa de acogida que garantiza la iniciación laboral adecuada, diseñada bajo la responsabilidad del jefe inmediato del trabajador, en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro. En el recibimiento el trabajador conoce, entre otras, las siguientes informaciones, historia y tradiciones de la entidad, así como galardones y estímulos recibidos, por ésta; objeto, misión y valores de la entidad; organización del trabajo, producciones principales o servicios que brindan; sistema de pago y estimulación por el que paga el salario; capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción; idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño, fundamentalmente en el puesto que va a ocupar; normas de seguridad y salud; Reglamento Disciplinario Interno y el

Convenio Colectivo de Trabajo; presentación de los dirigentes administrativos y de la organización sindical; y cualquier otra información de interés.

Segunda fase: Período de prueba

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

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

La relación laboral durante el período de prueba se establece por escrito, mediante un documento similar al utilizado en el contrato por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra.

A los trabajadores comprendidos en el periodo de prueba les son aplicables todas las disposiciones contenidas en la legislación vigente, que no se opongan a lo establecido en el presente Reglamento.

El período de prueba en el ingreso al empleo

Intereses de ambas partes:

El trabajador: comprueba que las condiciones y características de la organización se corresponden con sus intereses.

La dirección: comprueba que el trabajador posee los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira a ocupar.

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

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

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

El período de prueba es la etapa inicial de la relación laboral en la que el trabajador debe demostrar que reúne los requisitos y posee las cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira a ocupar, comprueba que las condiciones y características de la entidad se corresponden con sus intereses y, por su parte, la administración brinda la

información, los medios y las condiciones necesarias para lograr el propósito y comprueba si el trabajador posee la Idoneidad Demostrada exigida para el cargo u ocupación.

Las administraciones no exigen el cumplimiento del período de prueba a los:

- a) recién graduados que son objeto del adiestramiento laboral establecido en la legislación vigente;
- b) contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, cuando el período del contrato no excede de seis meses;
- c) contratados a domicilio de carácter temporal;
- d) designados para ocupar cargos de dirección, de funcionarios, y otros que se cubren por designación, salvo que se decida su nombramiento provisional antes de su designación definitiva;
- e) trabajadores que debido a su experiencia y reconocida trayectoria laboral pueden ser exonerados por el jefe de la entidad; y
- f) otros casos previstos en la ley.

La relación laboral durante el período de prueba se establece por escrito, mediante un documento similar al utilizado en el contrato por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra.

A los trabajadores comprendidos en el periodo de prueba les son aplicables todas las disposiciones contenidas en la legislación vigente, que no se opongan a lo establecido en el presente Reglamento.

Durante el período de prueba, cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral, exponiendo por escrito el motivo de dicha determinación. Si vencido el período de prueba, las partes no manifiestan su voluntad en contrario, se mantiene la relación laboral acordada y se procede a suscribir el contrato de trabajo por tiempo indeterminado o por tiempo determinado mayor de 6 meses, hasta los límites que se establecen en el Reglamento.

El período de prueba es de 30 días. La duración del período de prueba puede prorrogarse, en dependencia del cargo u ocupación de que se trate, hasta 180 días, por acuerdo de la administración y la organización sindical de la entidad, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Los requisitos o conductas de carácter general o específico y las características personales que se exigen para el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos se establecen, de mutuo acuerdo, entre la administración y la organización sindical correspondiente, lo que se incluye en el Convenio Colectivo de Trabajo, siempre que no contradigan la ley.

Las técnicas y procedimientos que se utilizan para la determinación de la idoneidad demostrada se adoptan por la administración, de común acuerdo con la organización



sindical, se inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo y deben ser del conocimiento de los aspirantes y demás trabajadores.

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

Debe cumplirse con los procedimientos establecidos en la materia, estando prohibido dar preferencia a alguna persona por razones de relaciones personales, familiares u otras.

El jefe de la entidad está facultado para reconocer o confirmar la pérdida de la Idoneidad Demostrada de cualquier trabajador de la entidad.

Los trabajadores de una entidad, que por movimiento interno aspiran a cambiar de ocupación o cargo, pueden ser objeto de una comprobación práctica, que permita determinar si poseen la Idoneidad Demostrada exigida para la ocupación o cargo correspondiente.

El periodo de comprobación práctica, no se considera, a ningún efecto legal, como de prueba.

La comprobación práctica no puede exceder de 30 días y a su conclusión el trabajador tiene derecho, en caso de no ser seleccionado, a regresar a la plaza que desempeñaba anteriormente.

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

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

Los contratos que se utilizan para la formalización de la relación laboral son por tiempo indeterminado, por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, a domicilio, y de aprendizaje.

En el contrato de trabajo, el trabajador de una parte, se compromete a desempeñar una ocupación o cargo determinado y a observar las normas de disciplina laboral, y la administración, de la otra, se obliga a pagar el salario que corresponde al trabajador y a garantizarle las condiciones de trabajo y demás derechos laborales que establece la ley, el Convenio Colectivo de Trabajo y el Reglamento Disciplinario Interno de la entidad.

El contrato de trabajo se concierta por escrito y la administración entrega al trabajador una copia del documento, cuyo original es incluido en su Expediente Laboral.

Los contratos de trabajo contienen, al menos, los datos siguientes:

- nombre, apellidos, número de carné de identidad y domicilio de los contratantes y el carácter con que comparecen;
- tipo de contrato;
- denominación de la ocupación o cargo a desempeñar por el trabajador y las labores que debe realizar, debiendo adjuntarse al contrato;
- condición de “Graduado en Adiestramiento” cuando se trate de recién graduados de nivel medio o superior comprendidos en el período de adiestramiento laboral;
- normas de conducta de carácter general o específicas y características personales, en los casos que se exigen para la ocupación o cargo;
- lugar donde se desarrollan las labores pactadas;
- duración de la jornada y horario de trabajo;
- cuantía, lugar, período y forma de pago del salario;
- condiciones de seguridad e higiene en del trabajo;
- causas por las que puede terminar el contrato;
- fecha en que comienza a regir el contrato;
- duración del contrato, cuando se trate de un contrato por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, de aprendizaje o a domicilio con carácter temporal;
- fecha en que se firma el contrato
- firma de las partes contratantes.

Adicionalmente se pueden incluir otras cláusulas, siempre que no se opongan a lo establecido en la legislación vigente.

El contrato de trabajo por tiempo indeterminado que se concierta para realizar labores discontinuas o cíclicas, tiene un carácter excepcional y solo se utiliza en las actividades cuyas producciones o servicios tienen dichas características.

La relación laboral se prolonga al interciclo cuando el trabajador realiza otras actividades como cursos de reciclaje, calificación y recalificación técnica, u otras labores productivas y de servicios útiles, debiendo la administración de la entidad, en el presente caso, agotar las posibilidades para ofertar al trabajador alguna de las mencionadas actividades.

El listado de las ocupaciones y cargos en que se puede utilizar dicho tipo de contrato se acuerda por la administración de la entidad y la organización sindical correspondiente y se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Los recién graduados universitarios y de la Enseñanza Técnico Profesional, que no poseen vínculo laboral, son ubicados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y, en su caso, por las direcciones de Trabajo provinciales o municipales, para el cumplimiento del deber social de adiestrarse en la entidad laboral en que sean asignados, según la ley.

La ubicación de los egresados de los centros de las enseñanzas especializadas de la cultura, salud pública, educación, industria pesquera, el deporte, la cultura física y

recreación y otros expresamente autorizados por la ley, se realiza directamente por los organismos encargados de su formación.

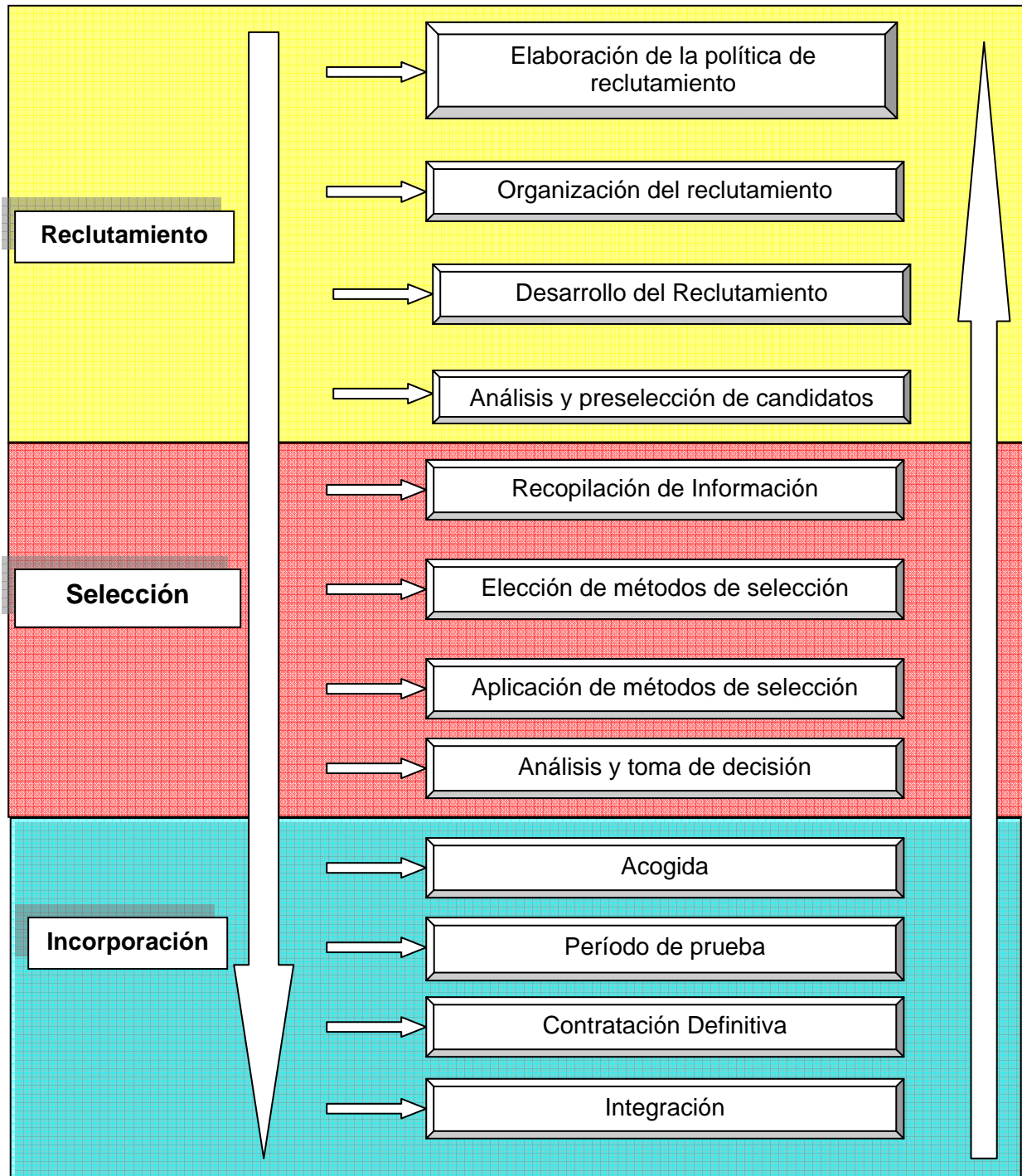
Tercera fase: Integración

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

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

Dicho contrato por lo general es un acto inconsciente e implica que el trabajador, al ingresar en la entidad, acepte sus normas y valores, desarrolle sentimientos de pertenencia y por lo tanto, se esfuerce por desempeñarse eficazmente; pero paralelamente el trabajador espera satisfacer una amplia gama de expectativas, que van más allá de las económicas. Entre las expectativas destacan: la posibilidad de establecer relaciones interpersonales gratificantes, de tener apoyo para desarrollar sus potencialidades y de recibir un trato adecuado, entre otras.

