

# **LA SELECCIÓN E INTEGRACIÓN COMO UN PROCESO INHERENTE A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. UNA APROXIMACIÓN DESDE EL ENTORNO EMPRESARIAL CUBANO**

**Eriberto Bauzá Vázquez**

Licenciado en Psicología, Máster en Dirección, Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Centro de Estudios de Dirección de Las Tunas, Universidad de Las Tunas, Cuba

[ebv@ult.edu.cu](mailto:ebv@ult.edu.cu)

**Teresa López González**

Licenciada en Planificación de la Economía Nacional, Especialista de Economía del Centro Provincial de Patrimonio Cultural de Las Tunas, Cuba

**Juan Carlos Mayo Alegre**

Licenciado en Economía, Máster en Dirección, Profesor Auxiliar, Centro de Estudios de Dirección de Las Tunas, Universidad de Las Tunas, Cuba

[jcarlos@ult.edu.cu](mailto:jcarlos@ult.edu.cu)

## **RESUMEN**

Este artículo aborda una aproximación desde lo teórico, de un elemento importante en la gestión empresarial: la gestión de recursos humanos y, específicamente la selección e integración como parte integrante de este proceso. Los principales elementos teórico conceptuales así como la normativa aplicable a Cuba son descritos aquí los cuales pueden constituirse en un referente para estudiantes profesores e investigadores interesados en esta temática.

### **I.1. La gestión de recursos humanos en las organizaciones**

El personal fue un recurso más de las organizaciones, y en relación con los recursos financieros y materiales, de menor cuantía, de esta manera, armonizaba con los

objetivos y funciones de la empresa. Todo estrictamente reglamentado, basado en la creencia de la naturaleza humana, y en consecuencia de la empresa, como de algo “fijo y estable”. Se registraba todo, y todos los actos se basaban en procedimientos preestablecidos.

La importancia concedida al aporte que pueden hacer las personas que trabajan en las organizaciones no es cuestión que preocupara solo a los estudiosos en materia de gestión de recursos humanos en la actualidad. Evidencia de esto son los estudios realizados por Taylor (1856-1915), quien llevó a cabo mejoras industriales en el lugar de trabajo, convirtiéndose en uno de los primeros teóricos que consideraron el trabajo como un sistema en el que para conseguir eficiencia es necesario analizar y medir sistemáticamente las tareas, utilizando estudios de tiempo y comportamientos como principales fuentes de investigación (De Miguel Guzman, 2006)

A medida que las instituciones se fueron haciendo más grandes y complejas, se enfrentaron a la necesidad de formar mecanismos eficaces para alcanzar los “objetivos prefijados”. La organización del personal, estructura y la clasificación de los puestos fueron funciones que se sumaron a las existentes.

La administración (gestión) como ciencia es relativamente reciente, sus primeros aportes reconocidos se registran en 1903 con los trabajos de Taylor y Gilbreth, pero estos años han bastado para que se desarrollaran múltiples enfoques sobre la misma entre ellos: Teoría de la burocracia (Weber, 1909), Escuela de los principios de la administración (Fayol, 1916), Escuela de las relaciones humanas (Mayo y Lewin, 1932), Teoría de las decisiones (Simón, 1947), Teoría de los sistemas (Bertalanfy, 1951), Teoría de los sistemas socio técnicos (Emery y Trist, 1953), Teoría neoclásica de la administración (Koontz y O'Donnell, Newman y Drucker, 1954), Escuela del comportamiento (McGregor, 1957), Escuela del desarrollo organizacional (Bennis y Shein, 1962) y Teoría de las contingencias (Woodward, Lawrence y Lorsch, 1972). (Sánchez Rodríguez, 2007)

A pesar de las diferencias entre estos enfoques, en todos se han dado puntos comunes, entre ellos: el tratamiento, explícito o no, de la organización como un sistema (Menguzzato y Renau, 1995 y García Vidal, 2006) y la visión del factor humano como elemento determinante en el logro de los objetivos de la administración.

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto

de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos".

En la actualidad las actividades de recursos humanos tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, o como plantea Hax (1992) "...el precio de la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos será alto en tal organización. Por consiguiente mejorar la gestión de recursos humanos y los sistemas de desarrollo pasó a ser un asunto de necesidad económica" (De Miguel Guzman, 2006).

A la gestión de los recursos humanos, competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa, por ello es función integral de la entidad y no de un departamento o área específica. Tiene un carácter multidisciplinario pues necesariamente interviene en diferentes disciplinas científicas para el desarrollo científico y eficiente, además constituye un concepto más avanzado, cuyo enfoque estratégico y carácter proactivo posibilita actuar antes de que aparezcan las dificultades y lograr desarrollar los recursos humanos que se requieren, así como los mecanismos necesarios para alcanzar los objetivos trazados.

Diversos autores que abordan la gestión de los recursos humanos elaboran "modelos" para facilitar la comprensión del sistema de gestión de los recursos humanos: Modelo de Beer (1989), Modelo de Werther y Davis (1991), Modelo Evolutivo de Planeamiento y Desarrollo de Recurso Humano de Arnol Hax (1992), Modelo Funcional de Harper y Lynch (1992), Sistema de Administración de Recurso Humano de Chiavenato I. (1993) entre otros (Sánchez Rodríguez, 2007).

Los modelos antes mencionados, de una u otra forma, presentan como un sistema la gestión de los recursos humanos donde se interrelacionan las diferentes actividades, considerándose en algunos casos como subsistemas. Todos exigen cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos, otorgándole el significado por el aporte a los resultados de la empresa. Como parte de la evolución de la atención, administración o dirección y control de la fuerza de trabajo, de las personas que trabajan, de los recursos humanos o del capital humano, existe una polémica y puntos de vistas diferentes sobre el nombre de esta actividad y hasta el de la unidad organizativa dentro de la estructura que la desarrolla directamente.

Esta concepción sistémica de la Gestión de Recursos Humanos concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados (Beer, et, al, 1989). Esto quiere decir que las funciones

de los Recursos Humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa .

El sistema de gestión de recursos humanos constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

A la gestión de recursos humanos le competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los trabajadores. Por tanto, la responsabilidad y ejecución de la gestión de recursos humanos aunque es de todos, principalmente lo es de la alta dirección y de los mandos intermedios de dirección.

En el mundo actual y con el desarrollo que se viene estableciendo en los últimos tiempos en torno a la efectividad y competitividad de las organizaciones, se va haciendo cada vez mas evidente, que los recursos humanos deben actuar estratégicamente y tomar el control de su futuro en función de contribuir al cumplimiento de los objetivos que se ha planteado.

Los rasgos actuales de la gestión de los recursos humanos pueden resumirse en:

- Los recursos humanos se constituyó a inicios del siglo XXI en 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; además de manera proactiva.

- La GRH demanda concebirse con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo, al igual que en los diseños de los sistemas logísticos.
- La GRH eficiente ha superado al Taylorismo, y demanda la polivalencia y la alta implicación de los trabajadores en la toma de decisiones y en todas las 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 de la GRH.
- Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de Gestión de Recursos Humanos junto a la preservación ecológica.
- El desafío fundamental de la Gestión de Recursos Humanos es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Estos rasgos indican que a la gestión de recursos humanos le competen todas las actividades de la organización donde influyen o son influidos los trabajadores. En el mundo actual y con el desarrollo que se viene estableciendo en los últimos tiempos en torno a la efectividad y competitividad de las organizaciones, se va haciendo cada vez mas evidente, que los recursos humanos deben actuar estratégicamente y tomar el control de su futuro en función de contribuir al cumplimiento de los objetivos que se ha planteado

En Cuba, estudios realizados por Ferriol (1996) denotan que en el momento de comenzar a plantear teórica y prácticamente las reformas económicas de diversos cortes en la década del 60, se tocaron prácticamente todas las esferas, menos la de la organización, soslayando por ende, la de los recursos humanos, y se erigió un sistema organizativo-laboral donde los factores de índole psicológico, socio-psicológico e ideológico del factor humano quedaron atrás. Y se ha demostrado que el trabajador actúa no sólo en dependencia de su motivación por el trabajo, en cuya base se encuentran sus propias necesidades.

