

# PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO DEL CAPITAL HUMANO DESDE LA PERSPECTIVA DE UNA AGENCIA EMPLEADORA

MSc. Ing. Yordanis Garcia Dousat\*  
Ing. Lixania Reyes Jardinez\*\*

**RESUMEN:** Se aborda un procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo del capital humano que se caracteriza por su adecuación a las particularidades de una agencia empleadora e integra de manera coherente la información que brindan las competencias laborales en cada una de sus fases y etapas. Este procedimiento se distingue por incorporar herramientas que viabilizan su uso, entre las que se encuentra un sistema de indicadores creados sobre la base de un Cuadro de Mando Integral que permite el control de su gestión. Los principales resultados que se esperan obtener a partir de la aplicación del procedimiento están relacionados con el logro de la adecuación hombre-cargo; a través de la contratación de trabajadores con los niveles de competencias requeridos.

**PALABRAS CLAVES:** GESTIÓN, SELECCIÓN E INTEGRACION AL EMPLEO, CAPITAL HUMANO, AGENCIA EMPLEADORA

**ABSTRACT:** This article approaches a procedure of the selection management and integration to the employment of personnel. This procedure is characterized by its adaptation to the particularities of an employer agency and it integrates the information that offer the competencies in each stage and the incorporation of a system of indicators created on the base of a balance scorecard control.

The main results that they are hoped to obtain starting from the application of the procedure are related with the achievement of the adaptation man-occupation; through the recruiting of workers with the required levels of competences.

**KEY WORDS:** MANAGEMENT, SELECTION AND INTEGRATION TO THE EMPLOYMENT, HUMAN CAPITAL, EMPLOYER AGENCY

## INTRODUCCIÓN:

El entorno cambiante que se acrecienta en los últimos años en las diferentes esferas, tecnológica, económica, política y social, ha conllevado a trabajar en el perfeccionamiento de la gestión empresarial, siendo necesario trazar estrategias con el propósito de crear y perfeccionar métodos y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional. Se ha evidenciado que en este desempeño el factor humano juega un papel fundamental ya que es el que le confiere la ventaja competitiva a las organizaciones, razón por la cual cobra auge en la actualidad el proceso de **selección e integración al empleo**.

Adquirir trabajadores verdaderamente competentes constituye hoy una necesidad de primer orden para las organizaciones, porque son estos los principales protagonistas del ascenso de las empresas al éxito. Proveer a las organizaciones del personal necesario para la realización de las actividades y al mismo tiempo encontrar alternativas para desarrollar y adecuar a los cargos el capital humano con que se cuenta, es uno de los principales retos que demanda la nueva gestión del capital humano.

En este artículo se propone un procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo eficaz del capital humano, caracterizado por adecuarse a las características del mundo empresarial actual; para ello fue necesario realizar un análisis bibliográfico de autores contemporáneos nacionales e internacionales.

El objetivo de este procedimiento, es disponer de una herramienta que sirva de guía para llevar a cabo eficazmente el proceso de selección e integración al empleo y que garantice la adecuación del hombre al cargo a través de la contratación de trabajadores con los niveles de competencias requeridos.

## MATERIALES Y MÉTODOS:

Los métodos y herramientas utilizados fueron diversos; el análisis y síntesis para establecer tendencias en el campo de investigación, Inducción-deducción para tomar partido sobre la literatura revisada y el método histórico-lógico para establecer las fases del procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo. Se utilizaron métodos empíricos como entrevistas, método de expertos, encuestas, observación directa y tormenta de ideas.

## **RESULTADOS DEL TRABAJO:**

Después de consultados y analizados diferentes procedimientos (Valera Izquierdo, 2001; Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2003, NC 3000: 2007, etc.), se elaboró este procedimiento (ver flujograma en el **figura 1**), el cual constituye una guía para los especialistas encargados de esta actividad en las agencias empleadoras; consta de las fases siguientes:

- I. Preparación inicial
- II. Determinación de las competencias labores
- III. Análisis de las necesidades de empleo
- IV. Reclutamiento y selección inicial
- V. Selección e integración al empleo de los candidatos seleccionados
- VI. Seguimiento y supervisión del personal contratado y evaluación del proceso

## **FASE I: PREPARACIÓN INICIAL**

Esta fase está dirigida a garantizar el éxito de las restantes fases y etapas que conforman el proceso de selección e integración al empleo, logrando la preparación de todo el personal involucrado en la actividad. Esta fase queda desglosada en las etapas siguientes:

**I-1: Determinar filosofía de dirección:** En esta etapa se determinará el estilo de dirección que prevalezca en las organizaciones y se elaborarán planes de acción para su mejoramiento.

**I-2: Determinar las necesidades de entrenamiento:** se determinará el nivel de conocimiento que tienen las personas involucradas en el proceso (de ambas partes, o sea, de las organizaciones clientes y de la propia organización).

## **FASE II: DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

En este proceso es necesario tener bien definidos los rasgos, conocimientos, capacidades cognoscitivas y conductuales, aptitudes; y requerimientos humanos valorados en la relación hombre – trabajo. Esta fase para determinar las competencias laborales se distingue de otros por adecuarse a las peculiaridades de una agencia empleadora. Para ello se seguirán las etapas desglosadas a continuación:

### **II-1. Determinación de las competencias esenciales:**

Se llevarán a cabo principalmente los pasos siguientes:

**Paso 1:** Definición del propósito fundamental a partir del objetivo fundamental o razón de ser de las principales organizaciones del grupo empresarial (al que pertenezca la agencia empleadora).

**Paso 2:** Identificación de las competencias esenciales. Estas son las competencias necesarias que debe poseer todo el personal para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización Delgado Martínez, 2000).

Se utiliza el método Delphi (Cuesta Santos, 2005).