En consecuencia, la entidad deberá poner especial interés y cuidado en las acciones a desplegar en esta primera etapa por cuanto, se sentarán bases para una adecuada satisfacción y un rendimiento eficaz. Por último es necesario señalar que el establecimiento



de las etapas o fases, antes expuestas, no constituye un instrumento rígido sino que el contrario deberá ser flexible, pudiendo variarse si así lo estima los responsables de materializarlas.

Figura 2.1. Modelo del Proceso de Selección e Integración del Capital Humano. Fuente: elaboración propia.

### **2.3. Requisitos generales para la implementación del SGICH**

Para garantizar la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), en función de lograr un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos, se tiene que cumplir un conjunto de requisitos relacionados con:

- Estrategia y objetivos.
- Métodos, sistemas y procedimientos de trabajo.
- Documentación y registros relacionados con la gestión integrada de capital humano.
- Competencias laborales.
- Organización del trabajo.
- Selección e integración de los trabajadores a la organización.
- Capacitación y desarrollo.
- Estimulación moral y material.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación institucional.
- Autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- Administración de capital humano.
- Dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

La organización para implementar un SGICH deberá, previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes:

- Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de capital humano.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- Deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión de capital humano, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones vigentes.

El cumplimiento de las premisas otorga a la organización una orientación estratégica en su trabajo.

La adopción de la decisión acerca del diseño e implementación del SGICH, forma parte de la estrategia de la organización y, por tanto, va a incidir en todas las áreas y actividades que

la integran y posibilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. En su implementación y aplicación participan activamente los trabajadores y su organización sindical en correspondencia con la legislación laboral vigente.

Para ello es necesario que se:

- Acuerde en el Consejo de Dirección de la organización, existiendo la evidencia documentada de la discusión y el acuerdo correspondiente.
- Declare de forma explícita en los objetivos estratégicos de la organización, el diseño, implementación y la mejora continua del SGICH.
- Realice un proceso de información a los trabajadores sobre la decisión, el alcance y beneficios de su implementación, así como del alcance del SGICH en cuanto a los procesos y actividades que componen el sistema. Deben existir las evidencias documentadas del proceso.

La alta dirección deberá definir la política de gestión del capital humano de la organización en la que se expresa el compromiso y la forma de actuación de ésta para llevar a cabo la gestión de su capital humano, así como su integración con la estrategia de la organización, las líneas de acción principales para cada uno de los procesos y actividades del SGICH y se elabora teniendo en cuenta:

- Los objetivos que guían la actuación de la organización en la gestión integrada de capital humano, entre los que se encuentran:
  - Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
  - Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
  - Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
  - Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de capital humano.
  - Las directivas y orientaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y del Organismo de la Administración Central del Estado o entidad nacional al que se subordina la organización.
  - Las directivas y orientaciones de la alta dirección.

La política se discute y aprueba por la alta dirección, se comunica y divulga a los trabajadores y se recoge en un documento.

Una vez tomada por la alta dirección la decisión de la implantación y desarrollo del SGICH en la organización, ella define la política, traza las líneas de acción y marca las pautas para alcanzar los objetivos y metas en materia de gestión integrada de capital humano.

Los pasos a seguir por la alta dirección son:

- Diagnóstico inicial: determina lo que la organización necesita en materia de gestión integrada de capital humano.
- Planificación: a partir del diagnóstico inicial se establecen los programas de gestión integrada de capital humano, y se identifican todos los requisitos legales que son de aplicación.
- Desarrollo de la fase de documentación: recopilar toda la información y redactar la documentación (política, objetivos, manual, procedimientos, etc.)
- Desarrollo de la fase de implantación: Distribuir la documentación, hacer que se cumpla y demostrar que se está cumpliendo. Se desarrollan auditorías internas.
- Desarrollo de la fase de certificación: verificar el cumplimiento de los requisitos mediante una auditoría externa.

A partir de la política de gestión integrada de capital humano aprobada y de la estrategia de la organización se definen los objetivos específicos para la gestión integrada de capital humano, los cuales constituyen la guía para desarrollar el trabajo de la organización en la actividad.

Estos objetivos deben estar aprobados por la alta dirección, así como discutido con los directivos, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH; tienen que ser medibles y alcanzables, y se recogen en un documento.

El Manual de Gestión de Capital Humano constituye el documento principal de referencia para el trabajo con el SGICH. El manual recoge como elementos fundamentales:

- La política de la organización para la Gestión Integrada de Capital Humano.
- Los objetivos específicos para la Gestión Integrada de Capital Humano.
- Descripción de los procesos que conforman el SGICH de la organización.
- Las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y cargos que intervienen en el SGICH.
- Los procedimientos para la realización de cada uno de los procesos y actividades del SGICH.
- Los procedimientos que establecen cómo realizar el control de la documentación, el control de los registros, las auditorías internas del sistema, el control de las no conformidades detectadas y la ejecución de acciones preventivas y correctivas para evitar y eliminar no conformidades.

Es importante tener en cuenta que un procedimiento documentado recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia (registro) de haber realizado dicha actividad.

Un procedimiento documentado debe contener los siguientes apartados:

- Portada general: con indicación de las personas que elaboran, revisan y aprueban el procedimiento. Lo habitual es que cada una de las tres personas sean distintas, pero en algunas actividades podría coincidir la misma persona. Con respecto a esto la norma no establece ninguna limitación.
- Cabecera: que aparece en todas las páginas del procedimiento, donde se indica el título del procedimiento, la edición, la fecha y la página de que se trata.
- Apartado objeto: donde se describe para qué sirve el procedimiento.
- Apartado alcance: donde se describe en qué situaciones debe aplicarse o puede aplicarse el procedimiento. A veces se une con el apartado objeto.
- Apartado referencias: donde se resumen todas las alusiones a otros procedimientos u otros documentos que se hacen en el procedimiento. Por ejemplo, si en el procedimiento se cita un manual de instrucciones o una disposición jurídica, dicho manual o disposición se incluiría en el apartado de referencias.
- Apartado definiciones: para recoger aquellas palabras, donde pueda ser conveniente aclarar bien algo, porque es de uso no habitual o bien porque se utiliza con un significado diferente al comúnmente establecido.
- Apartado principal: es aquel que describe las actividades que están documentadas por el procedimiento en cuestión.
- Apartado responsabilidades: donde se resumen todas las responsabilidades que se citan en el procedimiento.
- Registros: donde se enumeran qué registros se generan una vez que el procedimiento está en funcionamiento.

## **2.4. Requisitos vinculados a la Selección e Integración según Norma Cubana 3001:2007 del SGICH**

### **2.4.1. Diagnóstico basado en la Norma Cubana 3001:2007 del SGICH**

Partiendo de los requisitos expresados en la Norma Cubana 3001:2007 del SGICH se realiza un diagnóstico al proceso de selección e integración en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” para tener una visión de cómo se realiza el mismo actualmente.

En el Anexo 2 aparece el cuestionario utilizado para el diagnóstico realizado al proceso de Selección e Integración.

Los requisitos se relacionan a continuación:

La organización deberá contar con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos.

La organización deberá contar con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores que contemple:

- a)** Recopilación de información acerca del cargo.



- b)** Criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización.
- c)** Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección.
- d)** Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran.
- e)** Recopilación de información sobre los candidatos.
- f)** Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos.
- g)** Información a los candidatos sobre los resultados del proceso.

La organización deberá cumplir con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.

La organización tendrá constituido y funcionando el Comité de Ingreso de la organización o el órgano similar con otra denominación, de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

La alta dirección deberá controlar la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia.

La organización tendrá elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos.

La organización deberá cumplir lo establecido en la legislación respecto al período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.

La organización deberá formalizar la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia.

La organización deberá llevar el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumplir con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional.

La organización deberá cumplir, respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes:

- a)** Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral.
- b)** Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo.
- c)** Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral.
- d)** Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan.
- e)** Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.

## **2.5. Proceso de Selección e Integración. Implementación según Norma Cubana 3002:2007 del SGICH**

La organización debe establecer un registro donde se controlen los datos fundamentales de los candidatos que demuestran interés por ingresar a trabajar en ella, entre los que se encuentren los siguientes:

- Nombre y apellidos.
- Número de identidad permanente.
- Ubicación laboral actual.
- Dirección particular.
- Cargo que tiene interés en ocupar.
- Calificación formal que posee.
- Experiencia laboral en el cargo que tiene interés en ocupar.
- Forma en que se puede localizar.

La organización tiene que elaborar un procedimiento documentado donde se establezca cómo es la realización del proceso de selección de los trabajadores de forma que su aplicación les permita elegir entre el conjunto de candidatos para un cargo que ya existe o de nueva creación, al más idóneo o más competente para desempeñarlo en correspondencia con el perfil de competencias elaborado para el cargo, así como con las competencias distintivas de la organización y de los procesos de las actividades principales. El procedimiento tiene que establecer:

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

candidatos a la organización se deben tener en cuenta las prioridades establecidas en la política de empleo del país para:

- Jóvenes y mujeres sin vínculo laboral.
- Personas con discapacidades.
- Licenciados del Servicio Militar Activo.
- Egresados de establecimientos penitenciarios.
- Personas con sanciones penales subsidiarias de la privación de libertad y otras sin internamiento.
- Egresados de los diferentes tipos de enseñanzas del Sistema Nacional de Educación. La organización tendrá constituido y funcionando el Comité de Ingreso en las áreas o unidades de base en que resulten pertinentes, o el órgano similar con otra denominación en correspondencia con lo que se establece en la legislación laboral vigente, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

La organización tendrá elaborado y aprobado por la alta dirección y recogido en un documento el programa para llevar a cabo la acogida laboral de los nuevos trabajadores, que se incorporan a ella como resultado del proceso de selección realizado.

La organización confecciona el programa de acogida para garantizar la iniciación laboral adecuada del aspirante o candidato seleccionado para un cargo bajo la responsabilidad del jefe inmediato del trabajador, en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro. La acogida es un proceso que incluye las actividades siguientes:

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

La organización debe garantizar:

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

En relación con la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior sujetos al cumplimiento del adiestramiento laboral, la organización tiene que garantizar que:

- Los tutores seleccionados para atender a los recién graduados cumplan con los requisitos establecidos de conocimientos, actitud, prestigio y autoridad ante colectivo laboral.
- Cada recién graduado posea un plan individual de adiestramiento laboral en correspondencia con su perfil o especialidad y con el grado de complejidad del cargo para el que se preparan.
- Se tomen todas las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento del plan individual de adiestramiento laboral de cada graduado y se realice la evaluación periódica y final del cumplimiento del plan y del desempeño del recién graduado.
- Exista un expediente para cada recién graduado donde se archive copia del plan individual de adiestramiento laboral y de sus evaluaciones parciales y final.
- Exista en el expediente laboral del recién graduado copia de su Plan de Adiestramiento y de la evaluación final de él.

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

- Completamiento de la plantilla.
- Fluctuación de la fuerza laboral.
- Trabajadores contratados después de cumplir satisfactoriamente el período de prueba.
- Funcionamiento del Comité de Ingreso u órgano similar.
- Cumplimiento del Plan de Acogida Laboral.
- Atención y preparación de los recién graduados.
- Resultados de la evaluación del desempeño del personal que ingresa en el período.
- Promociones y movimientos internos del personal que ingresa en el período.

Además, debe evaluar el impacto que estos indicadores tienen en el cumplimiento de sus objetivos y estrategia, tomando las acciones correctivas y preventivas que considere necesario.

### **Conclusiones parciales**

1. Se fundamenta el procedimiento de selección e integración del Capital Humano que es factible diseñar en el Centro Universitario de Sancti Spíritus "José Martí Pérez".

2. La base fundamental del procedimiento son las Normas Cubanas de Gestión del Capital Humano.
3. El procedimiento se conforma por diferentes fases, reclutamiento, selección, integración y contratación definitiva.