El sistema organizativo se estructuró ciertamente sobre la base de la satisfacción de necesidades, pero de las necesidades de seguridad, contando con un sistema potente de Seguridad Social y una garantía de pleno empleo que vino a satisfacer todos los sueños del hombre explotado de la época capitalista anterior. Sin embargo, no se

proyectó con la misma celeridad la satisfacción del resto de las necesidades del hombre, tales como: el sentimiento de pertenencia, el respeto a sí mismo, la autonomía, la realización, el reconocimiento, entre otras.

Por tanto, se ha llegado a regularizar por expertos, que el Sistema Organizativo Laboral que prevaleció, pese a las condiciones favorables del sistema sociopolítico, se caracterizó por el estilo y método burocrático de dirección y la división extrema del trabajo, rasgos todos, característicos de la organización y dirección tradicional y de principios de siglo.

Los intentos de establecer las bases para el desarrollo de los colectivos laborales, se convierten no sólo en consignas del momento, sino que parten de enfoques erróneos y limitados, no acordes ni con el desarrollo general de los recursos humanos, ni con los principios de desarrollo integral del hombre en un nuevo sistema social.

De la segunda mitad de la década del 80 es necesario tener en cuenta varios experimentos fundamentales como el Perfeccionamiento Empresarial del MINFAR, empresas laboratorio del Instituto de Trabajo, trabajos del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociales (CIPS) y algunas consultorías. Sin entrar en el análisis de los aciertos y defectos de cada uno de ellos, todos buscaron desarrollar los colectivos, la participación y gestionar de una manera diferente los recursos humanos.

En muchos sentidos se complementaban el modelo organizativo con el modelo psicológico y sociológico, con la utilización de las capacidades y potencialidades y el enfoque económico integral. Sin embargo, a todos les faltó la integralidad en la Gestión de los Recursos Humanos, y que ésta a su vez estuviera integrada a la gestión y dirección estratégica de la empresa, quedando limitada su contribución al desarrollo empresarial.

Con el propósito de mejorar la Gestión de Recursos Humanos en organismos, instituciones y empresas desde principios de la década de los 90 en Cuba, se han estado introduciendo Sistemas de Gestión de Recursos Humanos que han respondido a las influencias de modelos no propios y por tanto no acordes a las realidades y situaciones concretas del país.

En los últimos años en Cuba aparece un nuevo concepto para nombrar a las personas que trabajan en las organizaciones: capital humano. Según Morales Cartaya (2007), atendiendo al contexto socioeconómico cubano, capital humano es el "Conjunto de conocimientos, 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".

El recurso humano comprende las capacidades para trabajar, dadas las experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.

Los estudios de Morales Cartaya (2007), revelaron que existen organizaciones con una gestión de recursos humanos no estratégica, con enfoque funcional y tayloriano, insuficientemente integrada con la estrategia empresarial, que frena la productividad del trabajo. Por lo que se elabora un modelo de gestión integrada de capital humano, dirigido a alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las organizaciones; contribuyendo a su desarrollo, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior.

El Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de Gestión de Recursos Humanos y externas con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Morales Cartaya, 2007).

La implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano, es de vital importancia para fortalecer la orientación estratégica de las organizaciones cubanas, teniendo en cuenta que su concepción responde a las características propias en que las mismas operan a diario. En la actualidad se han constituido las Normas Cubanas 3000: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario; las Normas Cubanas 3001: 2007, Sistema de Gestión Integrada de los Capital Humano-Requisitos así como las Normas Cubanas 3002: 2007, Sistema de Gestión Integrada de de Capital Humano-Implementación, que contienen las normativas, términos y definiciones, así como los requisitos que deben cumplir las organizaciones laborales para implementar dicho sistema de gestión.

Como elemento importante en la gestión recursos humanos se ha hecho un llamado a las organizaciones cubanas a implementar el Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano, que aboga por dejar atrás la extrapolación de modelos no propios que no se adecuan a las características y condiciones específicas del país. Como aporte fundamental del mismo se concibe el hecho de tener como centro las competencias laborales.

A la gestión de los recursos humanos, compete todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa, por ello es función

integral de la entidad y no de un departamento o área específica. Tiene un carácter multidisciplinario pues necesariamente interviene en diferentes disciplinas científicas para el desarrollo científico y eficiente, además constituye un concepto más avanzado, cuyo enfoque estratégico y carácter proactivo posibilita actuar antes de que aparezcan las dificultades y lograr desarrollar los recursos humanos que se requieren, así como los mecanismos necesarios para alcanzar los objetivos trazados.

Sustentado en los elementos anteriormente abordados, en esta investigación se asumen los sustentos teóricos que priorizan la concepción de la gestión de recursos humanos como un factor estratégico de las organizaciones para alcanzar niveles óptimos de efectividad y competitividad, la cual hay que enrumbar en el sentido del cumplimiento organizacionales planteados.

## **I.2. El proceso de selección e integración como elemento consustancial a la gestión de recursos humanos**

La selección e integración, en su interrelación con la gestión de recursos humanos, es un proceso para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los requisitos de la organización para su integración (estrategia y objetivos) (NC 3000 Vocabulario). Es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de gestión de los recursos humanos derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica. (Cuesta Santos 2005). Es el proceso de elección, de entre un grupo de candidatos, de aquellos más competentes para desempeñarse en un cargo de acuerdo con la descripción del mismo (Zayas Agüero, 2002).

La selección de personal como actividad científico técnica nace en el ámbito de la disciplina Administración. La Ingeniería Industrial surgida de la ciencia de la dirección de Frederick W. Taylor, se abrió paso en el mundo empresarial con su gemela la Psicología Industrial acogiendo a su emblemática selección de personal. Mas recientemente acogida por la interdisciplinaria y nueva Gestión de Recursos Humanos, gran auge ha tomado en vertientes antes no enfatizadas como la selección de directivos y la selección de talentos asociadas a un conjunto de novedosas concepciones y técnicas donde destacan los Assessment Center y la gestión de competencias (Cuesta Santos, 2005)



El objetivo general de la selección e integración de los recursos humanos es contar en todo momento con la persona idónea para cada cargo u ocupación. En su evolución histórica, se pueden identificar los siguientes rasgos:

En la comunidad primitiva existía la división de sexo, edad, características físicas, etc.

Hipócrates (460-370 ac) tuvo en cuenta el temperamento humano que podía ser colérico o flemático, Platon (428-347ac) dotados de razón superior coraje de guerrero y otros artesanos como labradores y esclavos, en la edad media el trabajo resultaba hereditario; Francis Galton (1822-1911) creó técnicas de mediciones e introdujo la estadística.