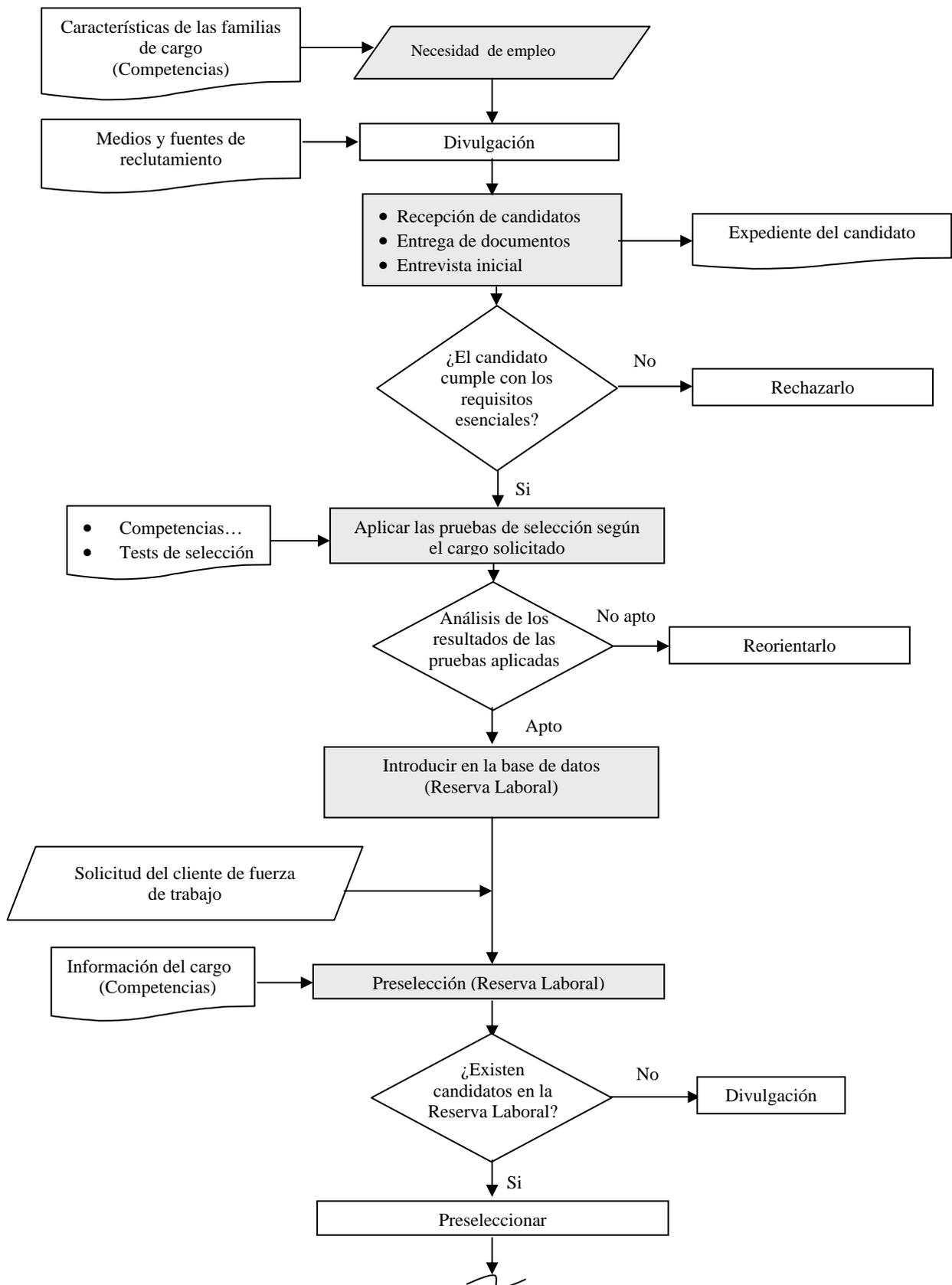
**II-2. Determinación de las competencias de procesos principales:** se refieren a los comportamientos precisos de las principales áreas funcionales o de resultados claves de las organizaciones clientes.

En esta etapa se procederá con la realización de los pasos siguientes:

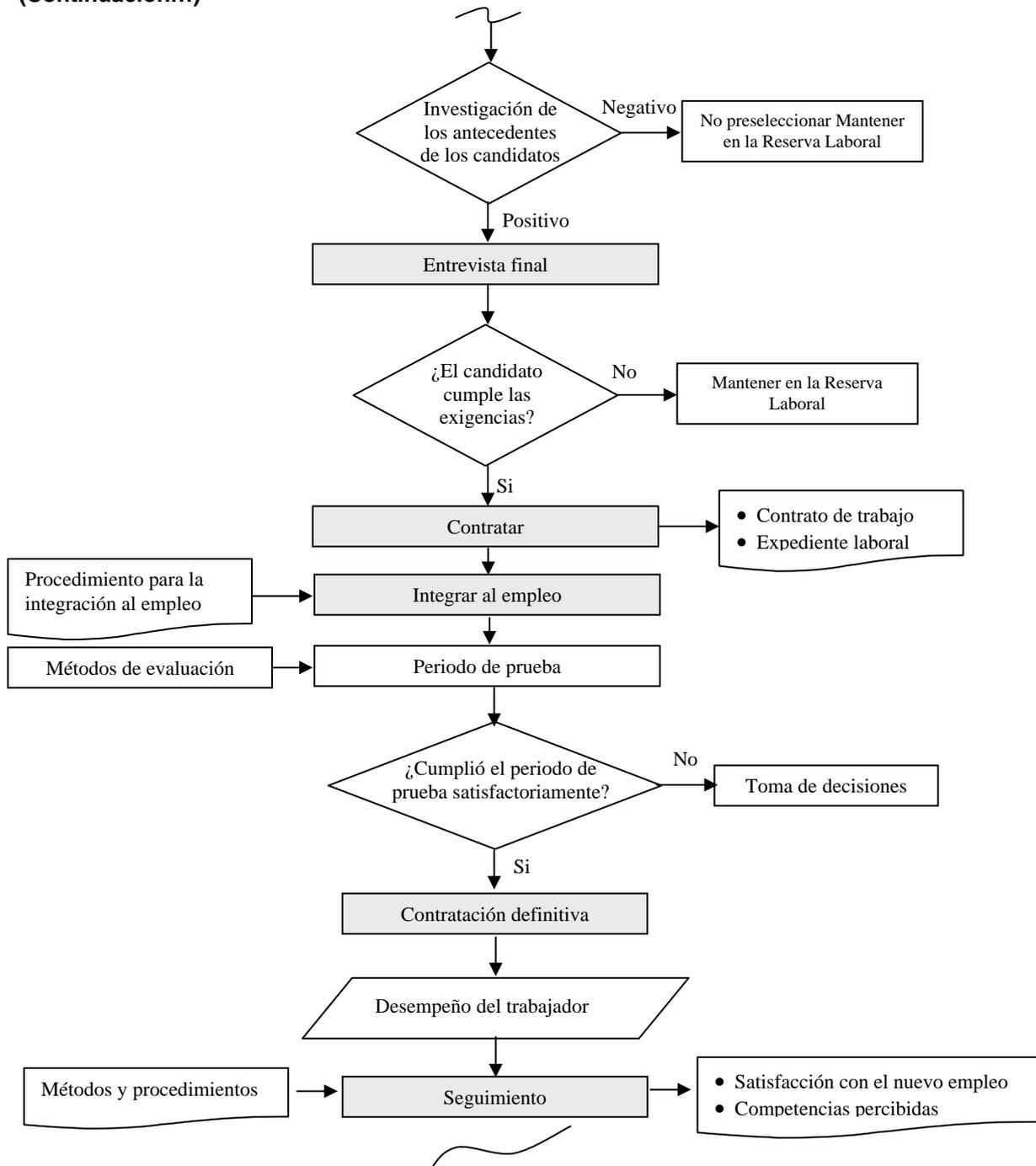
**Paso 1:** Identificación de los procesos claves que constituyen partes esenciales del propósito fundamental de las organizaciones y luego se debe analizar si existe consenso entre ellos para listar los principales procesos consensuados.