### **Capítulo III. Procedimiento para la Selección e Integración del Capital Humano**

En el presente Capítulo III se muestran los resultados del diagnóstico realizado al proceso de selección e integración del capital humano, se plantea el diseño del procedimiento a implementar en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. La base fundamental del mismo son las Normas Cubanas de Gestión del Capital Humano. Para el proceso se establece un procedimiento documentado que incluye: los objetivos, el alcance, definiciones, principios, responsables, desarrollo y referencia, así como los anexos donde se incluyen los modelos a utilizar.

#### **3.1. Resultados del diagnóstico realizado al proceso de selección e integración según los requisitos de la NC - 3001 SGICH en el CUSS**

En el CUSS se realiza el proceso de selección de forma práctica, no existe un registro de personal donde se controlen los aspirantes interesados en ingresar al centro para ocupar determinados cargos, ni un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores, se cumple con la política de empleo aprobada según lo dispuesto en la legislación vigente ya que la política de empleo es parte de la política social y económica del Estado, ordenada para la incorporación al trabajo socialmente útil de las personas aptas y con disposición para ello, sin discriminación alguna; garantiza ingresos, seguridad y estabilidad laboral del trabajador ante los cambios estructurales o cíclicos; la capacitación y desarrollo permanente de la fuerza de trabajo y amplias formas de participación de los trabajadores y sus organizaciones en todos los niveles de toma de decisiones sobre dicha política. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las direcciones de Trabajo territoriales, priorizan la ubicación laboral de jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, licenciados del servicio militar activo, egresados de establecimientos penitenciarios y personas con sanciones penales subsidiarias de la de privación de libertad y otras sin internamiento.

Está constituido y en funcionamiento un Comité de Ingreso en la organización de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo, integrado por siete miembros.

No están definidas técnicas y procedimientos a emplear en el proceso de selección por lo que no se controla por parte de la alta dirección su eficacia para evaluar en que medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia; no está elaborado en el centro un programa de acogida para la iniciación laboral de los trabajadores de nuevo ingreso, por otra parte se comprobó que se cumple con lo establecido en la legislación respecto al período a prueba, en cuanto a la duración tal y como está suscrito en el Convenio Colectivo de Trabajo puede ser de 30 a 180 días en dependencia del cargo y ocupación de que se trate, después de concluido el período a prueba si el trabajador resulta idóneo se formaliza la relación

laboral mediante contratos de trabajo concertados por la administración y el trabajador. Los tipos de contratos que se utilizan para la formalización de la relación laboral son:

- Por tiempo indeterminado
- Por tiempo determinado
- Contrato de aprendizaje
- Período a prueba

En el contrato de trabajo, el trabajador de una parte, se compromete a desempeñar una ocupación o cargo determinado y a observar las normas de disciplina laboral, y la administración, de la otra, se obliga a pagar el salario que corresponde al trabajador y a garantizarle las condiciones de trabajo y demás derechos laborales que establece la ley, el Convenio Colectivo de Trabajo y el Reglamento Disciplinario Interno de la entidad.

El contrato de trabajo se concierta por escrito y la administración entrega al trabajador una copia del documento, cuyo original es incluido en su Expediente Laboral.

Los expedientes laborales de los trabajadores del centro se archivan en un local designado para ello que cuenta con la seguridad necesaria. Los mismos contienen datos y antecedentes de la historia laboral del trabajador, al ser responsabilidad y obligación de la administración la custodia de estos, se confeccionan, actualizan y conservan en perfecto estado el de cada uno de los trabajadores con los que se establece una relación laboral por un periodo superior a seis meses, siendo utilizado como documento de registro y consulta para el empleo.

Para la actualización de los documentos que lo integran se programa la revisión por parte de todos los trabajadores de su expediente lo que incluye la firma del registro de tiempo de servicios y salarios devengados, se archivan además todos los movimientos del trabajador ya sean por cambio de área, cargo, categoría, salario, etc.

No existe registro de los expedientes laborales de los trabajadores.

En el CUSS el cumplimiento del tiempo de adiestramiento laboral comienza a contarse a partir de la incorporación al trabajo del recién graduado en la entidad a la que fue asignado y está en correspondencia con el grado de complejidad del cargo para el que se prepara y de los objetivos que se definen en el plan individual que se le confecciona, siendo su tiempo de duración de: hasta 2 años, para los recién graduados que se preparan para ocupar cargos en la categoría de técnicos, hasta 1 año, para los recién graduados que se preparan para ocupar cargos de las categorías ocupacionales de trabajadores administrativos, de servicios y operarios.

Cada recién graduado desarrolla su adiestramiento bajo la dirección y supervisión de un tutor, para lograr que se ejecute de forma satisfactoria su preparación en las diferentes áreas de la organización, no evidenciándose la existencia de planes individuales de adiestramiento necesarios para la preparación del adiestrado y la posterior evaluación del

mismo respecto al cumplimiento de dicho plan, además se comprobó que no existe el expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.

### **3.2. Procedimiento documentado de selección e integración del Capital Humano**

#### **1. OBJETIVOS:**

Establecer las normas para el reclutamiento, la selección, e Integración de los trabajadores en el CUSS, de forma tal que se cumplan las regulaciones estatales en materia laboral y se incorporen a los puestos las personas más idóneas.

- Establecer las líneas de desarrollo y promoción para todos los cargos.
- Desarrollar las acciones necesarias para que dichas líneas de desarrollo y promoción se materialicen en la práctica.
- Lograr que cada trabajador alcance el puesto adecuado a sus capacidades, y en la medida que estas se desarrollen cambie sus funciones, para evitar capacidades no utilizadas o desmotivación.

#### **2. ALCANCE:**

El presente procedimiento es aplicable en el proceso de selección e integración del CUSS, se pone en práctica para seleccionar entre un conjunto de candidatos que opten por un puesto o cargo que ya existe o de nueva creación el más idóneo o más competente que cumpla con el perfil de competencia para el cargo, así como con las competencias distintivas de la organización y de los procesos de las actividades principales.

#### **3. DEFINICIONES:**

**El reclutamiento** es el proceso orientado a la identificación y obtención de un número suficiente de candidatos, potencialmente idóneos, para ocupar puestos y cargos en la organización (entendiéndose por idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias concretas de la Organización y un puesto de trabajo, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo). El proceso está condicionado por las características de los puestos de trabajo, el tiempo disponible para cubrirlos, las políticas institucionales de empleo y la situación concreta del mercado de trabajo. Para dar inicio al reclutamiento se deberá contar previamente con el diagnóstico de las necesidades de Recursos Humanos de la Organización, así como con un análisis del puesto de trabajo diseñado para propósitos de selección y su correspondiente profesiograma.

**Las fuentes de reclutamiento** constituyen los lugares hacia los cuales la organización orienta sus técnicas y esfuerzos para atraer candidatos con el perfil idóneo; éstas pueden ser internas o externas.



**Las técnicas de reclutamiento** constituyen medios de comunicación, a través de los cuales la Organización divulga las oportunidades de trabajo a las fuentes de Recursos Humanos más adecuadas.

**La selección del personal** es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la Organización busca, examina e incorpora a determinado puesto de trabajo o cargo, entre los candidatos reclutados, a personas idóneas; entendiéndose por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias y características concretas presentes y futuras previsibles de un puesto y de una Organización, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.

**Acogida:** proceso de recibimiento y presentación del candidato seleccionado para ocupar una plaza vacante en la organización.

**Inducción:** Proceso de preparación del trabajador seleccionado a ocupar una plaza vacante en temas de seguridad, salud y medio ambiente del trabajo, reglamentos y normativas de cumplimiento obligatorio, sistemas implantados en la organización, valores compartidos, historia, estructura, control interno, etc.

**Contratación:** Proceso de formalización de la Relación Laboral.

**Período a Prueba:** Período de tiempo determinado en el Convenio Colectivo de Trabajo para que el trabajador demuestre su idoneidad para el puesto de trabajo para el que fue seleccionado y pruebe si los sistemas establecidos en la Organización están acorde con sus expectativas. Es imprescindible que el jefe inmediato le defina sus funciones con claridad y le oriente tareas que le permitan evaluar al candidato en sus aptitudes, habilidades, actitudes y destrezas.

**Idoneidad demostrada:** Comprende el análisis integral de los requisitos que deben tener los Recursos Humanos para el ingreso al empleo en las entidades, su permanencia, promoción, así como su incorporación a cursos de formación y desarrollo profesional. Es la realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida, que incluye el cumplimiento de normas de conducta de carácter general o específica, además de las características personales que se exigen en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

Es el principio por el cual se accede al trabajo, se promueve a cargos de mayor complejidad, remuneración y/o reconocimiento social, se conserva el cargo, se accede a las acciones de formación y desarrollo y otros procesos que se determine por la alta dirección de la Organización.

**Incorporación:** Proceso por el cual el trabajador una vez vencido el período a prueba, y reconocida su idoneidad para el puesto de trabajo de que se trate, se incorpora a la plantilla fija de la Organización.

**Competencias laborales:** Conocimientos, habilidades y destrezas necesarias y suficientes para el buen desempeño del trabajador en su puesto de trabajo.

**Profesiograma:** Documento que recoge las funciones, requisitos y descripción del puesto de trabajo, así como la matriz de competencias laborales asociadas al mismo.

#### **4. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL:**

- ◆ El proceso de selección es necesario, factible y costeable. En virtud de sus ventajas y beneficios no debe ser visto como un gasto, sino como una **inversión**.
- ◆ El principio básico para la selección de un candidato, será la **idoneidad demostrada** en el período de prueba, que comprende el análisis integral de requisitos como: la calificación formal necesaria para el cargo, la realización del trabajo con la eficacia, calidad y productividad requerida, la experiencia demostrada en el resultado concreto obtenido del trabajo y el cumplimiento de las normas de conducta establecidas en materia de idoneidad y disciplina.
- ◆ El proceso de selección debe ser **permanente y planificado** y en consecuencia se establecerá tanto para el personal de nuevo ingreso, como para las promociones, traslados y planes de formación.
- ◆ La selección del personal es un proceso de carácter **estructurado, flexible, dinámico y específico** para cada puesto y entidad en que se aplique.
- ◆ El proceso de selección es una actividad técnicamente compleja, y como tal debe ser realizado por un equipo calificado y entrenado.
- ◆ En el proceso de selección se considerarán, junto con los requisitos **calificatorios y extracalificatorios**, aquellos relativos a los **riesgos** y las **exigencias fisiológicas y psicológicas** del puesto de trabajo.
- ◆ Para que las acciones del proceso de selección de personal sean efectivas se precisa de la **integración** de éste con el resto de los subsistemas que componen el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

#### **5. RESPONSABILIDADES:**

- a. El Rector es el máximo responsable de asegurar la aplicación efectiva de este procedimiento en el CUSS.
- b. El Jefe del área del trabajador es el responsable del reclutamiento, la selección, integración y control del período de prueba del trabajador.
- c. El Director de Recursos Humanos es el responsable de planificar, organizar y controlar el proceso de selección e integración en el CUSS
- d. Los especialistas y técnicos de la Dirección de Recursos Humanos son responsables de suministrar toda la documentación e información que se requiera para el proceso de selección e integración.

e. Los especialistas y técnicos de la Dirección de Recursos Humanos, son responsables de velar por el cumplimiento de la integración y el seguimiento de los nuevos trabajadores incorporados a la organización.

## **6. DESARROLLO:**

La **selección e integración** del personal se realizan en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” por parte del Comité de Ingreso, los especialistas y técnicos que atienden la actividad de Recursos Humanos y los jefes de las áreas con necesidades de personal en las diferentes divisiones estructurales desarrollándose como sigue:

**6.1.** La identificación de las plazas vacantes se deriva del proceso de planeación de necesidades de Recursos Humanos, cuando como consecuencia de este, se producen incrementos de plazas o modificación de las existentes, así como por la cantidad de plazas vacantes dada por la fluctuación laboral. El proceso de identificación debe ser ejecutado por las áreas según corresponda, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, ambas deben gestionar el cubrimiento de las plazas. A partir de un análisis del puesto de trabajo y su correspondiente profesiograma definen los parámetros que servirán de patrón para comparar las características medidas o valoradas en el aspirante al puesto.