Ken Dill propuso el primer test mental para la inteligencia en 1911, a raíz de accidentes en los tranvías se inicia un análisis de selección en el ámbito de labor Munsterberg, posteriormente se trabaja en la selección de mecanógrafas y aviadores es en 1917 cuando se elabora el primer test colectivo de inteligencia para Army Alpha alfabetizados en inglés y para Army Beta los que no dominaban el inglés, se elaboraron test de liderazgo, trabajo en equipo, moral de grupo perfeccionándose los métodos de selección.

En la II Guerra Mundial participaron 200 Psicólogos que condujeron al desarrollo de técnicas estadísticas. Galton estudia las diferencias individuales creando el término de correlación ya en el 1868 Spearman propuso en sus estudios el coeficiente de correlación para variables cualitativas y desarrolla el análisis factorial, Cronbach se caracterizó por la fiabilidad de los test, Wald en el coeficiente de validez de los test y siguiendo la evolución y característica de la selección de los recursos humanos.

Se destaca la incidencia de los 80 a los 90 años el desarrollo de movimientos sociales evolucionando la Gestión de los Recursos Humanos y en los momentos actuales los modelos del Sistema de Gestión Integrados de los recursos Humanos.

La importancia y necesidad de este proceso radica en contar con la fuerza de trabajo idónea para el desarrollo de la actividad, lo que permite una realización más eficiente de la misma e incide en la competitividad de la empresa y la satisfacción laboral de los trabajadores; esto tiene una influencia directa en la disciplina, ausencias, llegadas tardes, rotación de personal, ineficiencia, relaciones interpersonales y otras. En el estudio de la selección de personal como un sistema, resulta necesario valorar algunos de los principales enfoques de selección de personal existentes.

La selección e integración es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se

adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta. Tiene como objetivos fundamentales, definir políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo a la empresa, selección de los candidatos adecuados para el acceso, los traslados, las promociones y las actividades de formación.

El proceso de selección e integración del personal es una actividad necesaria, factible y costeable. En virtud de sus ventajas y beneficios no debe ser visto como un gasto, sino como una inversión, el proceso de selección e integración debe ser permanente, planificado y en consecuencia se establecerá tanto para el personal de nuevo ingreso, como para las promociones y formación, es responsabilidad del área de recursos humanos de la entidad y se ejecuta por ésta con la participación de las áreas implicadas.

Varios son los autores que han propuesto sistemas o procesos de la selección o integración del personal, entre ellos se encuentran los que a continuación se analizan:

Stanton, E. (1989) plantea lo que denomina sistema consecutivo de selección. Es un modelo en el que hace énfasis en la entrevista estructurada. No tiene en cuenta, la retroalimentación en el proceso al no contemplar las etapas post adopción de la decisión de selección y Chiavennato (1993) lo denomina provisionamiento es un proceso técnico- administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.

Sikula, A. (1994) sigue el modelo clásico, aunque en el mismo no integra las etapas preparatorias y el seguimiento del proceso. Plantea que las principales etapas del proceso de selección son las siguientes: solicitud,. exámenes, entrevistas, verificación de antecedentes y el examen medico.

Louart, P. (1994) plantea como fases principales del proceso de contratación externa los siguientes: publicación de las necesidades y búsqueda de los candidatos, recepción y selección de las cartas de candidatos, entrevista general, tests complementarios, entrevista de aceptación del superior o de los futuros colaboradores del candidato, la decisión final, el proceso de recepción y control y la recepción e integración. Este modelo plantea como elemento central en la selección las entrevistas y no hace énfasis en las etapas preparatorias que aportan las bases para realizar el proceso de selección.

Sánchez, J. (1993) formula un modelo en el que señala al análisis de puestos como punto de partida del proceso, establece una fase de preselección a partir del análisis de la solicitud de empleo y culmina con el proceso de incorporación, mientras que Puchol, L. (1994) presenta lo que denomina modelo clásico de selección en el que establece tres fases para la selección: las fases previas, las fases centrales y las fases finales de selección. Incluye en la fase previa un proceso de preselección sobre la base del currículum los formulario de solicitud y ubica el reconocimiento médico después de la adscripción al puesto. Este modelo refleja de forma integral el proceso, pero se predeterminan algunos pasos cuya ubicación es altamente variable, tales como el examen médico, y la ubicación de las primeras y segundas entrevistas de forma continua, después de la aplicación de las pruebas

Casas, J. (1994) plantea que los sistemas de selección de personal se desarrollan generalmente ejecutando los pasos siguientes: “primero se preseleccionan aquellos aspirantes que, en principio, parecen ajustarse más a los requisitos que el puesto de trabajo exige. Con esta preselección se reduce el número de personas que serán sometidas a la selección propiamente dicha, con lo que se economizan esfuerzos, tiempo y dinero y el segundo paso consiste en aplicar ciertas técnicas que permitirán distinguir al mejor capacitado para el trabajo ofertado entre todos los que lo han solicitado. Es un modelo general en el que hace énfasis en la correspondencia entre el candidato y los requisitos establecidos y la aplicación de un conjunto de técnicas, por otra parte no tiene en cuenta las etapas posteriores a la adopción de la decisión.

Zayas Agüero (2002), plantea el proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo ocupación, se evalúa y escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las mismas, tanto en función del momento actual como prospectivamente según se requiera proceso de elección, de entre un grupo de candidatos, de aquellos más competentes para desempeñarse en un cargo de acuerdo con la descripción del mismo, concebido en etapas preparación, reclutamiento, selección, integración y control y mejora.

El modelo cubano, cuyos requisitos generales y específicos se fijan en la Norma Cubana 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tiene como base las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan.

En el citado modelo, la selección e integración no existen aislados de su entorno, sino que están condicionados por los distintos factores económicos, políticos, sociales del medio donde se desarrolla, los que determinan la filosofía y los enfoques teórico-metodológicos. Todo sistema está compuesto por un grupo de elementos interrelacionados cuya cualidad resultante es cualitativamente diferente a la suma de sus partes. Los principales elementos componentes del sistema de selección de personal de cuya interrelación depende el éxito de dicho proceso, son los siguientes:

Las empresas: son el soporte del proceso de selección, están enmarcadas en un entorno que posee determinadas características que condicionan su funcionamiento. El mercado de trabajo, la tecnología, la situación socio-económica reinante son factores que inciden en las empresas, las que como organismos vivos se encuentran en constante transformación. Es en las empresas donde se inicia el proceso de selección a partir de la determinación de las necesidades, donde se realiza el análisis y descripción de los cargos y ocupaciones y quien acoge al trabajador y adquiere la responsabilidad de su formación y desarrollo, así como de cumplir el contrato psicológico que se establece entre ambos, ya que el trabajador es el cliente interno de la organización.

Los candidatos: el principal objeto y sujeto en el proceso de selección es el hombre, el que se encuentra inmerso en un determinado contexto económico, político y socio-cultural que condiciona en la interacción con el mismo, todo un conjunto de características propias de un determinado territorio o región.

El desarrollo cultural: el sistema educacional, las costumbres imprimen su sello en la formación y desarrollo del individuo. Desde el punto de vista del proceso de selección, las acciones con los sujetos van a proceder por medio de la valoración integrada de las características de los mismos en los aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, en correspondencia con las exigencias de los cargos y ocupaciones integrados en las competencias laborales.

Organización del proceso de selección: El proceso de selección e integración es el elemento mediador entre las necesidades de empleo de la empresa y de los candidatos, ya que la eficacia del cumplimiento de los objetivos de ambos reside en el grado de organización que se le imprima a dicho proceso.