**Paso 2:** Definición de las competencias de los procesos principales. Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias. Los facilitadores y este comité, a partir de toda la información obtenida, depuran y agrupan los principales procesos.

**Figura 1: Flujograma del proceso de selección e integración al empleo.**  
**Fuente: Elaboración propia.**



**Figura 1. Flujograma del proceso de selección e integración al empleo.**  
(Continuación...)



**II-3. Determinación de las competencias de las principales familias de cargos:** son las competencias que pertenecen a aquellos cargos de similar naturaleza o que poseen características similares y que para ocuparlos se requieren cualidades, habilidades, experiencias, etc. semejantes. Para ello se llevarán a cabo los pasos siguientes:

**Paso 1:** Identificación de las principales familias de cargos teniendo en cuenta su nivel de demanda. Se tomará como referencia para la agrupación, los cargos más solicitados históricamente y se aplicará el método de expertos fundamentalmente.

**Paso 2:** Definición de las competencias de las principales familias de cargos. Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias, el cual a partir de la información recopilada depurará, agrupará y describirá las competencias aplicando el método de expertos.

**II-4. Validación de las competencias:** esta fase permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas, este proceso permite establecer las competencias de entrada o que deben tener las personas al ingresar a las entidades y las potenciales que son factibles a desarrollar. Es fundamental la validación del perfil de competencias a través del criterio de expertos y la conformación de un manual donde se agrupen todas las competencias definidas en un documento oficial, que sirva de herramienta para el desarrollo de la actividad de selección e integración al empleo.

### **FASE III: ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE EMPLEO**

La planificación y análisis de la demanda juega un papel importante para la gestión eficaz de un proceso. En el presente procedimiento se lleva a cabo con el fin de lograr suplir las demandas de clientes. Esta etapa quedará conformada de la manera siguiente:

#### **III-1 Análisis de las necesidades internas**

El análisis de las necesidades internas se llevará a cabo a través de la determinación de la plantilla de cargos necesaria permitirá determinar la demanda o necesidades de empleo, internas, de la propia organización, o sea, de la agencia empleadora. Esta fase queda como sigue:

**Paso 1:** Determinación de la plantilla a largo y medio plazo: La adecuada proyección empresarial en constituye un aspecto fundamental; se deben garantizar la previsión de necesidad de personal dados los cambios que el entorno propicia.

**Paso 2:** Determinación de la plantilla a corto plazo: Se propone para el cálculo de la plantilla a corto plazo las expresiones (1.2) y (1.3) expuestas por Cuesta Santos (2005) para la planeación del capital humano:

$$POP - (POE - PPPOE) = Deficit \quad (1.2)$$

$$PA - POE = Excedencia \quad (1.3)$$

Donde:

- Déficit: cantidad de trabajadores que se necesita incorporar.
- Excedencia: cantidad de trabajadores que se necesita extraer.
- P.O.E. (Plantilla objetiva existente): aquella existente que se considera idónea en cualidades o competencias dentro de la plantilla actual.
- P.P.P.O.E. (pérdidas previsibles de la P.O.E): pérdidas de la plantilla idónea debido a: jubilaciones, rotaciones externas e internas previstas, licencia de maternidad, entre otras.
- P.A. (Plantilla actual): total de trabajadores en la plantilla.
- P.O.P. (Plantilla objetiva proyectada o calculada.): cantidad de trabajadores que debe existir, la necesidad en cantidad y cualidades o idoneidad para asumir los cargos de trabajo en el escenario estratégico contemplado.

#### **III-2 Análisis de las necesidades externas**

Esta etapa se diseña con el objetivo de proveer a las entidades del capital humano adecuado en el momento oportuno. Para llevar a cabo exitosamente las restantes etapas del proceso de selección e integración al empleo desarrollado fue necesario identificar primeramente, cuáles son las principales vías que pueden utilizarse para el análisis de las necesidades de empleo las cuales se muestran a continuación:

##### **Necesidades de empleo:**

- Análisis de futuros proyectos
- Análisis estadísticos
- Análisis de la fluctuación laboral

##### **III-2.1 Análisis de futuros proyectos**

Las necesidades de empleo relacionadas con los futuros proyectos que se podrían desarrollar en las entidades ya sean, productoras o de servicios, constituye una de las variables con más dificultad para su planificación.