**6.2.** Se procede a determinar las fuentes de reclutamiento considerando la posibilidad de ocupar la plaza con miembros de la propia organización, a través de la realización de traslados, rotaciones, promociones, siempre que la plaza a cubrir pertenezca a un grupo de igual o inferior complejidad a la que desempeñaba el trabajador; poniendo la misma en convocatoria mediante el modelo que aparece en el Anexo 3 denominado Convocatoria para ocupar plazas en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” presentándose en murales y lugares visibles y concurridos por todos los trabajadores de la organización, consignando la información necesaria para el conocimiento de todos los que muestren interés y se deberá ajustar a los términos establecidos en el Convenio Colectivo del Centro. A dicha convocatoria podrán presentarse los trabajadores contratados por tiempo indeterminado, los contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra por más de seis meses, recién graduados de la enseñanza técnico profesional y universitarios asignados a la entidad por las Direcciones Municipales y Provinciales de Trabajo que mantienen vínculo con la Universidad en el momento que se lanza la convocatoria.

**6.3.** Los aspirantes al puesto que trabajan en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” que respondan a la convocatoria serán entrevistados por los miembros del comité de ingreso y se les entregará el modelo reflejado en el Anexo 4 ó 5 denominado Solicitud de Empleo para personal docente o no docente, según corresponda, para que éste llene los datos que se solicitan y se le propone fecha de entrega.

**6.4.** Si una vez transcurrido el tiempo fijado para la entrega del Modelo de Solicitud de Empleo por parte del aspirante al puesto, éste no la ha presentado, se procederá con la búsqueda de otras fuentes de reclutamiento.

Para el caso de la Fuerza de Trabajo Calificada se establece el cronograma que aparece en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Cronograma del proceso de reclutamiento de la Fuerza de Trabajo Calificada

No.	Actividad	Fecha	Lugar	Responsable
1	Convocatoria de Reclutamiento	Septiembre	Dirección de Recursos Humanos	Decanos y Directores
2	Proceso de Análisis en las Facultades	Octubre-Diciembre	Facultades y Áreas	Decanos y Directores
3	Recepción de las Solicitudes	Enero	Facultades y Áreas	Decanos y Directores
4	Preparación del Proceso de Selección	Febrero	Dirección de Recursos Humanos	Dirección de Recursos Humanos
5	Aplicación de Técnicas de Selección	Marzo - Abril	Dirección de Recursos Humanos	Dirección de Recursos Humanos
6	Aprobación por el Rector	Mayo	Dirección de Recursos Humanos	Rector y Dirección de Recursos Humanos
7	Notificación a Áreas de los Resultados	Mayo	Dirección de Recursos Humanos	Dirección de Recursos Humanos
8	Elaboración de propuesta al MES	Junio	Dirección de Recursos Humanos	Dirección de Recursos Humanos
9	Entrega Solicitudes Fuerza de Trabajo Calificada del CUSS	Julio	MES y Dpto. Ingreso	Dirección de Recursos Humanos
10	Conciliación Solicitud Fuerza de Trabajo Calificada	Enero	Economía y Planificación	Dpto. Ingreso
11	Asignación y Aprobación del Plan	Mayo	Dirección Provincial de Trabajo	Dpto. Ingreso

12	Asambleas de Ubicación	Julio	Dirección Provincial de Trabajo	Dpto. Ingreso
13	Ubicación del CUSS	Septiembre	Dirección de Recursos Humanos	Dirección de Recursos Humanos

#### **Sobre el adiestramiento del recién graduado**

Uno de los objetivos propuestos para la capacitación técnica y profesional de los recursos humanos, es de complementar los conocimientos de los egresados con el desarrollo de hábitos y habilidades prácticas que le permitan mejorar los resultados en su trabajo futuro.

Los Planes de Adiestramiento deben ser elaborados **por los dos cursos**, especificando tanto los objetivos generales como los específicos del adiestramiento y deben contemplar además la fecha de cumplimiento de todas las actividades previstas así como reflejar las evaluaciones trimestrales y la copia de la evaluación parcial que debe ser entregada para archivar en los expedientes. Los planes deben constar con las firmas de los tutores y adiestrados y el visto bueno del jefe del área. El resto de los pasos a seguir se reflejan claramente en la resolución 9 del 2007.

- **Plazas del resto de las categorías ocupacionales**

Existen varias fuentes básicas de reclutamiento de personal para ocupar las plazas del resto de las categorías ocupacionales en las áreas, la persona a reclutar tiene que cumplir con los requisitos exigidos para ocupar la plaza.

1. Trabajadores del CUSS.
2. Trabajadores de otros organismos en los municipios.
3. Personal sin vínculo laboral en los municipios.

En el caso de los plazas de dirigentes son por designación y debe ser un personal altamente confiable.

Las solicitudes de empleo deben ser homogéneas en cuanto a la información que brindan, a fin de facilitar posteriormente el proceso de selección. Es recomendable formar con estas solicitudes una bolsa que pudiera ser utilizada en futuros procesos de reclutamiento, y que facilitaría gestionar el candidato, el que por supuesto se sometería posteriormente al proceso de selección.

**6.5.** Para los aspirantes externos, procedentes de Direcciones Municipales o Provinciales de Trabajo, egresados universitarios y técnicos medios, archivo de candidatos, etc., Recursos Humanos librará una convocatoria mediante el modelo **Convocatoria para ocupar plazas en el CUSS**, a través de los medios de comunicación masiva, las conferencias, charlas y contactos directos con las fuentes, la divulgación por los propios trabajadores del CUSS, los carteles en la entrada de la entidad.

**6.6.** Los trabajadores que respondan a la convocatoria serán entrevistados por el comité de ingreso y se les entregará el modelo de Solicitud de Empleo del personal docente o no docente, según corresponde, para que llene los datos que se solicitan y se le propone fecha de entrega.

Una vez recepcionados los modelos de Solicitud de Empleo del personal docente o no docente dentro de la fecha acordada, se realizará el análisis de las candidaturas, conformándose una lista con aquellas que pasarán a la segunda etapa porque parecen cumplir con los requisitos mínimos indispensables para optar por el puesto.

Con los datos de estos candidatos y de aquellos que no cumplan plenamente algunos de los requisitos, se conformará una bolsa o banco de reserva, que será necesario actualizar y enriquecer periódicamente.

**6.7.** Se procede por parte de los especialistas a la recopilación de información referente a políticas institucionales que influyen directamente sobre el cargo y los candidatos, análisis de información acerca del puesto (profesiograma, perfil ocupacional predefinido) y aspectos objetivos y subjetivos contenidos en el estudio del puesto.

**6.8.** Se seleccionan las técnicas a utilizar en cantidad y orden en dependencia de la plaza a ocupar, las mismas pueden ser tests psicológicos: se efectúan a las personas que quedaron del paso anterior, o sea, preseleccionadas. Se dividen en 2 grupos:

- De inteligencia: si necesito un individuo con habilidades para el razonamiento numérico, manuales, psicomotoras, etc.
- De personalidad: para averiguar las características de la personalidad y la conducta del individuo (si tiene capacidad de relacionarse, si es creativo, mentiroso, etc.).

Hay que hacer un informe final en función del perfil del individuo, el cual funcionará como elemento de juicio para provocar una especie de “filtro”. El informe psicológico queda guardado.

Prueba de empleo: son aquellas pruebas que podemos aplicar para conocer la capacidad para hacer el trabajo que el individuo posee. Se realizan con los supervisores.

Entrevista: se busca chequear los antecedentes y obtener el “primer acercamiento”. Es útil para aclarar las dudas que surgen después de leer el curriculum. Nos permiten obtener mucha información. Deben ser previamente preparadas. Lo que se plantea es hacer que se entrevisten con uno o más responsables con los que el individuo más adelante tendrá contacto. Puede ser:

- Estructurada: todas las preguntas están escritas y dirigidas al entrevistado. Se prepara con anticipación. La ventaja es que no quedan temas “suelos” y podemos comparar las respuestas de todos los candidatos. La desventaja es que es poco flexible, por lo que puede volverse tediosa.

▪ No estructurada: aparte del análisis de la información del postulante que tenemos, podemos manejar las preguntas a nuestro criterio.

En ambos casos, al final de cada entrevista hay que hacer un resumen. Es importante el contacto (la comunicación) que se da entre entrevistador y entrevistado. Lo ideal es tomar nota inmediatamente que concluye la entrevista.

**6.11.** El Comité de Ingreso analiza cada candidato a partir de la documentación recibida y realizará las verificaciones pertinentes, emitiendo el Acta de Conclusiones del Comité de Ingreso para personal docente y no docente la que se presenta en el Anexo 6, donde dicho órgano expresa sus recomendaciones acerca del candidato y posteriormente la máxima dirección, el Rector, toma la decisión final.

6.10. Una vez tomada la decisión final, los especialistas y técnicos de Recursos Humanos reciben del trabajador o jefe de área el documento acreditativo de la aprobación. Los documentos de los trabajadores rechazados se archivan en un expediente y se relacionan en el modelo presentado en el Anexo 7 denominado Registro de Candidatos.

En caso de personal no docente de las categorías ocupacionales Técnico, Servicio, Operarios y Administrativo, se procederá a formalizar la relación laboral de los trabajadores seleccionados mediante la firma del Contrato Individual de Trabajo que aparece en el Anexo 8, para el caso se firma por Tiempo Determinado, según el rango de duración del período de prueba que corresponda a la ocupación o cargo de destino de acuerdo a lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo relacionado en el Anexo 9. Una vez suscrito el contrato se entregará una copia al trabajador y se archivará otra copia en el expediente de Contratos por Tiempo Determinado.

En el caso de personal docente se procede a firmar el contrato de trabajo por tiempo indeterminado sin transitar por el período a prueba siendo las categorías establecidas para la organización del trabajo científico pedagógico en los centros de educación superior las siguientes:

▪ Categorías Principales: Profesor Titular, Profesor Auxiliar, Asistente e Instructor.

Se exceptúan del período de prueba, además del personal docente, los recién graduados que sean objeto del adiestramiento laboral establecido en la legislación vigente, los contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, cuando el período del contrato no exceda de seis meses, los contratados a domicilio de carácter temporal, los designados para ocupar cargos de dirección o de funcionarios, y otros que se cubren por designación, salvo que se decida su nombramiento provisional antes de su designación definitiva así como aquellos casos que debido a su reconocida trayectoria laboral puedan ser exonerados.

**6.11.** Luego de formalizada la relación del trabajador con la entidad, se procede a la acogida de los trabajadores seleccionados, con el objetivo de propiciar la adaptación e

integración del candidato al puesto de trabajo y a la organización. El programa de acogida se presenta en el Anexo 10.

En el proceso de orientación laboral, la información al nuevo trabajador tiene una gran importancia dada la influencia de esta en la aceptación e interiorización de las normas y valores, así como en el conocimiento de un conjunto de elementos asociados a la satisfacción de necesidades individuales que influyen en el nivel motivacional en el período de tiempo inicial y este a su vez en la fluctuación.

En correspondencia con el criterio expuesto, en el proceso la información al nuevo trabajador debe partir de lo general a lo particular, por lo que debe comenzar por la explicación de las estrategias y políticas del Centro. La explicación debe adecuarse a las particularidades de la categoría ocupacional del trabajador y efectuarse sobre la base de un programa en el que deben participar los directivos principales del Centro, tiene que efectuarlo el jefe de área donde se incorpora el trabajador.

Dada la dimensión y complejidad del Centro el intercambio de los directivos principales con los trabajadores recién incorporados pudiera realizarse de forma concentrada a fin de facilitar la participación de los mismos. El paso reviste una importancia trascendental sobre todo en el personal docente.

Resulta conveniente explicarle por la Dirección de Recursos Humanos cuando el trabajador concurre a efectuar el contrato el plan de acciones de atención e incentivación del Centro.