En la organización y el desarrollo del proceso de selección tienen un papel fundamental la estrategia y las políticas que se tracen dejando bien delimitados los mismos, las que se deben caracterizar por el dinamismo y flexibilidad que debe poseer todo sistema que se desarrolla. Se incluyen entre los principales aspectos a tener en

cuenta en la organización de un sistema de selección de personal: los principios y normas de funcionamiento de la actividad, el modelo de selección a emplear en correspondencia a las necesidades y en función de lograr el máximo de calidad en el desarrollo de dicho proceso, la definición de los métodos y técnicas a emplear, así como los medios necesarios para ejecutar dicha actividad.

**Equipo de selección:** El principal sujeto y objeto del proceso de selección e integración de personal es el hombre, por lo que al igual que en cualquier terreno del conocimiento sobre el hombre, la preparación y proyección de los investigadores y el instrumental teórico y práctico que se emplee determina la calidad de los resultados de dichos procesos.

La selección e integración como proceso implica partir de las exigencias o requisitos de los puestos, de forma tal que se establezca con claridad y precisión lo que se busca en el candidato, emplear técnicas y métodos de evaluación, válidos y confiables, para medir las exigencias y requisitos de los puestos, comparar, en todos los casos y de manera flexible, ambas variables: ¿Qué se busca y qué se tiene? con vistas a identificar al candidato que posee las condiciones ideales para ocupar el puesto.

Los principios clasificados en generales y específicos, perteneciendo a la primera categoría aquellos que inciden en todas las facetas del proceso y específicos aquellos más directamente vinculados con el accionar directo. Es por ello que siguiendo el proceso lógico de la actividad de selección e integración de personal a continuación se explican cada uno de ellos.

### **Generales**

*Carácter científico:* el proceso de selección e integración debe erigirse sobre bases científicas, introduciendo los métodos y técnicas más avanzados en correspondencia con el desarrollo de las ciencias que participan en dicho proceso.

*Enfoque sistémico:* implica un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, cuya cualidad resultante es cualitativamente superior a la suma de sus partes, y que en el caso del proceso de selección son la calidad de la fuerza de trabajo, su eficiencia y satisfacción laboral.

*Carácter dirigido:* su funcionamiento y desarrollo dependen de la planificación, organización, ejecución y control del mismo, lo que tiene una incidencia directa en la eficiencia y calidad.

*Dependencia de la organización de los procesos de selección y los métodos y técnicas a emplear, del tipo de fuerza a seleccionar:* en esta dirección resulta significativa la clasificación que realizamos de los procesos de selección de personal sobre el tipo de fuerza de trabajo a seleccionar, clasificándola sobre la base del nivel del cargo, complejidad, importancia en la organización y el grado de desarrollo actual o perspectiva del empleo, las competencias, el grado de desarrollo de las mismas y resalta el papel del nivel de ejecución actual o las potencialidades de aprendizaje con vistas a la formación.

*Relación entre el proceso de selección e integración de personal y la cultura organizacional:* la esencia de este principio radica en que el carácter objetivo del proceso de selección no se refiere exclusivamente a las características de un cargo concreto, se encuentra en un determinado entorno organizacional, los requisitos no son idénticos para cargos iguales en organizaciones diferentes. La inobservancia de los aspectos anteriormente planteados generan inadaptación e incompatibilidad entre los trabajadores y la organización

*Análisis de los perfiles de competencias como base objetiva del procesos de selección de personal:* su punto de partida son las particularidades de la actividad, reflejadas a partir del análisis y descripción de los cargos u ocupaciones, lo que permite definir las principales características, exigencias y requerimientos de los mismos; posibilita evaluar las cualidades necesarias en los trabajadores de forma integrada en la valoración de las competencias como elemento esencial y los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en el proceso de selección de personal.

*Carácter eminentemente formativo y desarrollador:* en el proceso se debe complementar un adecuado trabajo de formación y desarrollo, porque la organización esta en constante cambio

*Carácter ético :* elemento esencial inherente es la dimensión ética del mismo, es un aspecto que está presente y condiciona todo el desarrollo del proceso y su imagen social.

*Carácter generalizado:* es una función del sistema de gestión de recursos humanos que incide en toda la estructura de la organización. Se debe destacar que un aspecto que condiciona los elementos diferenciales, con respecto a la organización del proceso, los métodos, técnicas e instrumentos empleados, son las particularidades de cada cargo u ocupación.

*Carácter racional:* poner en correspondencia los métodos y técnicas empleados con las necesidades y requerimientos de la selección e integración .

## **Específicos**

*Estudio de la interrelación hombre-trabajo en su desarrollo:* caracteriza los mismos en sus elementos de estabilidad y cambio, psicodiagnóstico, en la necesidad de no valorar solamente el estado actual de desarrollo del candidato, sino trabajar en el sentido de valorar las competencias y potencialidades futuras.

*Valoración del hombre en su integridad:* se integran formaciones y cualidades que posibilitan el desarrollo exitoso de una actividad, es así que debemos valorar al sujeto como un todo, integrado en sus dimensiones cognitiva, afectiva, física y social.

*Compensación de las cualidades y competencia:* debe estudiarse integralmente a los candidatos lo que permitirá realizar una construcción más real de las potencialidades de los mismos.

*Empleo de una concepción multimétodo, multitécnica:* integrar los métodos y técnicas a emplear en un sistema, de forma tal que permita reflejar de la manera más exacta posible las características esenciales.

*Predominio del análisis de los resultados de la actividad, la valoración cualitativa, el método clínico, la historia laboral y la entrevista:* utilizar el conjunto de técnicas en función de obtener la información necesaria para adoptar las decisiones pertinentes.

*Empleo de los tests psicológicos con un carácter valorativo- situacional:* existen diferentes tipos de test con las más variadas finalidades para evaluar el nivel o el estado del proceso, cualidad o formación psicológica.

*Papel del investigador como elemento integrador en el proceso de construcción del conocimiento sobre los candidatos :* el investigador desempeña el papel central en el ejercicio de la síntesis teórica en el proceso de construcción del conocimiento sobre los candidatos del proceso de selección.

*Análisis integrado de la validez de los métodos, técnicas e instrumentos y el resultado final del proceso:* ordenar, clasificar la validación total del proceso y la interpretación que el mismo realiza de la información obtenida sobre los candidatos.

*Tendencia al enfoque personalizado:* el proceso de selección e integración tiene un carácter personalizado, en correspondencia con el tipo de selección, el cargo y el tipo de fuerza que se requiere.

*Carácter activo y participación en la construcción del conocimiento sobre los candidatos:* evaluación psicológica en el proceso de selección e integración tiene la

característica que as misma se expresan de forma marcada las tendencias motivacionales de los sujetos, a causa de necesidad e interés de los mismos en alcanzar sus objetivos de ocupar el cargo al que aspiran, por las repercusiones que esto tiene en la vida de los candidatos.

Para que este proceso tenga efecto debe interactuar directamente con el ambiente organizacional. De ese ambiente, la organización recibe los recursos (insumos necesarios para su operación), información y los datos necesarios para la toma de decisiones. De todo lo que la organización recibe del ambiente nos interesa específicamente los recursos humanos.

La selección e integración debe implementarse transitando por diversas etapas, que aseguren que la elección ofrezca las máximas garantías posibles, ellas son:

El reclutamiento “es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”. Chiavenato (1993)

Las particularidades de la etapa de reclutamiento estarán condicionadas por las necesidades de recursos humanos de la organización, las características de los puestos y de los candidatos idóneos, la situación concreta del mercado de trabajo y las políticas institucionales.