Esta variable está relacionada fundamentalmente con los aspectos siguientes:

- Futura creación de nuevos puestos, áreas, unidades organizativas, talleres, etc.
- Rediseños organizativos proyectados.
- Creación de nuevas empresas.
- Proyectos de ampliación, expansión de capacidades.

Antes de comenzar a reclutar teniendo en cuenta estos aspectos es vital conocer una serie de informaciones sobre el nuevo proyecto: la nueva entidad, el nuevo departamento, la nueva unidad organizativa o cualquiera que sea la estructura. Son varias las interrogantes que deberán ser respondidas en esta etapa: ¿Cuál es la misión?, ¿Cuáles son las características específicas del lugar?, ¿Cuáles son los productos y servicios que ofertará? También es interesante conocer aspectos sobre las condiciones de trabajo y otros elementos que caracterizarán a la nueva estructura. Cuando se crea una

nueva unidad organizativa es necesario realizar la planeación del capital humano que se debe incorporar a la nueva estructura, esencialmente hay que responder las preguntas siguientes: ¿Cuáles son los puestos necesarios para el funcionamiento de la nueva unidad?, y ¿Cuántas personas se necesitan para cada puesto?

### III-2.2 Análisis de la fluctuación laboral

El análisis de la fluctuación laboral constituye el eje fundamental de la presente fase, la misma presenta dos variantes o vías para su análisis, para una mejor comprensión de las causas que originan la fluctuación se definió cuáles son los elementos que inciden en ello. De manera general las causas que generan la fluctuación laboral se pueden agrupar en dos grupos como se muestra a continuación:

#### Fluctuación laboral

- Necesidades Organizacionales
- Necesidades Personales

**Necesidades organizacionales:** las necesidades organizacionales de empleo están relacionadas fundamentalmente con la necesidad que tienen las organizaciones de reponer a su capital humano de las bajas y/o pérdidas sufridas en plantilla de cargos ocupacionales.

La determinación de las necesidades de empleo organizacionales a través del análisis de las plantillas de cargos ocupacionales dependerá esencialmente de los aspectos siguientes:

- Promociones previstas
- Posibles movimientos internos
- Licencias previsibles
- Envejecimiento de la fuerza de trabajo

**Necesidades personales:** están relacionadas directamente con el nivel de satisfacción que poseen los trabajadores en sus respectivas empresas. Este nivel de satisfacción dependerá esencialmente de la necesidad que precisen los trabajadores teniendo en cuenta los aspectos relacionados con el clima laboral como se relaciona a continuación:

- Liderazgo
  - Confianza:
  - Supervisión y Control
  - Relación Jefe-Subordinado
  - Estilo
- Satisfacción laboral
  - Contenido de las tareas
  - Condiciones de trabajo
  - Estimulación
  - Perspectivas
  - Atención al Hombre
  - Desarrollo de competencias
- Participación
- Comunicación e información
- Relaciones interpersonales

De esta manera se podrán conocer cuáles son los procesos y/o áreas más vulnerables teniendo en cuenta el comportamiento de la satisfacción de los trabajadores con el clima laboral de la organización. Para el análisis de estos aspectos se utiliza la encuesta para la determinación del comportamiento del clima laboral utilizado por Sánchez Rodríguez, (2007)<sup>1</sup>.

### III.2.3 Análisis estadísticos

Otra vía para el análisis de las necesidades de empleo, es el análisis de tendencias (estadísticas) en períodos anteriores. En este aspecto se analizarán cuáles fueron los cargos más solicitados en el período que se desee estudiar (mes, trimestre, año, etc.), así como la cantidad de plazas solicitadas.

Teniendo en cuenta los cargos más solicitados y su tendencia, la entidad debe encaminar esfuerzos a garantizar una cantidad prudente de estos cargos para la reserva laboral con el objetivo de contar con la cantidad de candidatos suficientes que permita suplir las necesidades de los cargos más demandados.

## FASE IV: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INICIAL

La eficacia de un proceso de selección e integración al empleo se debe fundamentalmente, a la calidad y cantidad de los aspirantes que se ha podido atraer. Reclutar grandes cantidades de aspirantes garantiza donde escoger “*al mejor entre tantos*” y contribuye a la selectividad del proceso.

### IV-1 Identificación de fuentes de reclutamiento

<sup>1</sup> Sánchez Rodríguez, 2007. Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor de Ciencias Técnicas.

Se establece como lo idóneo por regla general el reclutamiento mixto (internas y externas). De manera general las fuentes de reclutamiento que se identifican en este proceso de selección son:

Internas:

- Trabajadores disponibles.
- Revisión de la base de datos que tienen creadas las entidades, donde aparecen todos los datos personales y otros aspectos de interés
- Promoción Interna
- Otras

Externas:

- Trabajadores desvinculados
- Otras bolsas de empleo
- Instituciones educaciones
- Otras

#### **IV-2 Divulgación de plazas**

En esta etapa se utilizarán medios de reclutamiento como: anuncios en las emisoras de radio y TV, páginas web, viajes de reclutamiento, carteles, pizarras informativas y otras vías como los e-mails y relaciones entre personas. En esta etapa se persigue atraer la mayor cantidad de candidatos posibles para crear una reserva laboral capaz de suplir con las necesidades de empleo que demandarán las organizaciones.

#### **IV-3 Recepción de los candidatos**

Luego de atraer a potenciales candidatos para suplir las plazas vacantes que se soliciten, se procede con la primera etapa de selección o más bien preselección de candidatos, en la misma se analizará si los candidatos cumplen los requisitos fundamentales para ingresar a la reserva de empleo o base de datos.

Para ello el responsable de reclutamiento deberá tener un contacto inicial con los aspirantes para verificar las especificaciones esenciales para ocupar el o los cargos (familia de cargos) por el que está optando.