Particular importancia a los efectos de destacar la llegada de un nuevo trabajador al Centro tiene el recibimiento que se le realiza por el directivo del área y por el colectivo laboral. En este momento deben realizarse las presentaciones del equipo de dirección institucional y de las organizaciones políticas y de masas, así como de los compañeros de trabajo y en particular de los que lo atenderán directamente durante el período de adaptación.

Finalmente, se recomienda realizar un recorrido por las instalaciones y en particular por el puesto de trabajo, sobre el cual se debe producir un intercambio a partir del profesiograma, puntualizando los aspectos en que el trabajador muestre interés. Es importante en esta etapa precisar la instrucción inicial sobre seguridad y salud que el trabajador recibió en la Dirección de Recursos Humanos durante el proceso de contratación.

El Jefe directo del trabajador es el responsable de cumplimentar el paso del proceso de selección, para lo cual deberá:

- ◆ Recibir al nuevo trabajador con un clima adecuado: realizar visitas a las áreas de la entidad, presentarlo al nuevo colectivo de trabajo y organizar entrevistas con la dirección.
- ◆ Brindarle información sobre la entidad, los compañeros de trabajo y el puesto a ocupar (importancia, deberes y obligaciones del puesto, así como la incidencia en el cumplimiento de los planes de la entidad y las condiciones para desarrollar el trabajo).



- ◆ Orientar al trabajador acerca de las características de la cultura organizacional: costumbres, estilo de relaciones, etc.
- ◆ Instruir al trabajador en cuanto a: los objetivos y duración del período de prueba, cuantía y período de pago del salario, régimen de trabajo al que está sujeto, reglas de seguridad y salud, medios de protección que debe utilizar y el Reglamento Disciplinario Interno.
- ◆ En el caso de traslados o promociones el programa de acogida se dirigirá fundamentalmente a proporcionar información sobre la nueva área de trabajo y el puesto en particular que ocupará el trabajador, haciendo las presentaciones y observaciones pertinentes. En estos casos existe la ventaja de que el trabajador es un conocedor de la cultura de la organización.

**6.12.** Posterior al proceso de acogida se desarrollará el período de prueba, donde el trabajador debe demostrar que posee los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira a ocupar. Asimismo el trabajador determinará si esta ocupación y el entorno en que se inserta, son afines a sus intereses y expectativas. El jefe inmediato brindará las informaciones, medios y condiciones requeridas para el desempeño, y comprobará si el trabajador posee la Idoneidad Demostrada que el cargo u ocupación exige. El control de la etapa será responsabilidad del jefe inmediato, quien de manera puntual deberá valorar en el trabajador, además de su desempeño, cuestiones como: sentido de la responsabilidad, entrega al trabajo, sentido de equipo y colaboración, etc.

**Requisitos que integran la idoneidad demostrada:**

- Calificación formal = aptitud

Se expresa en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspire a desempeñar.

- Resultados de trabajo = aptitud

Comprende la realización del trabajo que demanda el contenido del puesto o cargo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.

- Experiencia demostrada = aptitud

Se expresa en el tiempo demostrado en años en el desarrollo del perfil del puesto o cargo que se aspire desempeñar y los resultados concretos alcanzados en esos periodos.

- Cumplimiento de las normas de conducta y de idoneidad generales o específicas = actitud

Se expresan en el cumplimiento de las normas de disciplina que con carácter general y/o específico tiene la organización en su reglamento disciplinario interno.

- Normas de idoneidad = actitud

Actividades y/o características que se expresan en el cumplimiento de determinados aspectos personales que con carácter específico debe tener el titular en el desempeño de determinado puesto o cargo.

**Principios éticos referidos a la conciencia, a la actividad y a las relaciones**

- A la conciencia: Sentir amor por el trabajo, ser consagrado, responsable y disciplinado.

- Demostrar sentido de responsabilidad sobre los requisitos disponibles utilizándolos de manera adecuada y racionalmente.

- A la actividad: Mantener constante la superación sobre la labor que desempeña, ofrecer la excelencia en la calidad de los servicios que presta con el apoyo tecnológico, trabajar para lograr un crecimiento consistente y una rentabilidad atractiva de la organización, sobre la base de la creatividad, eficiencia e innovación.

- A las relaciones:

- Ofrecer un trato afable, amable y cortés.

- Mantener relaciones tanto en el ámbito laboral, como social que la hacia merecedor del respeto y la confianza de los demás.

- Abstenerse de utilizar información para beneficio personal o divulgar a 3ra personas no autorizadas.

- Ser discretos, evitar los comentarios que perjudiquen la reputación y el prestigio de otros trabajadores.

Este procedimiento debe ser aceptado y entendido por todos logrando una mayor eficiencia, eficacia y productividad económica, se tendrá en cuenta para la evaluación de la idoneidad de un trabajador de cualquier categoría ocupacional, su desempeño constante, adecuándose a la exigencia de la organización y su ocupación laboral.

**6.13.** La idoneidad demostrada corresponde el análisis integral de los requisitos indispensables como los siguientes:

- Calificación expresada en los certificados de estudio o títulos que posee el trabajador en correspondencia con los requisitos, exigidos para la ocupación o cargo que aspire a desempeñar u ocupe.

- Realización del trabajo con una alta responsabilidad

- Demostrar en su labor un cuidado óptimo de los medios y recursos materiales relacionados con su trabajo.

- Mantener una conducta correcta.

Las técnicas y procedimientos que se utilizan para la determinación de la idoneidad demostrada se adoptan para la administración de común acuerdo con la Organización Sindical correspondiente lo cual se incluye en el Convenio colectivo del Trabajo.

**6.14.** El Jefe inmediato del trabajador valorará la condición de Idoneidad del trabajador exponiendo su evaluación, basado en el criterio del comité de ingreso, se comunicará al área de Recursos Humanos. La documentación de los trabajadores a los cuales no se les reconoció la condición de Idóneos se incorporará al Registro de Candidatos.

**6.15.** Una vez transcurrido el período de prueba y reconocida la idoneidad del trabajador se procede a concertar el contrato de trabajo correspondiente según la Resolución 8/2005 del MTSS. El contrato podrá tomar carácter de tiempo indeterminado o de tiempo determinado de seis meses, archivándose una copia en el expediente laboral y se entregará otra al trabajador.

**a) Contrato de trabajo por tiempo indeterminado**

◆ **Personal Docente.**

Para la contratación de este personal se requiere

- Datos personales que se recogen por el técnico que atiende esta actividad en la planilla de primeros datos.
- Hoja resumen si proviene de otro centro. Si no ha tenido vínculo anterior 2 fotos tipo carné, carné de identidad y titulación.
- Resolución de categoría, emitida por el Rector.
- Carta del directivo del área con la fecha a partir de la que comenzó a laborar.
- Firma del contrato de trabajo.

◆ **Personal del resto de las categorías ocupacionales. (Técnico, Operario, Servicio y Administrativo)**

Para la contratación de este personal se requiere

- Datos personales que se recogen por el técnico que atiende esta actividad en la planilla de primeros datos
- Hoja resumen si proviene de otro centro, 2 fotos tipo carné, carné de identidad y titulación
- Documento emitido por la comisión de admisión.
- Carta del Directivo del área con la fecha a partir de la que comenzó a laborar.
- Firma del contrato de trabajo

**b) Contrato de trabajo por tiempo determinado**

- Los contratos determinados se realizan con respaldo de plazas para sustituir a trabajadores ausentes por determinadas causas (enfermedad, licencia de maternidad, accidente de trabajo, movilizaciones militares, cursos, licencias legalmente autorizadas, etc.). El Director del área debe enviar la solicitud a la Dirección de Recursos Humanos para la radicación de las plazas en la Dirección Municipal del MTSS, a partir de la fecha de aprobación de la radicación es que se puede ubicar el trabajador, vencido el término de autorización por la Dirección de Trabajo, se solicita nuevamente la radicación.

Para la contratación de este personal se requiere

- Datos personales que se recogen por el técnico que atiende esta actividad en la planilla de primeros datos
- 2 foto tipo carné, carné de identidad y titulación
- Carta del Director del área con la fecha a partir de la que comenzó a laborar.
- Firma del contrato de trabajo.

### **c) Contrato de trabajo del personal a tiempo parcial**

Entrega de los documentos que se exigen:

El directivo de cada área entregará al grupo de organización del trabajo y los salarios los documentos que conforman el contrato de trabajo del profesor a tiempo parcial por tiempo determinado: contrato de trabajo, anexo al contrato, plan de trabajo, carta de autorización del centro de procedencia si es trabajador activo o modelo 935 de autorización de la Dirección de Trabajo Provincial si es jubilado, resolución de categoría actualizada y fotocopia del título.

De faltar algún documento no se recibirá el contrato de trabajo por los técnicos de la Dirección de Recursos Humanos del Centro.

Personal que puede ser contratado en el CUSS

- Trabajadores provenientes del sector de la producción, los servicios y la ciencia.
- No se pueden contratar profesores que imparten docencia en centros del nivel superior.
- No se pueden contratar profesores provenientes del MINED. Si en algún municipio existiera un sobrante de personal docente, que constituya una reserva del municipio, solo por autorización del Ministro del MINED, se permitirá de manera excepcional, participar como docente en las áreas, formando parte del plan de trabajo de esos profesores y nunca bajo un sistema de contratación laboral.
- Si el trabajador que se contrata como profesor a tiempo parcial su fuente de procedencia es el MINSAP, es médico y posee categoría principal, hay que verificar con el Jefe de Cuadro o de Recursos Humanos de Ciencias Medicas que el compañero no cobra por ella.
- Si el trabajador que se contrata como profesor a tiempo parcial su fuente de procedencia es el MINAZ y está recibiendo el estipendio mas el 20%, le paga el MINAZ, y en aquellos casos donde la impartición de docencia es alta, excepcionalmente se le puede hacer un contrato por un mínimo de horas que lo dictamina el área correspondiente del MINAZ y tiene que venir aprobado por la Agencia Empleadora y la Dirección Provincial de Trabajo. Los profesionales en activo del MINAZ, o sea los que laboran fuera de su contenido de trabajo, las sedes los contratan como contratan a cualquier profesor a tiempo parcial.
- No se acepta la contratación como profesor a tiempo parcial a trabajadores sin vínculo laboral y trabajadores por cuenta propia. En casos excepcionales se debe enviar a la Dirección de Recursos Humanos para su aprobación, las verificaciones realizadas en el

CDR, FMC, etc. de su actitud y motivo por lo que está sin vínculo laboral, aval de la Dirección de Trabajo de que no posee vínculo como cuentapropista y carta de autorización del director de la sede.

- Los graduados en adiestramientos de otros organismos ajenos al MES pueden ser contratados como profesor a tiempo parcial. Deben ser categorizados según lo establecido en la resolución 128/2006 del MES y debe de aplicársele lo establecido en la legislación vigente para su retribución.

Fecha de entrega del contrato de trabajo

- La entrega del contrato del profesor a tiempo parcial la Dirección de Recursos Humanos correspondiente al primer semestre del curso se efectuará hasta el 15 de julio y los correspondientes al segundo semestre del curso hasta el 15 de febrero. Además deben entregar el aval de los contratos formulados, según carta circular de la Viceministra del MES.
- Si los profesores a tiempo parcial contratados en el primer semestre continúan en el segundo semestre, se utiliza el mismo modelo de contrato.

**Confección del contrato de trabajo por modalidades:**

- Los contratos de trabajo que se formalicen con los profesores a tiempo parcial deben establecerse en un rango de horas semanales que puede variar entre 4 y 32 horas, en dependencia de todas las actividades que se planifiquen durante la semana.
- En ningún caso los contratos de trabajo se excederán de las 32 horas semanales.

