

# **Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local**

## ***Procedure for the management of the process of recruitment and selection of staff based on local development***

Ing. Olga Lidia Martínez Reinoso<sup>1</sup>

Dr.C. Tania Vargas Fernández<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ingeniera Mecánica. Subdirectora de Recursos Humanos. Empresa Provincial de la Industria Alimentaria. Pinar del Río, Cuba. Correo electrónico: [olga@epia.pinar.co.cu](mailto:olga@epia.pinar.co.cu)

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Titular de la Universidad de Pinar del Río. Cuba. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA). Correo electrónico: [tvargas@upr.edu.cu](mailto:tvargas@upr.edu.cu)

### **MARDELTUR 2019 - XI Encuentro Internacional de Administración Pública y Desarrollo Local**

#### **Resumen**

Uno de los procesos clave de la gestión de recursos humanos lo constituye el reclutamiento y selección del personal. Mediante el mismo, toda organización se asegura de contar con personal competente para cada puesto, en función del logro de los objetivos organizacionales. Lo anterior cobra mayor peso si se trata de seleccionar personas con capacidades para llevar a vías de hecho un proyecto de desarrollo local. El presente trabajo fue realizado en la Fábrica de Conservas “La Época” de la Unidad Básica de Alimentos del municipio Consolación del Sur, perteneciente a la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, con el propósito de proponer un procedimiento para la gestión del proceso de

reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local, pues esta entidad fue aprobada para la ejecución de un proyecto de desarrollo local dirigido a la producción y comercialización de conservas de frutas y vegetales a granel y envasados. Se utilizó el método de nivel teórico histórico lógico con el apoyo de la técnica del análisis documental, fundamentalmente en el estudio de diversas tecnologías de selección del personal que sirvieron como referentes teórico-metodológicos, lo que permitió determinar sus principales aportes y limitaciones, como base para la propuesta realizada. El procedimiento propuesto está conformado por cuatro etapas y nueve pasos, los cuales en su conjunto contribuirán a la selección efectiva de personas con requisitos y potencialidades en función del desarrollo local.

**Palabras clave:** reclutamiento, reclutamiento y selección, selección de personal, proyecto de desarrollo local

### **Abstract**

*One of the key processes of human resources management is the recruitment and selection of personnel. Through it, every organization ensures that it has competent personnel for each position, based on the achievement of organizational objectives. This assumes greater weight if it is a question of selecting people with skills to carry out a local development project. The present work was carried out in the "La Época" Canning Factory of the Basic Food Unit of the Consolación del Sur municipality, belonging to the Provincial Food Industry Company of Pinar del Río, with the purpose of proposing a procedure for the management of the process of recruitment and selection of personnel based on local development, as this entity was approved for the execution of a local development project aimed at the production and marketing of canned fruits and vegetables in bulk and packaged. The logical historical theoretical level method was used with the support of the documentary analysis technique, fundamentally in the study of various personnel selection technologies that served as theoretical-methodological references, which allowed determining its main contributions and*

*limitations, as a basis for the proposal made. The proposed procedure consists of four stages and nine steps, which as a whole will contribute to the effective selection of people with requirements and potentialities based on local development.*

**Keywords:** *recruitment, recruitment and selection, personnel selection, local development project*

## **Introducción**

La selección del personal forma parte del proceso de provisión de personal, y se presenta luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son las fases de un mismo proceso, consecución de recursos humanos para la organización. Según Chiavenato (2012), el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación.

Seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen este proceso.

Para Cuesta (2010), la selección del personal 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 Recursos Humanos (GRH) 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.

Se resalta de positivo en la concepción anterior, el hecho de que la selección de personal se realice no solo para un puesto concreto en el presente, sino también, y muy esencialmente, para las previsiones de personal que se requieran en un futuro en correspondencia con la proyección de desarrollo de la entidad.

La selección de personal no solo tiene valor en el proceso de proveer a la organización del personal necesario, sino que derivado del proceso de evaluación de los candidatos que le sirve de base es de utilidad, y función de la misma contribuir a la elaboración de los planes de formación, de carrera, planes de sucesiones (cantera y reserva de cuadros, tablas de sustituciones), la orientación profesional, los inventarios de personal, las certificaciones de competencias y la evaluación del desempeño.

El proceso de selección de personal es una inversión y bien conducida debe producir un rápido “retorno de la inversión”. Son incalculables los beneficios que en el ámbito social, material y financiero reporta a la institución contar con la fuerza de trabajo con las características adecuadas para el desempeño de sus funciones. Por otra parte, el proceso de selección de personal no debe ser una moda, ni aplicarse por el capricho de un empresario, ni un acto de complacencia formal de cumplir con una exigencia. Introducir un sistema de selección con esta actitud condena al sistema de antemano al fracaso.