En este primer contacto se verificarán los requisitos que están relacionados fundamentalmente con la recepción de la documentación a entregar, su validez y su legitimidad entre otros aspectos. Los documentos básicos a presentar son:

- Evaluación del desempeño del último período
- Avals
- Certificados
- Títulos
- Otros de interés según el caso

Además de analizar la documentación necesaria y su validez el reclutador deberá tener en cuenta otros aspectos como el porte y aspecto de los candidatos, imagen y otros de corte social.

#### **IV-4 Entrevista inicial**

En esta etapa el reclutador o responsable de llevar a cabo la entrevista inicial deberá seguir el protocolo para la realización de la misma. La entrevista inicial está dividida en cuatro pasos:

**Paso 1: Orientación:** en este paso el entrevistador le dará al candidato una breve explicación de cómo funciona el proceso, sus principales etapas, aspectos a tener en cuenta, requisitos necesarios en cada uno de ellos. Además se deberá realizar un bosquejo del objetivo y misión de la entidad a que desea ingresar.

**Paso 2: Recopilación de datos personales:** en este paso se procederá con la recogida de la información referida a los datos personales del entrevistado como el nombre y apellidos, edad, sexo, número de carnet de identidad, dirección particular, etc.

**Paso 3: Recopilación de información relacionada con la historia laboral:** en este paso el entrevistador podrá recopilar información acerca la vida laboral del candidato, sus intereses, motivaciones, preferencias, entre otros aspectos de similar naturaleza.

**Paso 4: Recopilación de otros datos de interés:** el entrevistador no sólo podrá recopilar datos personales y laborales, además de esto verificará otros aspectos como:

- Aspecto físico y presentación personal
- Gesticulación<sup>2</sup>
- Comunicación verbal

---

<sup>2</sup> Gesticulación: Acción y efecto de gesticular. Gesto. (Del lat. *gestus*). m. Movimiento del rostro, de las manos o de otras partes del cuerpo con que se expresan diversos afectos del ánimo. || 2. Movimiento exagerado del rostro por hábito o enfermedad. || 3. Contorsión burlesca del rostro. || 4. Semblante, cara, rostro. || 5. Acto o hecho. || 6. Rasgo notable de carácter o de conducta...Fuente: Diccionario de la Real Academia Española. Microsoft® Encarta® 2008.

Una buena entrevista de selección debe recorrer las áreas más importantes de la vida del candidato. El objetivo es tratar de “observar” los valores del candidato, sus reacciones, su estilo de conducta, informaciones, todas estas extremadamente valiosas para saber si será una buena elección para la empresa y que los tests psicológicos usualmente no brindan. Esta entrevista se recomienda realizarla de forma oral, de esta forma se comprueba habilidades verbales y comunicativas del candidato.

#### **IV-5 Escogencia y aplicación de las pruebas de selección**

Luego de realizar la entrevista inicial y separar del proceso, temporalmente, a aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos básicos se procede con la aplicación de las pruebas de selección (tests psicológicos, entre otros).

Entre los principios metodológicos a emplear en el proceso, se plantea el empleo de los tests psicológicos con un carácter valorativo-situacional, a través de los cuales se pueda obtener información representativa sobre un candidato y posteriormente la integre en el análisis general que se realice. Estos tests se pueden clasificar diferentes grupos (tests de inteligencia, de actitudes, de personalidad y pruebas técnicas).

Dentro de cada grupo de tests antes expuesto se desglosa una amplia gama de tests diseñados por estudiosos de la psicología organizacional; para ello, se ha elaborado un inventario de tests. Estos estratos se realizan con el objetivo de identificar cuáles son los tests a aplicar por cada elemento y a la vez relacionados con los conocimientos, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, asociados a un desempeño superior del trabajador.

De manera general esta etapa se llevará a través de los pasos siguientes:

**Paso 1: Escogencia de las pruebas o técnicas de selección.** El que se encarga de la actividad de selección, preferentemente psicólogos capacitados para la actividad, seleccionará las técnicas que aplicará en la evaluación de competencias teniendo en cuenta los criterios siguientes:

- Que las pruebas evalúen las competencias laborales que demanda el cargo a ocupar.
- Que las pruebas utilizadas se correspondan con el nivel escolar y el cargo para el cual se evalúa el candidato.

Cada uno de los tests definidos anteriormente responde y evalúa una competencia o un grupo de ellas, definidas en la segunda etapa, ya sea genéricas o de un cargo en específico (según se requiera).

**Paso 2: Aplicación de las pruebas:** Luego de seleccionadas las técnicas que serán usadas se procede a la aplicación de las mismas; para lograr el éxito se recomienda realizar una estricta planificación en la que se especificará la fecha, hora y lugar de aplicación de cada una de las pruebas de selección, las cuales se le informarán a los candidatos con antelación.

#### **IV-6 Análisis de los resultados de las pruebas aplicadas**

Es imposible realizar la valoración de las posibilidades de un candidato para desempeñar una actividad a partir del empleo de métodos aislados; por eso se deben combinar los métodos y técnicas definidos anteriormente, de forma tal que permitan reflejar de la manera más exacta posible las características y cualidades del candidato. En esta etapa se integrarán los resultados de los diferentes tests aplicados y se valorará y/o clasificará al candidato según la evaluación obtenida.

#### **IV-7 Ingreso del candidato a la reserva laboral**

Después de tomada la decisión se procede al ingreso del candidato a la reserva de trabajo. En esta reserva (base de datos) se reflejarán los principales datos personales de los candidatos, los resultados de la entrevista inicial, pruebas y técnicas de selección, aplicados, observaciones realizadas y la familia o grupo de cargos al que desea ingresar. Durante el período de espera, los candidatos podrán recibir cursos de capacitación, homologación, etc., acorde al cargo solicitado y teniendo en cuenta las necesidades previstas.

### **FASE V: SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO**

Luego de contar con una reserva laboral capaz de suplir las necesidades y expectativas que demandan las entidades-clientes, se prosigue con la selección e integración al empleo. La presente fase se desglosa en etapas como se muestra a continuación:

#### **V-1 Recepción de solicitud de fuerza de trabajo**

En esta etapa tiene lugar la emisión de una solicitud de empleo por parte del cliente donde el mismo plasmará las especificaciones del servicio que solicita, que en este caso corresponde a la solicitud de una fuerza de trabajo capaz de llevar a cabo, eficazmente, las actividades que demanda el o los cargos que están vacantes en la entidad solicitante.