◆ **Contrato para profesor a tiempo parcial que imparte docencia**

- El Directivo del área determinará las horas de docencia directa teniendo en cuenta las horas de encuentros presenciales en correspondencia con el plan de estudio y las consultas, seminarios y laboratorios planificados.
- El tiempo para la preparación, realización y revisión de exámenes, así como toda la actividad relacionada con la docencia, en una asignatura para un grupo de alumnos, no podrá exceder a 1.75 horas por cada hora de docencia directa.
- Cuando la contratación de un profesor a tiempo parcial contemple a más de un grupo de alumnos, a partir del segundo grupo no excederá a 0.75 horas por cada hora de docencia directa.
- Se incluye las horas de reuniones de trabajo en las áreas, las que no podrán exceder de 40 a 48 horas en el semestre.
- El total de horas del contrato resulta de sumar las horas de docencia directa, la auto preparación y las horas de reuniones de trabajo.

- El salario a percibir por el profesor a tiempo parcial contratado resulta de multiplicar el total de horas del contrato, por la tarifa que se paga por la categoría del profesor a tiempo parcial.

<u>Categoría Docente</u>	<u>Tarifa Horaria</u>
Profesor Titular	3.14 pesos
Profesor Auxiliar	2.87 pesos
Asistente	2.66 pesos
Instructor	2.44 pesos
Técnico de la Docencia	1.84 pesos

◆ **Contrato para profesor a tiempo parcial que se desempeña como tutor**

- Las horas de atención a grupos de hasta 15 estudiantes no excederán de 2.5 horas por semana.
- Se incluyen las horas de reuniones de preparación metodológica y colectivo de carrera de trabajo en las Sedes Universitarias Municipales y en el Centro Universitario las que no podrán exceder de 40 horas en el semestre.
- El total de horas del contrato resulta de sumar las horas de atención a estudiantes, la auto preparación y las horas de reuniones de trabajo.
- El salario a percibir por el profesor a tiempo parcial contratado resulta de multiplicar el total de horas del contrato por la tarifa que se paga por la categoría del profesor a tiempo parcial.

◆ **Contrato para profesor a tiempo parcial para impartir postgrado**

El contrato del profesor a tiempo parcial para impartir postgrado en la SUM, lo formalizará la Facultad que imparte la especialidad, previa coordinación con la Dirección de Postgrado.

Una vez concluido el proceso de ubicación, el trabajador recibe una copia de su contrato de trabajo o resolución de nombramiento según corresponda, y con este documento se presenta en el área de trabajo correspondiente, a fin de iniciar su actividad como trabajador una vez que se haya efectuado el proceso de orientación laboral.

**6.16.** El Rector del CUSS podrá autorizar excepcionalmente a ocupar un cargo por un trabajador que no cumple el requisito de calificación formal.

**6.17.** Para los cargos u ocupaciones cuyo desempeño exijan el cumplimiento de normas de conducta de carácter general o específicas, no podrán establecerse requisitos o exigencias que sean discriminatorios por motivo de raza, color de la piel, sexo, religión, opinión política, origen nacional o social y cualquier otro lesivo a la dignidad humana”

**7. REFERENCIA:**

**7.1** Cuesta, A. (1999): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Ed. Academia, La Habana.

**7.2** IEIT (2000): Compendio Metodológico sobre Política Laboral y Salarial, Proyección Estratégica y Utilización de la Fuerza de Trabajo, Tomo 1, Servicio de Publicaciones del IEIT, La Habana.

**7.3** Cuba, Resolución No. 8 (2005) Reglamento General sobre Relaciones Laborales

**Conclusiones parciales**

1. Se muestran los resultados del diagnóstico realizado al proceso de selección e integración en el CUSS.
2. Plantea el diseño del procedimiento de selección e integración factible en el Centro Universitario de Sancti Spíritus" José Martí Pérez". La base fundamental del mismo son las Normas Cubanas de Gestión del Capital Humano.
3. Para el proceso se establece un procedimiento documentado que incluye: los objetivos, el alcance, definiciones, principios, responsables, desarrollo y referencia, así como los anexos donde se incluyan los modelos a utilizar

## **Conclusiones**

1. Se establecieron los diferentes conceptos sobre Gestión del Capital Humano y otros términos importantes para lograr el basamento teórico que sustenta la presente investigación. Se valoran los Modelos del Sistema de Gestión del Capital Humano y se evidencia el enfoque de sistema del mismo con los subsistemas que lo integran y su relación con el resto de la organización.
2. Se muestran los resultados del diagnóstico realizado al proceso de selección e integración en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.
3. Se fundamenta el procedimiento de selección e integración del Capital Humano que es factible diseñar en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. La base fundamental del procedimiento son las Normas Cubanas de Gestión del Capital Humano.
4. El procedimiento se conforma por diferentes fases, reclutamiento, selección, integración y contratación, incluye: los objetivos, el alcance, definiciones, principios, responsables, desarrollo y referencia, así como los anexos donde se incluyen los modelos a utilizar.



**Recomendaciones**

1. Implementar el procedimiento de selección e integración del capital humano en el Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.
2. Proponer a la Dirección del Centro Universitario de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, transmitir las experiencias al resto de las universidades.
3. Proponer que el trabajo sea publicado y socializado a nivel de Universidad y generalizado a nivel de país, potenciando la visualización de los resultados obtenidos.
4. Presentar en diferentes eventos tales como: los forum, brigadas técnicas juveniles, ANIR entre otros.

**Bibliografía**

1. Alabart Pino, Y. La Cultura Organizacional, una Variable a Considerar en la Competitividad Empresarial. Rev. Folletos Gerenciales. Editorial CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
2. Arias, F. Administración de Recursos Humanos, F. Arias Editorial Trillas, México 1991, 256 pp.
3. Batista Jiménez, M. La Empresa y el Nuevo Enfoque en la Dirección de los Recursos Humanos; Diplomado de Recursos Humanos /Marcela Batista Jiménez, Angélica Ros Antón, Vivian Ferriol/, 1998. P.1-8.
4. Batista Jiménez, M. Comportamiento Organizacional de la Gestión de los Recursos Humanos / m. Batista Jiménez, a. ros Antón, v. ferriol/. – Ciudad de la Habana: / S.N/, 1996.
5. Beer, M. et al. "Dirección de los Recursos Humanos". México CECSA, 1990.
6. Beer. M. et al. Gestión de Recursos Humanos. Textos y Casos. Ed. Ministerio del Trabajo. Madrid, 1989.
7. Besseyre de Hort, CH. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto S.A, 1990.
8. Bustillo, C: La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las Personas. Revista Capital Humano. Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España, No 73, 1994.
9. Castellanos Cruz, R. (2008). Nuevas Bases de un Conflicto Estratégico: El Factor Humano; en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/talento.htm>.
10. Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1987.
11. Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill, SA, Bogotá, Colombia, 1988.
12. Codina, Alexis. Que Hacen los Directivos y que Habilidades Necesitan para su Trabajo Efectivo. Edit. Folletos Gerenciales. MES. 1998.
13. Cuba. Ministerio de Educación Superior. Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación Superior/ MES, Cuba. –La Habana: /s.n./,1996.
14. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos, Editorial Academia, La Habana, 2005.
15. Cuesta Santos, A. Logística en su Interfaz con la Gestión de Recursos Humanos; en Revista Ingeniería Industrial, A. Cuesta Santos, Vol. XIX (1), P. 14-19, 1999.
16. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos/ Armando Cuesta Santos. -- / SL: SN. /, 1997.

17. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Ed. Academia, La Habana, 1999.
18. Feriol Molina, Vivian. El Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. IEIT-MTSS. P. 1-26.
19. Gallego, J. F. Administración y Dirección de Personal en los Establecimientos Hoteleros. Ibérico Europea de Ediciones, S.A. Madrid, 1996.
20. Goleman D. La Práctica de la Inteligencia Emocional. Barcelona, 1998.
21. Harper & Linch: Manual de Recursos Humanos, Ed. La Gaceta de los Negocios, Madrid, 1992.
22. IEIT (2000): Compendio de Legislación Complementaria a las Bases del Perfeccionamiento Empresarial, Tomo Básico, Servicio de Publicaciones del IEIT, La Habana.
23. IEIT (2000): Compendio Metodológico sobre Política Laboral y Salarial, Proyección Estratégica y Utilización de la Fuerza de Trabajo, Tomo 1, Servicio de Publicaciones del IEIT, La Habana.
24. Instrucción 18/90: Reglamento para la Admisión de los Trabajadores al Empleo, su Permanencia y Promoción así como la Selección del Personal a Capacitar.
25. Lage Pérez, Carlos M. Diseño de un Sistema de Recursos Humanos para la OBE, Sancti Spiritus, 1997.
26. Lucas Ortueta, R. Manual de Personal. Técnicas de Dirección de Personal. Madrid. Index, 1987.
27. Martínez, Martínez, Carlos C. Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Modernas. CUBA. UCLV. 1995.
28. Menguzzato, M. La Dirección Estratégica de la Empresa / M. Menguzzato, J.J. Renau. -- / SL, SN /, 1991. – p. 211 – 228.
29. Morales Gutiérrez. E. Gestión y Formación Estratégica del Talento Humano o La Organización Detenida en el Tiempo. Capital Humano. España, 2005.
30. Morales Gutiérrez, E. Modelo de Gestión Económico Financiero. Subsistema de Gestión de Recursos Humanos. CUSS, 2004.
31. NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos. NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación.
32. OIT (1983). Introducción al Estudio del Trabajo. Ed. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.
33. Ordóñez, O. M. La Nueva Gestión de Recursos Humanos. Revista AEDIPE. Ediciones Gestión 2000, S.A Madrid. España, 1995.
34. Palenzuela Páez, Iris. Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el CENSA. Tesis, 1991.

35. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Sistema y Subsistemas del Modelo de Gestión Económico Financiera del MES. Ministerio de Educación Superior, La Habana 2002, Editorial Félix Varela. S/A. pp. 225.
36. Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial ESIC. Madrid, 1993. pp. 55 - 57; 76 - 77.
37. Puchol, L. Lecturas de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. DEADE. Ciudad de la Habana. Ed. ISPJAE, 1995.
38. Reyes Barrizonte, E. et al. (2008). Gestión de Talentos en <http://www.gestiopolis.com/organización-talento/selección-de-talentos.htm>.
39. Rodríguez González, R (2001). Selección de Recursos Humanos: Experiencia en una Organización en <http://www.psicología-online.com/ciopa2001/actividades/08index.html>.
40. Stoner de James, A. FET Al.: Administración, 5ta edición, 1995.
41. Stoner, H. – Administración en su Planeación Estratégica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A, 1987.
42. Werther, W. & K, Davis.: Administración de Personal y de Recursos Humanos, ED. MCGRAW-HILL, México, 1992.
43. Zaragoza Soto, N (2006). Reclutamiento y Selección en <http://www.gestiopolis.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratación-de-personal-htm>.

## Anexo 1. Glosario de Términos

La norma de requisitos está dividida en nueve partes:

**Introducción:** Se expresa, entre otros aspectos, que la adopción de un SGICH es una decisión estratégica de la entidad, que esta norma promueve un enfoque basado en procesos y que se especifican los requisitos que pueden usarse para su aplicación interna por la entidad, solo para la mejora continua o para la certificación. Que un SGICH tiene que estar integrado a la misión, visión, valores y principios estratégicos de la entidad.

**Objeto:** Establece una guía o patrón básico de orientación que fija los requisitos que le permite a cada entidad crear las condiciones para el diseño y aplicación de su propio SGICH, tomando como referencia el modelo aprobado, y la mejora continua.

**Referencias normativas:** Se mencionan las disposiciones que son indispensables para su aplicación, así como las normas con las que se compatibiliza.

**Términos y definiciones:** Se atiende a los términos y definiciones principales que fundamentan esta norma y menciona que es aplicable la NC 3000 de Vocabulario del SGICH y la NC 18000, Vocabulario del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Requisitos generales:** Relaciona los requisitos generales que deben cumplir y establece como requisitos básicos: que la entidad posea los objetivos a largo alcance, la proyección estratégica, su sistema propio de Gestión Integrada de Capital Humano, así como un adecuado clima laboral y que los trabajadores participen activamente en la búsqueda de soluciones a los problemas y en la toma de decisiones.