En un mundo cada vez más globalizado, el desarrollo local se despliega como alternativa presente y viable para aquellos territorios que apuesten por su implementación; toda vez que se consideren como pilares fundamentales la articulación de los diferentes actores locales, el aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos, la participación ciudadana, entre otros; que conduzcan a cambios sustanciales en el orden económico, social, natural y político-institucional, cuyo fin supremo es el mejoramiento de la calidad de vida de la población local (Vargas, 2019).

En contraposición a los criterios que prevalecieron durante un largo período sobre el ideal de sociedad planificada que suponía la eliminación de toda iniciativa que no proviniera del Estado central, donde la iniciativa local era considerada disgregante por planificadores amantes de la coherencia y la uniformidad, en los últimos años, un gran número de investigadores, expertos, instituciones, organismos y organizaciones, desde enfoques coincidentes y diversos, se han pronunciado con relación a los temas locales (Guzón, 2006).

La mayoría de los autores que desde una óptica de desarrollo capitalista enfocan el tema del desarrollo local, basan sus modelos en el incentivo a las pequeñas empresas a partir de diferentes enfoques y programas de apoyo a emprendedores, concibiendo el papel del gobierno como agente promotor de la iniciativa privada.

El desarrollo local en Cuba debe conceptualizarse como un proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local que, mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes en un determinado territorio, se pone en capacidad de estimular y fomentar el desarrollo económico, creando empleo y riqueza y poniendo estas en función de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de las comunidades locales. Es un proceso mediante el cual, los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales, en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio – económica de la localidad, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios, terciarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos y la eficiencia en la gestión, lo que debe contribuir a elevar la efectividad social (Lazo, 2002).

Si bien es cierto que “el desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo económico local” (Torres, 2016), no debe negarse el papel que poseen los actores productivos en función de promover un entorno económico local favorable; sin

dejar de considerar los aspectos naturales, culturales, sociales, político – administrativos e institucionales del ámbito territorial respectivo.

Varios son los autores que han abordado acerca del desarrollo local, desde diferentes enfoques y aristas (Lazo, 2002; Guzón, 2006; Núñez et al., 2014; Becerra y Pino, 2014; Pérez y Díaz, 2014; Torres, 2016, Betancourt, 2018).

El concepto emitido por Torres (2016) es uno de los más actuales en el ámbito cubano. Este autor define el desarrollo local como el proceso de construcción social y cambio estructural, que desde un entorno innovador territorial y liderado por los gobiernos locales, desarrolla capacidades para gestionar políticas públicas, estrategias, programas y proyectos orientados a aprovechar recursos endógenos y exógenos, fomentando transformaciones económicas, sociales, naturales y político institucionales en las localidades sobre bases sostenibles, con una activa y protagónica participación ciudadana, en función de elevar la calidad de vida de la población.

En este enfoque también se considera la importancia del capital social y los enlaces de cooperación con agentes externos para capturar recursos humanos, técnicos y monetarios, entre otros, que contribuyan a la estrategia de desarrollo local.

La Unidad Básica de Alimentos del municipio Consolación del Sur, perteneciente a la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria (EPIA) de Pinar del Río, ha logrado satisfactoriamente el cumplimiento de su misión, alcanzando niveles de eficiencia aceptables, manteniendo estabilidad en su capital humano y consolidando una estructura de dirección mínima y práctica, así como de las vivencias asociadas al esfuerzo de sus directivos y trabajadores para el logro del cumplimiento de los objetivos de la organización. Asimismo, mediante la observación cotidiana del desarrollo de la práctica, ha presentado como problema lo referente al proceso de reclutamiento y selección del personal, lo cual constituye

un elemento preponderante en el éxito de las empresas, generando oportunidades de desarrollo al recurso humano (García y Navarro, 2008).

La Fábrica de Conservas “La Época” de la Unidad Básica de Alimentos, durante varios años se mantuvo inhabilitada debido a afectaciones en su capacidad de producción dadas por problemas constructivos, la obsolescencia de la tecnología y su estado de deterioro, y la situación de los recursos humanos caracterizada por la jubilación y la emigración hacia otros sectores de la economía.

Como parte de la estrategia de desarrollo local de Consolación del Sur, se propuso como iniciativa que esa fábrica formara parte de un proyecto de desarrollo local. Esta iniciativa tributa al cumplimiento de una de las líneas estratégicas de desarrollo del territorio: la producción de alimentos. A la vez que fomenta el encadenamiento productivo entre entidades de la agricultura y la fábrica “La Época”, así como favorece los procesos de valor añadido a las producciones.