En esta etapa el personal encargado negociará con el cliente los aspectos siguientes:

- Tiempo que demorará el proceso (desde la fecha en que se realizó la solicitud hasta el momento en que se suministrará el capital humano).
- Requisitos de la solicitud (En este punto se velará porque los requisitos exigidos por el cliente no contradigan la legislación vigente: calificadores de cargos, la Ley 49/84 Código de trabajo, en su sección primera, artículo 3, otros que surgieran en la legislación aplicable).

- Especificaciones de los candidatos a seleccionar.
- Denominación del cargo, o los cargos, solicitado.
- Perfil de competencias del cargo solicitado (el cliente podrá especificar cuáles competencias considera más importante o mayor interés).
- Otros aspectos de interés.

Este proceso se realizará teniendo en cuenta el procedimiento para llevar el proceso de contratación vigente en la empresa.

#### **V-2 Preselección de los mejores candidatos**

Recibida la solicitud de fuerza de trabajo de las entidades clientes, y con estas las especificaciones de los cargos puestos en convocatoria se procederá a la revisión de la base de datos de la reserva laboral, donde los especialistas encargados seguirán los pasos siguientes:

**Paso 1:** Si existen candidatos con potencialidades, cualidades y aptitudes requeridas para realizar exitosamente la actividad que demanda el cargo en convocatoria, estos serán preseleccionados.

**Paso 2:** En caso de no existir candidatos en la reserva para ocupar los cargos solicitados se prosigue con la actividad de reclutamiento y selección inicial detallada anteriormente. Es válido aclarar que uno de los objetivos que persigue este procedimiento es la satisfacción de las expectativas de los clientes, por lo que se recomienda garantizar la disponibilidad de candidatos en la reserva laboral.

#### **V-3 Investigación sobre los antecedentes del candidato**

Después de haber preseleccionado a los mejores candidatos y antes de realizar la entrevista final, es oportuno aclarar ciertos detalles que puedan haber quedado dudosos durante la fase de reclutamiento y selección inicial; escuchando opiniones de diferentes factores (centro de trabajo anterior, diferentes organizaciones políticas y de masa, etc.); garantizando de esta forma la selectividad del proceso.

#### **V-4 Entrevista final**

Para realizar una correcta selección de los mejores candidatos disponibles se lleva a cabo esta etapa donde se entrevistará una vez más a los candidatos preseleccionados en la etapa anterior. El personal encargado de llevar a cabo esta actividad presentará y orientará al equipo de especialistas (comité de expertos) que participarán en la entrevista final, incluidos los que representan al cliente, dando a conocer los elementos fijados en la solicitud de fuerza de trabajo, los resultados de las técnicas aplicadas y de los antecedentes de los candidatos presentados, o cualquier otro elemento que algún miembro del equipo solicite. En esta entrevista se corroborarán los aspectos evaluados anteriormente, interiorizará en las cualidades de mayor interés según el cargo que proceda. La forma en que se realizará la entrevista se definirá según convenga, podrán ser elaboradas o no elaboradas. El equipo o comité de expertos definirá la guía de la entrevista de selección en caso de ser elaborada, en esta las preguntas a responder se corresponderán con las especificaciones que demanda cada cargo a ocupar.

#### **V-5 Evaluación y toma de decisiones**

Llegado este momento el comité de expertos se reunirá nuevamente para integrar y valorar todas las propuestas presentadas por el equipo de selección o el especialista encargado de esta función y se decidirá finalmente quién o quiénes ocuparán las plazas vacantes. Es importante que cada propuesta esté bien fundamentada para garantizar la calidad del trabajo de esta comisión.

Una vez concluida la entrevista final se les informará a los candidatos los resultados obtenidos en el proceso. Estos se podrán informar luego de la entrevista final o través de contactos en el domicilio del candidato. Los candidatos no seleccionados se mantendrán en la reserva en espera de nuevas oportunidades de empleo.

#### **V-6 Integración al empleo**

Esta es una etapa muy importante, que determina en gran medida los resultados del desempeño del recién llegado a la organización, puesto que en la medida que este logre insertarse dentro del colectivo, y del conocimiento que tenga de la empresa y de las metas que debe alcanzar depende el éxito que obtenga. A través de esta etapa se debe producir la integración del candidato seleccionado, en su dimensión humana y productiva, al colectivo laboral, así como su participación en todos los asuntos que afectan su relación con la entidad, tanto individual como colectivamente.

Esta etapa queda desglosada en los pasos siguientes:

**Paso 1: Contratación.** La organización debe garantizar y formalizar la relación laboral con el candidato utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos establecidos en el cuerpo legal vigente. Para ello el personal encargado de esta actividad tendrá en cuenta los aspectos siguientes:

- El registro, actualización y conservación del expediente laboral del candidato, o sea, el nuevo trabajador.
- Orientar al nuevo trabajador en cuanto a sus principales derechos y deberes estipulados (Código de Trabajo).

**Paso 2: Presentación o suministro:** Luego de contratado el candidato seleccionado se entregará la boleta o carta de presentación a quien le corresponda, para el caso que proceda, ya sea, la Dirección de RRHH de la agencia o la entidad-cliente que solicita el servicio.

### **Paso 3: Acogida e integración**

Para desarrollar este proceso se pueden llevar a cabo una serie de actividades, que comprenden:

- Darle la bienvenida y hacer la presentación colectivamente en el área de trabajo al nuevo integrante, en conjunto con el representante de la entidad a que se incorpora.
- Instruir al recién llegado sobre la misión que tiene la empresa y la de la unidad específica donde va a desempeñarse. Darle a conocer los objetivos de trabajo, explicándole las prioridades, los resultados esperados, los recursos disponibles, los métodos de evaluación del desempeño, etc.
- Verificar la elaboración del plan de formación y desarrollo que debe contener acciones para el desarrollo profesional.
- Darle a conocer (en conjunto con el representante de la entidad en se incorpora) todos los elementos recogidos en el perfil de su cargo de manera que aprenda la misión de su cargo, las funciones, las responsabilidades básicas, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz, las relaciones que tendrá que establecer y las condiciones de trabajo en las que desarrollará sus funciones.