Se establece entre los requisitos generales la existencia de un Manual de Procedimientos, donde se incluyan todos los procedimientos documentados utilizados en el SGICH.

**Requisitos del modelo de Gestión Integrada de Capital Humano:** Establece los requisitos que deben cumplirse relacionados con los nueve módulos que componen el modelo:

- **Competencias laborales:** El factor por excelencia que expresa un desempeño superior de los trabajadores y la entidad;
- **Organización del trabajo:** Actividad esencial para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la entidad;
- **Selección e integración:** Que implica aplicar técnicas y procedimientos adecuados para atraer, retener y perfeccionar el capital humano;
- **Capacitación y desarrollo:** Proceso continuo, basado en el diagnóstico de las necesidades de cada trabajador de la entidad y está alineado con sus objetivos y estrategia;
- **Estimulación material y moral:** Para asegurar la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y del colectivo laboral;

- **Seguridad y salud en el trabajo:** Orientada a crear condiciones, capacidades y cultura, para que el trabajador y su entidad desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos;
- **Evaluación del desempeño:** Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades y es la base para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo;
- **Comunicación institucional:** Para garantizar la información y comunicación interna y externa con el entorno;
- **Autocontrol :** Dirigido a comprobar los resultados del SGICH y su impacto en el logro de los objetivos y estrategia de la entidad.

#### **Otros requisitos**

- **Administración de capital humano:** Para los registros, controles y documentos relacionados con la administración de capital humano.
- Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el sistema.

#### **Algunos términos y definiciones para la Gestión de Capital Humano:**

##### **Acción correctiva**

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

##### **Acción preventiva**

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente no deseable.

##### **Calificador de cargos**

Documento donde se define la denominación del cargo, el contenido de trabajo, los requisitos para ocuparlos y el grupo de escala de complejidad que le corresponde.

##### **Capital humano**

Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

##### **Cargo**

Los que aparecen recogidos en los calificadores comunes, de rama o actividad y propios de organismos, pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales, así como en resoluciones. En ellos se definen la denominación, contenido de trabajo y los requisitos para ocuparlos y expresan el empleo u oficio que desempeñan, los trabajadores en la organización.

##### **Categoría ocupacional**

Clasificación de los diferentes cargos, de acuerdo con las funciones y tareas que desarrollan los trabajadores, tomando en cuenta sus características disímiles, la complejidad y su vinculación con la producción y la prestación de servicios. Se agrupan en las categorías de operarios, trabajadores de servicios, trabajadores administrativos, técnicos y dirigentes.

### **Certificación de competencias**

Proceso que permite, mediante la evaluación correspondiente, reconocer y certificar a través de un documento, la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, independiente de la forma en que estas competencias fueron adquiridas.

### **Comité de ingreso**

Órgano que se crea en la organización para asesorar al jefe en el ejercicio de su facultad respecto al reconocimiento o confirmación de la pérdida de la idoneidad demostrada, y para tomar la decisión relativa a la promoción, permanencia y selección de los trabajadores para cursos de capacitación y desarrollo.

### **Competencias laborales**

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

### **Eficacia**

Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

### **Empleo**

Labor socialmente útil, remunerada, que es desempeñada por un trabajador.

### **Enfoque basado en procesos**

La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos".

### **Entidad laboral**

Organización con personalidad jurídica, constituida conforme a las leyes cubanas, con fines económicos, administrativos, sociales, culturales, u otros definidos en su objeto social y dotada de capacidad legal para establecer relaciones laborales. Comprende a las empleadoras que suministran trabajadores para que presten servicios en otras organizaciones de la economía.

## **Escalafón**

Documento elaborado por la organización en el que se establece un orden de los trabajadores, según la mayor antigüedad y pueden ser de carácter general y por cargos.

## **Condiciones de trabajo**

Características, bajo las cuales se desarrolla el trabajo, que tiene o no influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador e incluye factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales.

## **Conformidad**

Cumplimiento de un requisito.

## **Contrato de trabajo**

Acuerdo escrito entre la administración de la organización y el trabajador, donde este último establece su compromiso de ejecutar un trabajo en un cargo determinado y observar las normas de disciplina laboral, y la administración está obligada a pagarle un salario y a garantizarle las condiciones de trabajo y los derechos laborales que se disponen en la ley.

## **Convenio Colectivo de Trabajo**

Acuerdo concertado y suscrito por el representante de la administración, de una parte, y la organización sindical correspondiente en representación de los trabajadores, de la otra, a fin de establecer las condiciones de trabajo que regirán las relaciones laborales individuales y colectivas, los derechos y obligaciones de las partes, así como impulsar la ejecución de los planes técnico-económicos mediante la gestión administrativa y el amplio desarrollo de la actividad e iniciativa creadora de los trabajadores.

## **Cultura Organizacional**

Interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y trasmitirlas, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles.

## **Misión**

Razón de ser de la organización, su encargo social y finalidad que explica su existencia.

## **Período de prueba**

Etapas inicial de la relación laboral en la que el trabajador debe demostrar que reúne los requisitos y posee las cualidades necesarias para el desempeño del cargo que aspira a ocupar, comprueba que las condiciones y características de la organización



se corresponden con sus intereses, y por su parte, la administración brinda la información, los medios y las condiciones necesarias para lograr este propósito y comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada exigida para el cargo.

### **Plantilla de cargos**

Documento que contiene la relación de los cargos, con expresión de la cantidad de cada uno de ellos, para garantizar el nivel de actividad y un uso racional de la fuerza de trabajo.

### **Política de empleo**

Parte de la política social y económica del Estado, ordenada para la incorporación al trabajo socialmente útil de las personas aptas y con disposición para ello, sin discriminación alguna; garantiza ingresos, seguridad y estabilidad laboral del trabajador ante los cambios estructurales y cíclicos.

### **Política de gestión de capital humano**

Determinación y orientación de la alta dirección de la organización relativa a la gestión de capital humano coherente con su política global y estrategia que proporciona un marco de referencia para el establecimiento de sus objetivos y metas, así como los de gestión de capital humano.

### **Puesto de trabajo**

Zona o lugar en que se ejecuta la actividad laboral por un trabajador o grupo de trabajadores equipados con instrumentos y medios de trabajo necesarios para su realización.

### **Reclutamiento**

Proceso que identifica, prepara, motiva y atrae el potencial humano para su posible selección con vista a desempeñar determinados cargos en la organización.

### **Registro de personal**

Registro de los trabajadores de una organización o de personas sin vínculo laboral con ella, que permite definir las posibilidades de reemplazo en cada cargo, o la ubicación en los de nueva creación, para hacer frente a las bajas, promociones, planes de capacitación y desarrollo, jubilaciones, ampliación de la plantilla y cambios en las estrategias de la organización.

### **Reglamento Disciplinario Interno**

Reglamento Disciplinario de cada organización y constituye el complemento, de las disposiciones de aplicación general en materia de disciplina, que tiene como objetivo fortalecer el orden laboral, la educación de los trabajadores y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en ocasión del desempeño del trabajo.

### **Relación laboral**

Relación que se establece entre el trabajador, de una parte y la administración de la organización, por la otra, y se formaliza mediante el contrato de trabajo.

### **Requisitos**

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

### **Requisitos de calificación**

Exigencias y requisitos que se establecen para desempeñar un cargo.

Remuneración que comprende la tarifa de la escala salarial, más los pagos adicionales establecidos legalmente, y se utiliza en los casos previstos en la legislación..

### **Selección e integración**

Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

### **Servicio social**

Cumplimiento del deber elemental de los que alcanzan los conocimientos en los niveles superiores y medio superior de la educación, de poner estos conocimientos al servicio de la sociedad de acuerdo con el planteamiento y prioridades que de las tareas de desarrollo económico y social determine el Gobierno.

### **Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**

Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

### **Sistema de trabajo**

Conjunto de elementos, mutuamente relacionados o que interactúan, como capital humano; los equipos y materiales; la organización del trabajo, incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene junto a las exigencias ergonómicas; la organización de la producción y de la prestación de servicios, así como el aprovisionamiento y la distribución.

### **Valores**

Principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana; preferencias culturales; espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios de las personas y su comportamiento en función de un desempeño laboral superior y de los resultados de la organización.

### **Visión**

Valores y aspiraciones genéricas de la organización.

Anexo 2. Diagnóstico realizado al proceso de Selección e Integración según los requisitos de la NC-3001 SGCH en el CUSS

Cuestionario:

1. ¿La organización cuenta con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar al CUSS para ocupar determinados cargos?
2. ¿La organización cuenta con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores?
3. ¿La organización cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada?
4. ¿En la organización existe constituido y funcionando el comité de ingreso ó el órgano similar con otra denominación, de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo?
5. ¿Se controla por parte de la alta dirección la eficacia de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en que medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia?
6. Existe elaborado en la organización un programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos.
7. ¿La organización cumple con lo establecido en la legislación respecto al período a prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar?
8. ¿En la organización formalizan la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contrato y los documentos de nombramiento y elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia?
9. ¿La organización lleva el registro, la actualización y la conservación del expediente laboral de cada trabajador y cumplir con lo dispuesto?
10. La organización deberá cumplir, respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes:
  - a) Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral.
  - b) Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo.
  - c) Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral.
  - d) Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan.
  - e) Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.

Anexo 3. Convocatoria para ocupar plazas en el Centro Universitario de Sancti Spiritus  
"José Martí Pérez"

Denominación del cargo o puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Área a la cual pertenece: \_\_\_\_\_

Categoría Ocupacional: \_\_\_\_\_ Grupo Escala: \_\_\_\_\_

Salario: \_\_\_\_\_

Cantidad de puestos en convocatoria: \_\_\_\_\_

Funciones fundamentales del puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Conocimientos específicos elementales requeridos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Requisitos físicos requeridos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Horario de Trabajo: \_\_\_\_\_.

Los interesados deben recoger el modelo "Solicitud de Empleo" en el área de Recursos Humanos en el horario de \_\_\_\_\_.

**ESTA CONVOCATORIA ES VALIDA HASTA EL \_\_\_\_\_.**

Anexo 4. Modelo de solicitud de empleo para el personal docente

**DATOS PERSONALES**

Nombre y Apellidos \_\_\_\_\_  
Dirección Particular \_\_\_\_\_ No/Apto \_\_\_\_\_ Reparto \_\_\_\_\_  
Entre \_\_\_\_\_  
Municipio \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_  
No. Identidad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ C. de Piel \_\_\_\_\_  
Nombre del Padre \_\_\_\_\_  
Nombre de la Madre \_\_\_\_\_  
Nombre de familiares que laboran en el CUSS  
1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_

**DATOS DE INTERÉS**

Organizaciones a las que pertenece

PCC	<input type="text"/>	UJC	<input type="text"/>	CDR	<input type="text"/>
CTC	<input type="text"/>	FMC	<input type="text"/>	OTRAS	<input type="text"/>

**DATOS PROFESIONALES**

Graduado de \_\_\_\_\_  
Cat. docente      Instructor       Asistente       Auxiliar   
Titular   
Grados Científicos Alcanzados      Doctor en Ciencias       Ms.C.

**DATOS LABORALES**

Área de trabajo donde labora \_\_\_\_\_

Mencionar los dos últimos centros donde laboró

No	Nombre del Centro	Dirección	Cargo	Período laboral
1				
2				

Desempeñará la función de: \_\_\_\_\_  
Área donde Laborará \_\_\_\_\_

**NOTA:** Anexar los siguientes documentos:

1. Aval del resultado del desempeño en ambos centros de trabajo.
2. Aval de las organizaciones políticas y de masas.
3. Autobiografía (copia).
4. Curriulum vital (copia).
5. Expediente del docente actualizado.
6. Fotos (2).