Para llevar a cabo el reclutamiento es necesario la determinación de las necesidades de personal, las características del personal a reclutar, según las exigencias del puesto y las políticas organizacionales, las fuentes o lugares de posibles candidatos, las técnicas de reclutamiento, la aplicación de las técnicas seleccionadas, entrega y recepción de la planilla de solicitud de empleo y documentos acreditativos o avales requeridos, entrevista preliminar u otras técnicas que posibiliten acceder a un conocimiento general sobre el candidato: presencia física, educación formal, formación profesional, ambiente familiar, etc., y el análisis comparativo de los candidatos, conformándose un listado con aquellos que pasarán a la segunda etapa, porque parecen cumplir los requisitos mínimos e imprescindibles para optar por el puesto.

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado proveedor de RH que son exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Entre ellas se destacan las escuelas y universidades, la propia empresa y otras fuentes.

Las fuentes externas de reclutamiento son aquellas ajenas a la organización, entre ellas se pueden mencionar:



*Oficinas o agencias de empleo:* son especializadas en buscar y dotar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado. La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal “idóneo”, de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo laboral.

*Escuelas y universidades:* se consideran las universidades y escuelas técnicas donde se estudien carreras afines a los cargos que se pretenden ocupar. Suele ser la fuente de abastecimiento que las empresas recurren cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo.

*Otras empresas:* trabajadores que se encuentran empleados en otras empresas.

*Candidatos espontáneos:* son los que se presentan en las organizaciones para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

*Trabajadores eventuales:* trabajadores que no pertenecen a la plantilla de la empresa y prestan su servicio de manera provisional.

*Ministerio de Trabajo y Seguridad Social:* las dependencias Municipales y Provinciales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social poseen un potencial de personas desvinculadas.

El mercado de RH presenta las fuentes más variadas de RH, que deben ser diagnosticadas por la empresa que pasa a influirlas mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender a sus necesidades. El mercado de RH está compuesto por candidatos que pueden estar empleados en alguna empresa o desempleados, estos candidatos pueden ser reales (Buscado empleo o tratando de cambiar de empleo) o potenciales (que no están interesados en cambiar de empleo).

El reclutamiento se puede realizar de diferentes formas:

Reclutamiento externo, ocurre cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas a la organización, este recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

Tiene como ventajas, que trae experiencias nuevas a la organización, renueva y enriquece a los recursos humanos y aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

Sin embargo el mismo presenta determinadas desventajas por cuanto resulta más costoso, requiere de más tiempo que el interno, es menos seguro que el interno y crea sentimientos de deslealtad para su personal.

Reclutamiento interno, ocurre cuando, habiendo determinado el cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus propios empleados, o sea con candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa.

***Este tipo de reclutamiento tiene como ventajas, que es*** mucho más económico y rápido, su índice de validez y seguridad es mayor, es una fuente de motivación para los demás empleados, aprovecha inversiones ya efectuadas y desarrolla expectativas de mejoría en los trabajadores.

Sus desventajas están dadas en que exige que los empleados tengan condiciones de potencial desarrollo, puede generar conflictos de intereses, no puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Otro tipo de reclutamiento es el mixto el cual abarca tanto fuentes internas como externas. Para obtener un reclutamiento eficaz se podrán emplear diferentes técnicas en razón de las ventajas y desventajas que presentan el reclutamiento externo e interno permitiendo que la mayoría de las organizaciones prefieran una solución mixta, donde vinculan ambos procedimientos.

Las técnicas de reclutamiento son el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve la organización para atraer candidatos, entre ellas se utilizan con más frecuencia las que se explican a continuación:

Conferencias y charlas en universidades y escuelas: consiste en explicar lo que es la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura, las oportunidades de empleo que puede ofrecer, tratando de crear una imagen favorable hacia la misma.

Consulta a los archivos de los candidatos: La organización debe tener archivada una solicitud de empleo o un currículum de los candidatos que se presentan espontáneamente o que han sido considerados en reclutamientos anteriores. Para lograr esto es importante que la organización tenga puertas abiertas para los candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier momento, aunque no existan plazas vacantes en el momento de su presentación, pues hay que tener en cuenta que el reclutamiento debe ser una actividad ininterrumpida y continua cuyo objetivo sea mantener una reserva de candidatos para cuando sea necesario.

Presentación de los candidatos por parte de los trabajadores: La organización que estimula a sus trabajadores a presentar o recomendar candidatos está utilizando una técnica muy eficiente. El trabajador al recomendar o presentar a amigos o conocidos se siente útil, responsable y comprometido junto a la organización por la admisión del nuevo trabajador, elevando su prestigio ante su colectivo laboral y ante su representado.

Anuncios en la radio: a través de este medio de difusión masiva la convocatoria lanzada por la organización puede llegar a un mayor número de personas, por lo que puede incrementarse el número de candidatos que se presente optando por ocupar la plaza disponible.

Se puede concluir que el propósito del reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita.

La selección de recursos humanos se define según Chiavenato, I. (1993), como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, mientras que Stoner, J. (1990), la define como el proceso mutuo a través del cual la organización decide hacer o no una oferta de trabajo y el candidato decide aceptarla o no.

La selección de personal como actividad científico técnica nace en el ámbito de la disciplina Administración. La Ingeniería Industrial surgida de la teoría Tayloriana, se abrió paso en el mundo empresarial con su gemela la Psicología Industrial acogiendo a su emblemática selección de personal. Más recientemente acogida por la interdisciplinaria y nueva Gestión de Recursos Humanos, gran auge ha tomado en vertientes antes no enfatizadas como la selección de directivos y la selección de talentos (headhunting), asociadas a un conjunto de novedosas concepciones y técnicas donde destacan los centros de evaluación y la gestión de competencias.

Previo a ese conocimiento, los directivos deben ofrecer a los consultores o especialistas: la dirección estratégica adoptada, las políticas de Gestión de Recursos Humanos derivadas y el sistema de trabajo asumido. Sin estos elementos, no se garantizará una labor coherente de selección de personal, y no se manifestará la necesaria sinergia. Además, también previamente fijado a la adquisición del referido conocimiento: la necesidad del apoyo de la alta dirección al trabajo de selección de

personal. Otro aspecto importante es la existencia y actualidad del perfil de cargo por competencias el cual es determinante para el proceso de selección.

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones, escoger entre los candidatos el que tenga mayor probabilidad de ajustarse al cargo vacante, determinación del hombre adecuado, para el cargo adecuado, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal. El criterio de selección esta fundamentado en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado.

La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin. La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades de personal existentes.

Todo criterio de la selección se fundamenta en datos e informes de análisis y especificación de cargos. La selección se entiende como un proceso de comparación y decisión, que parte del análisis y especificación del cargo que debe ser ocupado y de las características de los aspirantes que lo disputan.

Para la selección propiamente dicha se utilizarán diversas técnicas y tanto en la previa como ahora debe considerarse que el candidato debe ajustarse al puesto. Esto significa que no debe reunir unas características técnicas muy superiores a las exigidas, ya que la empresa se arriesga a perderlo en cuanto el candidato encuentre una oportunidad mejor o a frustrarlo. Es obvio que tampoco es lógico seleccionar a candidatos que no reúnan razonablemente las exigencias del puesto.

Entre las técnicas de selección que describe la literatura se destacan, la grafología, las dinámicas de grupo, test psicotécnico, tests psicométricos, examen médico de admisión, pruebas profesionales y la entrevista. A continuación se describen cada uno de ellos.