## **FASE VI: EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y SUPERVISIÓN DEL PERSONAL CONTRATADO**

El proceso de selección e integración al empleo no finaliza con la contratación e integración del candidato al empleo, ya que luego de esto es necesario analizar las cuestiones siguientes:

- La satisfacción y adaptación del personal contratado con el nuevo empleo.
- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, de aptitudes, de formación, de actitudes y disposición hacia el trabajo.
- La atención y supervisión de los trabajadores integrados al empleo.

Para ello se llevarán a cabo las etapas siguientes:

### **VI-1 Análisis de la adaptación y/o satisfacción del personal contratado**

Con el objetivo de comprobar el nivel de adaptación del trabajador al empleo es preciso monitorear el comportamiento del mismo durante el *período de prueba*<sup>3</sup>. En este período se determinará esencialmente el nivel de satisfacción (adaptación) del nuevo trabajador con el nuevo empleo. Para ello se recomienda el uso de la encuesta de satisfacción laboral desarrollada por Álvarez López (2001)<sup>4</sup>.

### **VI-2 Determinación del nivel de competencia laboral**

Durante los primeros meses de trabajo, se deberá tener una especial atención sobre el nuevo trabajador contratado. Se llevará a cabo un seguimiento de las acciones que este realiza. Para ello se utiliza una encuesta para determinar el nivel de competencias laborales que percibe el cliente (jefe inmediato) en los trabajadores contratados.

En esta etapa se decide sobre la definitiva contratación o no del trabajador. En caso de que no se adapte al nuevo empleo o que el cliente no perciba las previsiones realizadas (competencias laborales), el candidato tendrá la posibilidad de permanecer en la base de datos de la reserva laboral y optar por otros cargos de menor complejidad según su perfil.

Como resultado del seguimiento y evaluación de los resultados del trabajo y las competencias laborales de cada trabajador, sólo vencerán el período de prueba aquellos que hayan tenido un desempeño laboral superior o adecuado. Los que no demostraron la idoneidad requerida para el desempeño exitoso del cargo que aspiran a ocupar, no se le realizarán la contratación definitiva.

### **VI-3 Atención y supervisión de los trabajadores integrados al empleo**

En esta etapa se establecerán mecanismos para la *atención y supervisión* de los trabajadores integrados al empleo como prestación de servicios por la agencia empleadora y otras solicitudes del cliente.

En esta etapa se llevará a cabo diversas actividades como se muestra a continuación:

- **Actualización pre-empleo:** Se coordinará la presentación de los trabajadores al chequeo médico pre-empleo y cursos e instrucciones generales y específica de seguridad industrial.
- **Entrega de los medios de protección:** Se entregarán los medios de protección individual que requiera cada trabajador según su puesto o cargo a ocupar.
- **Supervisión del cumplimiento de las obligaciones de las partes:** Se velará por el cumplimiento de:
  - Los requisitos pactados en los contratos de los servicios solicitados.
  - El reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo de la empresa cliente.

<sup>3</sup> Tomado de NC 3000: 2007 SGICH: Concepto: 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 del cargo que aspira a ocupar...

<sup>4</sup> Este instrumento fue diseñado por el autor citado con el propósito de diagnosticar o determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

- Exista una utilización adecuada de la fuerza de trabajo según lo establecido en la Ley 49 del Código del Trabajo.
- Lo establecido en la legislación que fija el régimen de seguridad en el puesto de trabajo, según indicaciones del Especialista en Seguridad Industrial de la empresa.
- Atención y tramitación de las quejas e inquietudes presentadas por las partes (clientes y trabajadores integrados al empleo).
- Se cumpla con el uso de los medios de protección necesarios en el área de trabajo.
- Los trabajadores sean evaluados mensualmente a través del Coeficiente de Participación Laboral.
- Se haga la evaluación del desempeño de cada trabajador según lo establecido en la Resolución 21/ 07 del MTSS.
- Tratamiento a las manifestaciones de indisciplina laboral.
- Evaluación de la continuidad del servicio y trámites de baja de los trabajadores.
- Conciliación para la reposición o no del trabajador dado de baja.

Como resultado de este proceso se decide la contratación definitiva o no del trabajador teniendo en cuenta los resultados obtenidos anteriormente.

#### VI-4 Evaluación de los resultados del proceso

Después de haber efectuado la evaluación de los nuevos miembros se pasa a calcular una serie de indicadores cuyos resultados permitirán realizar un análisis exhaustivo sobre la calidad del proceso de selección e integración al empleo que se llevó a cabo.

Para ello se propone un sistema de indicadores creados sobre la base de un Cuadro de Mando Integral.

#### Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión de selección e integración al empleo

Una de las funciones básicas de todo sistema dirigido es la función de control, ya que permite valorar en qué medida se cumplen los objetivos propuestos tanto en elementos de orden cualitativo como cuantitativo (Zayas 2002); por ello y teniendo en cuenta las metas y objetivos trazados en el proceso de selección e integración al empleo, se propone el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como se muestra en la **tabla 1**.

Tabla 1: **Cuadro de Mando Integral para el control de gestión de selección e integración al empleo**

Fuente: **Elaboración propia**

PERSPECTIVAS DE PROCESOS						PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO					
Indicadores	Estado					Indicadores	Estado				
	P	D	A	S	AS		P	D	A	S	AS
Índice de reclutamiento						Satisfacción laboral (ISL)					
Índice de calidad de selección (ICS)						Nivel de comp. trab. internos (NCti)					
Índice de reposición (IR)						Nivel de comp. trab. externos (NCte)					
Índice de cumpl. plan entrega (ICE)						Nivel de Compromiso (NCm)					
Índice de estabilidad (IEs)											
PERSPECTIVAS DE CLIENTES						PERSPECTIVAS ECONÓMICAS					
Indicadores	Estado					Indicadores	Estado				
	P	D	A	S	AS		P	D	A	S	AS
Índice de Satisfacción del cliente (ISC)						Gastos de SCH por peso de ingreso (GSCH/PI)					
						Relación gastos de SCH del total de gasto (GSCH/TG)					

Donde: P: pésimo, D: deficiente, S: satisfactorio, A: aceptable y AS: altamente satisfactorio.