**Confeccionado por:**

Nombre(s):  
Apellidos:  
Cargo:  
Firma:

**Aprobado por:**

Nombre(s):  
Apellidos:  
Cargo:  
Firma:

Anexo 5. Modelo de solicitud de empleo para el personal no docente

**DATOS PERSONALES**

Nombre y Apellidos \_\_\_\_\_  
Dirección Particular \_\_\_\_\_ No/Apto \_\_\_\_\_ Reparto \_\_\_\_\_  
Entre \_\_\_\_\_  
Municipio \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_  
No. Identidad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ C. de Piel \_\_\_\_\_  
Nombre del Padre \_\_\_\_\_  
Nombre de la Madre \_\_\_\_\_  
Nombre de familiares que laboran en el CUSS  
1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_

**DATOS DE INTERÉS**

Organizaciones a las que pertenece

PCC   
CTC

UJC   
FMC

CDR   
OTRAS

**DATOS SOBRE ESTUDIOS REALIZADOS**

Graduado de nivel	Superior <input type="text"/>	Medio Sup. <input type="text"/>	Téc. Medio <input type="text"/>
	M. Básica <input type="text"/>	O. Calificado <input type="text"/>	Primaria <input type="text"/>

Estudios actuales   
Nivel, especialidad o grado que cursa

**Grados científicos alcanzados**

Dr. C

Ms.C

**DATOS LABORALES**

Área de trabajo donde labora   
Mencionar los dos últimos centros donde laboró

No	Nombre del Centro	Dirección	Cargo	Período laboral
1				
2				

Desempeñará la función de:   
Área donde Laborará

**NOTA:** Anexar los siguientes documentos:

1. Aval del resultado del desempeño en ambos centros de trabajo.
2. Aval de las organizaciones políticas y de masas.
3. Autobiografía (copia).
4. Fotos (1).

**Confeccionado por:**

Nombre(s):  
Apellidos:  
Cargo:  
Firma:

**Aprobado por:**

Nombre(s):  
Apellidos:  
Cargo:  
Firma:

Anexo 6. Acta de conclusiones del Comité de Ingreso



**COMITÉ DE INGRESO**  
**Centro Universitario de Sancti Spiritus**  
**"José Martí Pérez".**

---

**Acta de conclusiones del Comité de Ingreso**

El Comité de Ingreso de CUSS, haciendo uso de sus facultades establecidas en la RESOLUCION 8, con fecha 1ro de marzo de 2005, evaluó al compañero (a).

\_\_\_\_\_, que ocupará el cargo de: \_\_\_\_\_, con el objetivo de analizar su actitud e idoneidad partiendo de su posible: Ingreso:\_\_\_\_\_, Permanencia: \_\_\_\_\_, Promoción: \_\_\_\_\_, Incorporación a Cursos: \_\_\_\_\_, en el área de trabajo correspondiente a: \_\_\_\_\_, en la ocupación o cargo denominado: \_\_\_\_\_.

El Comité recomienda por votación de \_\_\_ a favor y \_\_\_ en contra, que el compañero Si:\_\_\_\_, No: \_\_\_ reúne los requisitos para efectuar el movimiento solicitado.

Los argumentos para tal decisión se fundamenta a continuación:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

Y para constancia se firma la presente en la ciudad de \_\_\_\_\_,

a los \_\_\_\_ días de mes de \_\_\_\_\_ del 200\_\_.

Por la Administración: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Por la CTC: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Por la UJC: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Otros miembros: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

**DECISIÓN FINAL DEL JEFE FACULTADO:**

Si: \_\_\_\_, No: \_\_\_\_, estoy de acuerdo con la recomendación del Comité de

Ingreso por: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Visto Bueno

\_\_\_\_\_

Dr.C. Manuel G. Valle Fasco  
Rector  
Centro Universitario Sancti Spíritus





Anexo 8. Contrato Individual de Trabajo

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

Al efecto de suscribir el presente contrato de trabajo, el que tiene toda la fuerza legal que en derecho se requiere, comparecen:

DE UNA PARTE: MsC Ing. RENIER ESQUIVEL GARCIA, Director de Recursos Humanos, a nombre y en representación del Centro Universitario “José Martí Pérez”, sito en Avenida de los Mártires Nro. 360 en SANCTI SPIRITUS, que en lo sucesivo, a los efectos del presente contrato, se denominará la ADMINISTRACIÓN.

Y DE OTRA PARTE: \_\_\_\_\_  
quien concurre por su propio derecho y cuyos datos personales son:

No. CARNE DE IDENTIDAD	FECHA DE NACIMIENTO	PROFESIÓN U OFICIO
DIRECCIÓN		
PROVINCIA	MUNICIPIO	NO. EXPEDIENTE LABORAL

El que en lo sucesivo y a los efectos del presente documento se denominará el TRABAJADOR. Ambas partes, libre y voluntariamente, suscriben el presente contrato: INDETERMINADO \_\_\_\_\_ DETERMINADO \_\_\_\_\_ A PRUEBA \_\_\_\_\_ DE APRENDIZAJE \_\_\_\_\_

CONVIENEN

**Primero:** El trabajador prestará sus servicios a la administración bajo las condiciones siguientes:

- A. Desempeñar la ocupación o cargo denominado: \_\_\_\_\_ que corresponde al grupo \_\_\_ de la Escala Salarial y a la categoría ocupacional de \_\_\_\_\_ cuyo contenido de trabajo se anexa.
- B. El trabajo será ejecutado en: \_\_\_\_\_
- C. Viene obligado a laborar una jornada de trabajo de \_\_\_\_\_ horas diarias y \_\_\_\_\_ horas mensuales.
- D. En caso de contrato de aprendizaje el curso tendrá una duración de: \_\_\_\_\_ por lo cual deberá permanecer en nuestra entidad el doble del tiempo del curso, que terminaría el \_\_\_\_\_.
- E. La jornada diaria se dividirá en el horario de: \_\_\_\_\_.
- F. El puesto de trabajo tiene las siguientes condiciones de seguridad e higiene del trabajo: \_\_\_\_\_

---

**Segundo:** La administración abonará al trabajador un salario ascendente a la cantidad de \_\_\_\_\_ pesos que se ajustará a alguna de las formas de pago establecidas en la legislación vigente, que en nuestro caso es A TIEMPO O A SUELDO y en períodos MENSUALES.

**A.** El trabajador disfrutará de un pago adicional ascendente a \_\_\_\_\_ pesos mensuales, desglosado en \_\_\_\_\_ pesos por incremento Res 198 / 06: \_\_\_\_\_ pesos por asignación del cargo y \_\_\_\_\_ pesos por condiciones anormales de trabajo.

**Tercero:** El presente contrato se suscribe por un tiempo de duración de:

\_\_\_\_\_.

y comenzará a regir a partir del \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

El aviso previo por parte del trabajador para dar por terminada la relación laboral será de \_\_\_\_\_.

**Cuarto:** El trabajador durante el desempeño de su cargo, disfrutará de los beneficios del descanso retribuido y de la seguridad social, siempre que se cumplan los requisitos establecidos por las disposiciones vigentes sobre estas materias, y de los demás derechos laborales enmarcados en la legislación vigente.

**Quinto:** El trabajador se compromete a cumplir con el contenido del cargo que ha de desempeñar, obedecerá las órdenes que le sean impartidas por los superiores que estén debidamente facultados para ellos y acatará el Convenio Colectivo de trabajo y el Reglamento Interno del Centro, así como las demás disposiciones vigentes que rijan las materias de organización del trabajo y protección e higiene del trabajo.

**Sexto:** La administración se compromete a abonar su salario al trabajador en la forma establecida en el presente contrato, a cumplir las normas de protección e higiene del trabajo, seguridad social y descanso retribuido y las demás disposiciones vigentes en materia laboral.

**Séptimo:** Las causas de suspensión y terminación de este contrato quedan sujetas a lo dispuesto en la Resolución 8 del 2005, artículo \_\_\_\_\_.

**Octavo:** Ambas partes convienen en lo expresado en el presente documento, comprometiéndose a su más estricto cumplimiento.

Y PARA QUE CONSTE se extiende el presente Contrato Individual de Trabajo, que suscriben de común acuerdo en original y dos copias, en \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

POR LA ADMINISTRACIÓN

EL TRABAJADOR

Anexo 9. Tiempo de duración del Período a Prueba

Duración del Período a Prueba									
No.	Cargo u Ocupación	Grupo	Cat.	Período de Duración (días)					
			Ocup.	30	60	90	120	150	180
1	Auxiliar de Limpieza	I	S	X					
2	Custodio	II	S			X			
3	Bedel	II	S	X					
4	Obrero Agropecuario	III	O	X					
5	Encargado de Recep. Pizarra Teléfono	III	S			X			
6	Gestor B Servicio Educación Superior	III	S			X			
7	Chofer D	IV	O		X				
8	Agente B Seguridad y Protección	IV	S			X			
9	Dependiente de Almacén	IV	S		X				
10	Gestor A Servicio Educación Superior	IV	S		X				
11	Cocinero Integral C	V	O		X				
12	Chofer C	V	O		X				
13	Auxiliar de Fuerza de Trabajo	V	A		X				
14	Técnico F Gestión Universitaria	V	T		X				
15	Chofer de Ómnibus B	IV	O			X			
16	Técnico D Equipamiento Educ. Superior	IV	T			X			
17	Téc. Trabajo Docente Investigativo Educ. Sup.	IV	T			X			
18	Técnico E Gestión Universitaria	IV	T			X			
19	Operador Grabador Musicalización	IV	T			X			
20	Secretaria	IV	T			X			
21	Téc. B Gestión Comercial de la Educ. Sup.	IV	T			X			
22	Téc. Obreras de Arquitectura	IV	T			X			
23	Téc. A de Explotación Transporte Automotor	VIII	T				X		
24	Téc. Información y Bibliotecología	VII	T			X			
25	Téc. B de Recursos Humanos	VII	T			X			
26	Téc. en Documentación Secreta	VIII	T			X			
27	Mecánico A Automotor	VIII	O		X				
28	Téc. en Ciencias Informáticas	VIII	T				X		
29	Téc. A en Gestión Económica	VIII	T				X		
30	Téc. Gestión Comercial	IX	T				X		
31	Gestor B en Comunicación y Marketing	IX	T				X		
32	Auxiliar Técnico de la Docencia	X	T				X		
33	Téc. B de Equipamiento de la Educ. Sup.	X	T					X	
34	Téc. Relaciones Internacionales Académicas	X	T					X	
35	Téc. de la Cocina y Centro de Elaboración	X	T					X	
36	Especialista Serv. Procesamiento y Anál. Inf.	XI	T					X	
37	Téc. A Equipamiento para la Educ. Sup.	XI	T						X
38	Téc. Ingreso de la Preubicación Laboral	XI	T						X
39	Esp. B Gestión Económica	XI	T						X
40	Asesor B Jurídico	XI	T						X
41	Esp. B Ciencias Informáticas	XI	T						X
42	Esp. B Gestión de los Recursos Humanos	XI	T						X

## Anexo 10. Programa de acogida

El día en que se inicia la relación laboral del trabajador en el centro para realizar el recibimiento del mismo se convocará a:

- Un representante de la administración
- El Secretario General del Sindicato
- El Secretario del Partido
- Presidente de la ANEC
- Jefe inmediato de la plaza
- Un trabajador del centro

En el recibimiento el trabajador, entre otras, se le darán las siguientes informaciones:

- Historia y tradiciones del CUSS, así como galardones y estímulos recibidos.
- Objeto, Misión, Visión y Valores compartidos en el CUSS.
- Como está organizado del trabajo y servicios que se brindan en la Institución.
- Sistema de pago y estimulación por el que paga el salario.
- Capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción.
- Las Competencias Laborales del puesto.
- Como es el proceso de evaluación del desempeño para demostrar su idoneidad en el desempeño del cargo que va a ocupar.
- Normas de seguridad y salud que debe cumplir.
- Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio Colectivo de Trabajo.
- Presentación de los dirigentes administrativos, de todos los trabajadores y de los dirigentes de las organizaciones políticas y del sindicato.
- Otras informaciones de interés.

---

Administración

---

Jefe Inmediato Superior

---

Sección Sindical