La grafología: intenta averiguar características tales como la capacidad de aprendizaje, valores, conocimientos, etc. mediante el análisis de la escritura. Se suele

emplear sólo para puestos clave por su elevado coste. Para ello se exige el currículum manuscrito.

Dinámica de grupos: Varios candidatos se reúnen y comentan determinados temas en presencia de observadores de la empresa, los cuales no intervienen. Ahorra mucho tiempo, confronta a los candidatos y da una idea acerca de sus conocimientos, rapidez de respuesta, madurez, capacidad de persuasión, etc.

Sin embargo se presta a faltas de sinceridad, exceso de tensión en los candidatos, exceso de ganas de agradar, y no por el hecho de ser vehemente, extrovertido o hábil dialécticamente se está mejor preparado para el puesto, sobre todo cuando éste no exige habilidades sociales. Además, hay muchos candidatos que prefieren mantener su candidatura en la confidencialidad.

Test psicotécnico: Son pruebas estandarizadas que miden los conocimientos y conducta de los candidatos. Para que sean válidos deben aplicarse con precisión y complementarse con otras pruebas. Los test de personalidad miden los rasgos de la personalidad del candidato, mientras que los test de aptitudes miden sus conocimientos técnicos y su inteligencia, capacidad de razonamiento y agilidad mental mediante preguntas de razonamiento rápido.

Se suelen emplear cuando los candidatos son personas sin experiencia o referencias a fin de determinar sus potencialidades. En el caso de candidatos con experiencia tienen muchas limitaciones. Deben tomarse como complemento y, por tanto, valorarse por debajo del sentido común, referencias, historial profesional y académico y entrevista

Tests psicométricos: Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud, para generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajo. Generalmente, se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye la determinación de "cuánto", o sea de la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características propias del comportamiento del candidato. Los tests pueden ser utilizados para la selección, admisión, transferencia, promoción, entrenamiento o retención de recursos humanos. Pueden incluir medidas de inteligencia general, capacidad mental, de aprendizaje e intelectual, aptitudes mecánicas, burocráticas etc. Los tests psicométricos se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan en qué y cuánto varía la capacidad o la aptitud del individuo en relación con el grupo tomado como patrón de comparación.

Examen médico de admisión: Reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras.

Pruebas Profesionales: Mediante entrevistas o exámenes, se trata de averiguar las aptitudes (conocimientos técnicos, agilidad mental, inteligencia, habilidades o destrezas), actitudes (rasgos de personalidad: iniciativa, capacidad de decisión, riesgo, etc.) y valores del candidato.

Entrevista: Es una conversación preparada entre entrevistador y entrevistado. El entrevistador debe exponer con toda sinceridad las características de la tarea a desarrollar, las actividades de la empresa y, quizá, la remuneración aproximada. La falta de sinceridad en estos aspectos puede frustrar las expectativas del candidato lo que degenerará en una baja motivación en el trabajo.

La información que el entrevistador debe obtener de la entrevista debe comprender: nivel de conocimientos exigidos al menos en apariencia, mediante preguntas acerca de su titulación, experiencia o incluso alguna pregunta de carácter técnico, rasgos de su personalidad tales como dinamismo, capacidad de razonamiento, imaginación, inteligencia, emotividad, ambición, presentación, elocuencia, vocabulario, entre otros.

Es considerada la técnica más importante para caracterizar a los candidatos, por eso en todo proceso selectivo la entrevista personal es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto a la vinculación o no de un candidato a un puesto. Es considerada la más eficaz aunque de por si sola no es determinante.

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

Fase normalmente nada cuidada en las empresa y que, puede tener gran importancia. Se debe favorecer la adaptación del candidato seleccionado, el cual, durante un tiempo, estará despistado. Esta adaptación incluye aportar los conocimientos técnicos necesarios, explicarle su puesto y relaciones dentro de la organización y comunicarle la cultura de la organización.

Hacerlo adecuadamente transmite imagen de seriedad de la empresa a los empleados, la creencia de que se valora al personal, de que tiene algo importante que hacer le marca pautas de conducta que le ayudan a desenvolverse.

Se recomienda la presentación de la persona seleccionada al resto de empleados con los que se relacionará, entrevistas con jefes y subordinados, asistencia a reuniones para ponerlo al corriente de la situación y del modo de trabajo, visitas a las distintas áreas de la empresa, aportación de diversa información sobre la empresa (historia, objetivos, plantilla, etc.) y cursos de formación.

Por otro lado, el contrato de trabajo formaliza la relación laboral. Es el instrumento que recoge las principales condiciones materiales que rigen la relación. Pero la contratación no sólo consiste en suscribir el documento, también supone asumir unos compromisos recíprocos que no se explicitan en el contrato y que es definido por Edgar H. Schein como (contrato psicológico) Conjunto de expectativas mutuas del individuo y la empresa para la que trabaja, estas expectativas no están normalmente escritas en ningún contrato legal de trabajo, pero regulan enormemente la conducta profesional diaria desde la forma de vestir hasta las ganas de esforzarse para ser creativos.

Estas etapas que comprende el proceso de selección e integración abarcan un conjunto de actividades, que se extienden desde el momento en que se inicia la búsqueda del candidato hasta aquél en que, superado el período de prueba, queda ya incorporado a la organización.

La aplicación del proceso de selección e integración en la organización puede ser comprobada a través de un proceso de retroalimentación, siendo la Auditoria de Gestión de Recursos Humanos una de las herramientas que más elementos aporta al respecto.

Desde principios de la década del 90, en Cuba se han estado introduciendo Sistemas de Gestión de Recursos Humanos a nivel de los organismos, instituciones, empresas y organizaciones, que responden de manera circunstancial a influencias y modelos no propios y no exactamente a las realidades del país, complementándose conceptual y metodológicamente a las estrategias nacionales y territoriales de empleo.

Los procesos analizados poseen diferentes enfoques y/o etapas, no obstante para el desarrollo de esta investigación se tuvieron en cuenta elementos de Chiavenato y el Modelo Cubano ya que establecen elementos para selección e integración de los recursos humanos e incluyen la evaluación del proceso

### **I.3. La selección e integración de recursos humanos en la legislación actual de Cuba**

El país en su legislación actual a tono con el proceso de los recursos humanos tiene leyes, resoluciones, decretos donde establece principios y regulaciones para este sistema o proceso de selección e integración de recursos humanos los cuales son:

Ley No. 49/ 1984: Código de Trabajo. El Código de Trabajo que agrupa de las disposiciones aplicables en todas o en la inmensa mayoría de las relaciones laborales aquellas que han evidenciado una mayor estabilidad, con vista a coadyuvar al incremento de la productividad y eficiencia, al fortalecimiento de la disciplina laboral y a elevar el nivel ideológico, así como la educación laboral de los trabajadores se ajusta a los principios socialistas de la codificación del derecho laboral. Tiene como objetivo regular las relaciones jurídico laborales en Cuba, a fin de coadyuvar al incremento de la productividad del trabajo y de la eficiencia laboral, al fortalecimiento de la disciplina del trabajo y al establecimiento, dentro del marco de la legalidad socialista, de garantías jurídicas para la realización de los derechos de los trabajadores, la elevación del nivel de vida y el cumplimiento de sus deberes. También contribuirá al perfeccionamiento y desarrollo de las relaciones laborales socialistas.

Decretos-Leyes . 196 y 197/1999 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del gobierno y sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios. Establece normas básicas para los trabajadores que son considerados cuadros y las relaciones jurídicas laborales de ciudadanos cubanos y los extranjeros residentes permanentes en Cuba , cuyos vínculos de trabajo se formalizan por designación.