PD: Para la determinación del nivel de compromiso de los trabajadores se recomienda la encuesta elaborada por De Miguel Guzmán (2006).

## CONCLUSIONES

1. Se diseñó un procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo con base en competencias laborales, el cual garantizará la adecuación del hombre al cargo a través de la contratación de trabajadores con los niveles de competencias requeridos.
2. El procedimiento consta de 6 fases desglosadas cada una en etapas y estas a la vez en pasos, el mismo se caracteriza por ser fácil de aplicar y adaptable a cualquier agencias empleadoras.
3. El procedimiento de selección e integración al empleo desarrollado permitirá:
  - ▲ Integrar de manera coherente el proceso de selección e integración al empleo con el enfoque de competencias, a partir de llevarlo cabo teniendo en cuenta la información que brindan los perfiles de competencias laborales.
  - ▲ Determinar las necesidades de empleo internas y externas a través de un análisis de los principales factores .que condicionan la demanda.
  - ▲ Identificar y clasificar los tests de selección según las competencias a evaluar.
  - ▲ Contar con un sistema de indicadores creados sobre las base de un Cuadro de Mando Integral que permite la evaluación y control de gestión del proceso.
  - ▲ El procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo desarrollado integra de manera coherente actividades claves de la GCH (planeación, selección e integración y competencias laborales) y cumple con los requerimientos y principios planteados en la NC 3002: 2007.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López, Luis F. Cargos u ocupaciones y puesto de trabajo ¿Son sinónimos? <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/cargupues.htm>.
2. Anastasi, A. (1977): Tests psicológicos. Ed. Pueblo y Educación. La Habana, Cuba. 644 pp.
3. Beer, Michael. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid. Editorial Pirámide S. A. 1990. 262p.
4. Carrera, Susana. Los Test de selección de personal. Editorial Martínez Roca. España. <http://www.buscilibros.cl/libro.php?libro=430753>.
5. Chiavenato, Idalberto. Gestión de los Recursos Humanos. Colombia: Ed. MacGraw-HILL, 2002.
6. CINTEFOR/ OIT. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales. México, 2001. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
7. Cuesta Santos, Armando (2000). Gestión por competencias. Monografía. ISPJAE.
8. Cuesta Santos, Armando. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana Ed. Academia, 2002. 101p.
9. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana 2da Ed: Academia, 2005. 343p.
10. Ducci, María Angélica: El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: Formación basada en competencia laboral, CINTERFOR/ OIT, Montevideo, Uruguay, 2001.
11. García Dousat Y, Reyes Jardínez L. Metodología para determinar las competencias laborales. <http://www.gestiopolis.com/Nueva%20publicacion/metodologia-para-determinar-competencias-laborales.htm>. Febrero 2010.
12. García Dousat Y, Reyes Jardínez L. ¿Por qué la importancia de implementar sistemas de gestión por competencias en nuestras organizaciones? Revista Ciencias Holguín. Cuba. 2009.
13. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. El cuadro de mando integral. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
14. Ley 49/1984 Código del trabajo.
15. Mathis, Robert L. Jackson, John H. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. 2003. Editores. México.
16. Metodología para la Determinación de Competencias Laborales. Revista Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo, 2007. 31p.
17. Miguel Guzmán, Margarita De. Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Holguín; Universidad de Holguín " Oscar Lucero Moya ", 2006. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias. 205h.
18. Morales Cartaya, Alfredo. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. La Habana; ISPJAE, 2006. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 60h.

19. [MTSS. Resolución No. 21 de 2007. Evaluación del Desempeño Laboral.](#) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.
20. [MTSS. Resolución No. 8/2005. Reglamento general sobre relaciones laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social \(MTSS\). Ciudad de La Habana, Cuba.](#)
21. NC (3000, 3001, 3002): 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Vocabulario, Requisitos e Implantación.
22. Nogueira R, Dianelys / Medina L, Alberto / Nogueira R, Carlos. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. 2004.
23. Pérez Campaña, Marisol. Contribución al Control de Gestión en Elementos de la Cadena de Suministro. Modelo y Procedimiento para Organizaciones Comerciales. Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, 2005. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 100h.
24. Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos Editorial Esic. Madrid, España. 1995. 325p.
25. Sánchez García, José Carlos. Selección de personal. Guía Práctica. Editorial Amarú. Salamanca, España, 1993. 131p.
26. Sánchez Rodríguez, Alexander. Procedimiento metodológico para Desarrollar el Proceso de Reclutamiento, Selección y Socialización de los Recursos Humanos. Aplicación en el Salón "1720". Universidad de Holguín, 2003. Tesis presentada en opción al grado académico de Master en Dirección de Empresas. 89h.
27. Sánchez Rodríguez, Alexander. Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Universidad de Holguín, 2007. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 94h.
28. Stanton, Erwin S. Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. Editorial Limusa. México, 1989. 195 p.
29. Valera Izquierdo, Noel. El Reclutamiento y Selección de Personal en el Sector Hotelero. Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos. 2001. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 116p.
30. Varela Izquierdo, Noel. Un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal para el Sector Hotelero. Revista Proyecciones. Barranquilla. Colombia, 2000.
31. Zayas Agüero, Pedro. ¿Cómo seleccionar el personal para las organizaciones? Editorial Academia. La Habana, Cuba, 2000. 203p.
32. Zayas Agüero, Pedro. Concepción técnico-metodológica sobre la selección de persona. La Habana. Universidad de la Habana, 2002. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. 112h.
33. Zayas Agüero, Pedro; García Vidal, Gelmar. Psicología y Administración, hermanas de sangre. <http://www.emagister.com/psicologia-administacion-hermanas-sangre-cursos-2326367.html>.