Resolución 8/2005: Reglamento R. L. Reglamenta lo concerniente a la selección, contratación, permanencia, promoción y evaluación del desempeño, los capítulos II y IX y la Disposición Final Segunda : El principio de Idoneidad Demostrada para el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo, que aparece regulado en el Capítulo III del presente Reglamento, se aplica en los centros de trabajo en que rigen en la actualidad procedimientos especiales en esa materia, con las excepciones o especificidades establecidas.

Resolución 9/2007: Reglamento A. L. Reglamento sobre el tratamiento a los recién graduados durante el periodo de adiestramiento laboral establece el tratamiento durante el periodo de adiestramiento laboral, de los recién graduados de nivel superior



y de técnico medio de la Educación Superior y de la Educación Técnica Profesional, en lo concerniente al, tiempo de adiestramiento, tutores , plan y evaluación así como tratamiento salarial..

D. L. 281/2007: Reglamento SDGE. : Consejo de Ministro pronuncia el Decreto No. 281 del 2007 el cual aprueba el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal en su capítulo VII del sistema de gestión de capital humano en los artículos 315 hasta el 317, los cuales no entran en contradicción con la legislación vigente.

NC 3000: Vocabulario. NC 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. Define los términos relacionados con el con el SGICH, contiene además 139 términos que son utilizados en el modelo de Gestión Integrada de Capital Humano

NC 3001: Requisitos (Pág. 9-10). NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos. Es la norma fundamental de esta familia enuncia los requisitos, para la selección e integración

NC 3002: Implementación (Pág. 19-23) NC 3002:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación. Constituye una herramienta de trabajo fundamental en el diseño e implantación del SGICH, establece como proceder, por parte de la entidad laboral, para garantizar el cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos. Brinda información sobre los principios en que se sustenta cada uno de los requisitos establecidos

Estos avances confirman la verdadera visión sobre la búsqueda de mayor eficiencia e idoneidad competitiva del proceso y dentro de ello, la maximización en la utilización de los recursos humanos.

## **CONCLUSIONES**

1. El análisis teórico de la gestión de recursos humanos, posibilita la comprensión de los aspectos esenciales de la misma, y constituye una referencia obligatoria para el desarrollo de investigaciones de estos temas con un basamento científico, debe caracterizarse por un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso.
2. Dentro de la gestión de los recursos humanos el proceso de selección y aprovisionamiento constituye un aspecto de fundamental importancia, el cual

debe implementarse transitando por diversas etapas, que aseguren que la elección ofrezca las máximas garantías posibles y que incluya el reclutamiento, la selección y la incorporación.

3. La legislación actual a tono con el proceso de los recursos humano tiene leyes, resoluciones, decretos donde establece principios y regulaciones para este proceso de selección e integración de recursos humanos donde se logre el desarrollo pleno y constante de sus recursos humanos y que esté conciba que la organización sea competitiva, funcione con eficiencia, logre la selección y capacitación de sus recursos humanos que constituye un elemento de suprema trascendencia para que se logren los objetivos y metas trazados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1 Alhama Beamaric, Rafael / Tania Martínez Núñez. Gestión de Recursos Humanos. Pensamiento Determinista VS Pensamiento Integrador. [ en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/gestion-de-los-recursos-humanos-determinista-e-integrador.htm>. [Consulta 8 febrero, 2011]
- 2 Asamblea Nacional del Poder Popular. ( 1984): Ley No.49 Código de trabajo.
- 3 Bauzá Vázquez, Eriberto (2000). Modelo para la Formación y Desarrollo de la Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior / Enrique Marañón Rodríguez. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas).\_Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran".\_Universidad de Oriente, 2006;
- 4 Beer, M. y otros (1990). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo
- 5 Beer, M. y otros (1999). Strategic Change: A new dimension of human resource management. Harvard Business School. Boston
- 6 Bellanco, Iñaki: Recursos Humanos, una gestión integral. España, s/f. [en línea]: < <http://www.ibermatica.com> > [Consulta: 20 de febrero 2010].
- 7 Blanco Gómez, E. (2007). Evaluación de la calidad del servicio del centro comercial las antillas de las tunas. Universidad LasTunas, Las Tunas
- 8 Bustillo, C. (1994) La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España.
- 9 Casimiro Lubalo, Francisco: Los recursos humanos en las empresas. Breve análisis en cuanto a evolución y tendencias en su gestión. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Cuba, s/f, [en línea]:< <http://www.eumed.net> > [Consulta: 21 de enero 2010].
- 10 Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc"Graw-Hill. México

- 11 Chiavenato, Idalberto. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia.
- 12 CINTERFOR/ OIT (2001/b/). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales. México. <http://www.cinterfor.org.uy>
- 13 Colectivo de autores. (2000). La economía cubana: coyuntura, reflexiones y oportunidades. Centro de Estudio de la Economía Cubana.
- 14 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros 2005 Resolución No. 8/2005 Reglamento General sobre Relaciones Laborales.
- 15 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros 2008 Resolución No. 9/2008 Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago.
- 16 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 1999 Decreto-Ley 196/99 Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno.
- 17 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal
- 18 Consejo de Estado. Decreto-Ley No 197 Sobre la Relaciones Laborales del Personal Designado para Ocupar Cargos de Dirigentes y de Funcionarios.\_ Ciudad de la Habana, 1999, 12p.
- 19 Consejo de Ministro ( 2007 ). Decreto Ley 281 REGLAMENTO SDGE
- 20 Cuesta Santos, Armando.(2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia
- 21 De Mendoza Fernández, Sandra Hurtado. Sistema Automatizado del Método de Consultas a Expertos. [en línea]. Disponible en: <http://www.cecofis.cu/articulo3.asp> [Consulta: 11 de noviembre, 2008]
- 22 De Miguel Guzman ,Margarita (2006) Tecnología para la Planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades del destino Holguín
- 23 De Miguel Guzmán, M. y otros (2005/b/) Tecnología para la planeación de Recursos Humanos en instalaciones hoteleras.
- 24 Diplomado en Gestión Empresarial / Eriberto Bauzá Vázquez... [et.al].\_Las Tunas: [s.n] 2003.\_96p.
- 25 Escobar Solís, Idelsa Cecilia. (2009) Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la Sucursal Cubalse Las Tunas
- 26 Ferriol Molina, Vivian 1996: El factor humano y la gestión tecnológica. El recurso humano como factor determinante de las transformaciones económicas en Cuba, *Decreto 281 me falta*
- 27 *García Santillán Arturo* Procesos de selección, satisfacción y motivación labol *Edel Navarro Rubén*
- 28 García Vidal, G. (2006) Contribución Teórico-Profesional para la Administración Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba

- 29 Goicochea Paredes, Pablo. Aspectos Importantes en la Gerencia de Recursos Humanos. [en línea]. Disponible en: <http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/11.doc> [Consulta 8 febrero, 2008]
- 30 Gómez, L. JC El Capital Intelectual - Modelo Intelecto - Medición del Capital Intelectual, Ed. Fundación Iberoamericana del Conocimiento, Euroforum, Barcelona, España, 1998, [en línea]: < [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) > [Consulta: 10 de febrero de 2010].
- 31 González Cruz, Ketis Tania. (2007). Tesis Diseño de un procedimiento para la evaluación del desempeño de dirigentes en la empresa Cubana del Pan Las Tunas.
- 32 Harper y Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
- 33 Hernández Cabrera, José Luis. (2006) Historia y desafíos de la Gestión de Recursos Humanos. [en línea]: < <http://www.gestiopolis.com> > [Consulta: 20 de enero 2010].
- 34 Hernández González, A. (2009) Procedimiento para la evaluación del desempeño de dirigentes en la Dirección Provincial de la Empresa Integral Industria Alimenticia de Las Tunas. Unpublished Tesis en opción al Título de Master. Centro Universitario de Las Tunas.
- 35 Hernández González, Anisleidy. 2007; Procedimiento para Auditar el Reclutamiento y la Selección de Recursos Humanos en la Empresa Provincial Integral Industria Alimenticia de Las Tunas.
- 36 Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. (2000/a/) Compendio de legislación complementaria del Perfeccionamiento Empresarial. Tomo Básico. Ciudad de la Habana Cuba.
- 37 Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. (2000/d/). Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. Normación del trabajo. Proyección Estratégica y utilización de la fuerza de trabajo. Ciudad de la Habana Cuba
- 38 Jiménez Abull, Alina Y. (2010) Procedimiento para auditar el sistema de evaluación del desempeño en la Empresa de Diseño de Ingeniería
- 39 Koontz, Harold. Elementos de Administración / Heinz Weihrich. México. Editorial McGraw-Hill, 1995.\_565p
- 40 La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos". <http://www.monografias.com>.
- 41 Louart, P. (1994): Gestión de los recursos humanos en la empresa .
- 42 Lozano González, O. (2001). La naturaleza del mejoramiento continuo. Revista Productividad, año VI, No 39. SINTEC. Consultores México
- 43 Marín, T. Zamira (2006). Los procesos en los sistema de gestión de los recursos humanos, Revista Gaceta Laboral, No. 15, La Habana, Ministerio Trabajo y Seguridad Social, p.27
- 44 Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana

- 45 Menguzzatto y Renau (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management
- 46 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El Socialismo y el desarrollo del capital humano (Fragmentos de discursos pronunciados por el Comandante en Jefe Fidel Castro sobre la formación y desarrollo del capital humano). En (Gaceta Laboral) \_ Edición especial, 2007
- 47 Morales Cartaya, Alfredo. (2001): Palabras finales pronunciadas en Taller Nacional sobre medición y planificación del incremento de la productividad del trabajo en empresas cubanas. Rev. Gaceta Laboral, No. 2.
- 48 Morales Cartaya, Alfredo. (2006): "Contribución al estudio del sistema integrado de GRH" Tesis de Doctorado
- 49 Morales Cartaya, Alfredo. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos [en cd-rom]. Red de capital humano\_ 2007
- 50 Morales Cartaya,. Alfredo (2009). Capital Humano hacia un Sistema de Gestión en la Empresa Cubana. Editorial Politico, La Habana, Cuba,390pp
- 51 Morales Gutiérrez, Eudaldo. GRH, Evolución, Conceptos y Diferentes Perspectivas Vistas en la Realidad Cubana. [en línea] 2000. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm> [Consulta 8 de febrero, 2008]
- 52 MTSS (2005). Materiales presentados en el Primer Seminario-Taller de Recursos Humanos. La Habana. Cuba
- 53 MTSS (2006a). Resolución 26. Resolución general de organización del trabajo. La Habana. Cuba.
- 54 O.P, de Pablos: Gestión de Empresas. Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones, s/f. [en línea]< <http://www.injef.com> > [Consulta: 21 de enero 2010].
- 55 Oduardo Leyva, Eudany, 2009 Diagnóstico al desempeño de la Gestión del Capital Humano de la Empresa de Diseño e Ingeniería, CREVER, Las Tunas, a partir de las NC 3000:2007.
- 56 Oficina Nacional de Normalización , La Habana, Cuba NC-3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano \_ Implementación.
- 57 Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.
- 58 Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba NC-3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano \_ Requisitos,
- 60 Pacheco Castro, Sergio. Proceso de Selección.... [ en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/selecci..shtml> [Consulta 23 septiembre, 2008]
- 62 Parra Ferié, C., Negrin Sosa, E., & Gómez Figueroa, O. (2009). Procesos de servicios. Tendencias modernas en su gestión.
- 63 Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidora. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu" Villa Clara, Cuba.

- 64 Pérez Campdesuñer, R.; De Miguel Guzmán, M. y otros (2005). Cliente interno, un concepto necesario. Folletos Gerenciales. Julio.
- 65 Planificación de los Recursos Humanos y Cuadro de Mando Integral. (2004). [www.cepade.es](http://www.cepade.es).
- 66 Puchol, Luis. (1994). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid. España.
- 67 Reyes Benítez, S. N. (2010). Evaluación de la calidad del servicio de la sucursal 6432 del BPA Las Tunas. Unpublished Tesis de Maestría, Universidad de Camagüey Camagüey
- 68 Román Aguilera, Dalgis. (2008): Diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el telecentro Tunasvisión. Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin, Las Tunas, 2008.
- 69 Ronda Pupo, G. (2003). Modelo de Dirección Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana.
- 70 Ronda Pupo, G. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.
- 71 Sánchez García, José Carlos (1993). Selección de personal. Guía Práctica. Editorial Amarú. Salamanca, España. .
- 72 Sánchez Rodríguez, Alexander (2003). Procedimiento para desarrollar el proceso de Ingreso del Personal en el Salón "1720". En: <http://www.gestiopolis.com>
- 73 Sánchez Rodríguez, Alexander ; Martínez Martínez, Carlos y Marrero Fornaris, Clara E. (2005b). Una propuesta teórico-metodológica para implementar la Gestión por Competencias en las empresas: experiencias prácticas. En: Revista Electrónica Ciencias Holguín, No. 3, Año 2005. <http://www.cienciasholguin.cu/>
- 74 Sánchez Rodríguez, Alexander. (2007) :Tecnología para el Desarrollo Holístico de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín
- 75 Sánchez, Carlos: "La medicina de las prácticas de Recursos Humanos", Revista Capital Humano N° 134, 2000, [en línea] < [www.capitalhumano.com.es](http://www.capitalhumano.com.es) > [Consulta: 10 de febrero de 2010]
- 76 Sikula, G. J. (1994). Administración de Recursos Humanos en empresas México: Editorial Limusa: 512p.
- 77 Sotolongo Sánchez, M. (2005). Procedimiento para la auditoria interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras.
- 78 Stoner, J. A. F. (1995) Administración. 5ta Edición. Ediciones Prentice - Hall. Hispanoamericana S.A. México.
- 79 Valdés Paz, Yadier, Trabajo de diploma: Definición de un conjunto de indicadores que permitirán evaluar el Capital Intelectual en el Hotel Sol Cayo Coco. Universidad Central "Martha Abreu", Las Villas, Cuba, 2006
- 80 Valdés Paz, Yadier. (2006) :Trabajo de diploma: Definición de un conjunto de indicadores que permitirán

evaluar el Capital Intelectual en el Hotel Sol Cayo Coco. Universidad Central "Martha Abreu", Las Villas, Cuba.

- 81 Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (2000/e/). Tendencias actuales sobre el control de la Gestión de Recursos Humanos. Revista Electrónica Holguín
- 82 Werther Jr., William B. (2000): Administración de Personal y Recursos Humanos / Keith Davis. México. Editorial McGraw-Hill, 2000.
- 83 Werther, W.; Davis, K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw. Hill: México.
- 84 Zayas Agüero, Pedro (2002). Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. Cuba.
- 85 Zayas Agüero, Pedro. (1996): ¿Cómo seleccionar el personal de la empresa?. Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba. .