Para ello, se necesita personal altamente preparado y comprometido con el logro de los objetivos organizacionales, donde los niveles de satisfacción de la población con respecto a las producciones elaboradas en la fábrica, sean cada vez más crecientes y, por ende, su calidad de vida también.

En consonancia con lo anterior, el objetivo del presente trabajo es elaborar un procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Fábrica de Conservas “La Época” de la Unidad Básica de Alimentos de Consolación del Sur, que contribuya a la captación de empleados competentes en función del desarrollo local.

## **Metodología**

Para la mejor comprensión del tema fueron analizados los componentes teóricos que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Para dar cumplimiento al objetivo se utilizaron métodos, técnicas y procedimientos que facilitaron la obtención y procesamiento de la información con el fin de

solucionar el problema de investigación. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos.

El dialéctico-materialista se utilizó para realizar un estudio sistémico del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local, con el objetivo de conocer los elementos que componen el objeto de investigación, así como las contradicciones existentes en el mismo.

Fueron utilizados la inducción-deducción en la elaboración del procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección en función del desarrollo local.

Los procedimientos análisis y síntesis fueron usados para llegar al conocimiento multilateral del proceso de reclutamiento y selección del personal, a partir del estudio y análisis del material bibliográfico, lo que permitió delimitar los elementos esenciales, así como establecer los nexos entre ellos.

Como método empírico de la investigación se utilizó el análisis documental, mediante el estudio de diferentes documentos y otros materiales bibliográficos relacionados con el tema, que permitieron evaluar el estado del proceso de reclutamiento y selección en la Unidad Básica de Alimentos de Consolación del Sur. El análisis documental permitió, además, el estudio de diversas tecnologías de selección del personal que sirvieron como referentes teórico-metodológicos, lo que permitió determinar sus principales aportes y limitaciones, como base para la propuesta realizada.

## **Resultados y discusión**

Es por todos reconocida la necesidad de un desarrollo local sostenible compatible con el plan de desarrollo estratégico nacional. Son los gobiernos municipales las estructuras responsabilizadas con el diseño y la implementación de las estrategias de desarrollo local, para lo que se requiere una mayor descentralización de funciones para promover su fortalecimiento, el de sus instituciones y los potenciales económicos. Generalmente, en los municipios existen infraestructuras sociales, capacidad organizativa y recursos locales subutilizados, que requieren

ser interrelacionados y movilizados para lograr una mayor dinámica de las economías a esa escala.

Las condiciones de la economía nacional, constantemente deterioradas por la incidencia del bloqueo político, económico y financiero impuesto por los EE.UU a Cuba, incrementado este deterioro por la actual crisis económica, financiera y del medio ambiente que azota al mundo, han sido las principales causas de las limitaciones en las capacidades tecnológicas, de comunicaciones y transporte en las estructuras de dirección y planificación de la economía a nivel municipal. Estas condiciones limitan la contribución necesaria de estas estructuras a la implementación de nuevas estrategias de desarrollo basadas en iniciativas municipales (locales).

Se hace necesario entonces el diseño e implementación de una estrategia de desarrollo a partir de sus potencialidades y mediante la gestión de proyectos económicos basados en la identificación de las oportunidades de negocios propiciadas por las características de cada uno (recursos locales), que garanticen el fomento y desarrollo de cadenas productivas, capaces de autofinanciarse y de generar utilidades a destinar para el desarrollo económico social de la localidad y, en consecuencia, contribuir a la creación de un modelo de economía municipal que promueva el desarrollo en consonancia con las características territoriales y poblacionales específicas.

Si se tiene en cuenta que el desarrollo local se desenvuelve en un sistema donde existen actores (individuales y colectivos) que despliegan estrategias y generan determinadas prácticas, las personas que forman parte de una organización municipal no son más que otro conjunto de actores o agentes que actúan dentro del escenario local. Por lo cual, las personas que laboran en el ámbito municipal también son o pueden ser facilitadoras del cambio. Según Esparcia, Escribano y Serrano (2016), dentro de los factores condicionantes del desarrollo local se encuentra la disponibilidad y la calidad de los recursos humanos y su decisiva aportación de conocimiento como ventaja competitiva.

En este sentido, contar con recursos humanos en la gestión municipal es un elemento facilitador del desarrollo local. Una adecuada gestión municipal debe tener una capacidad gestora que se refleja en un eficiente servicio al ciudadano, resolviendo con rapidez los procesos y trámites administrativos que involucren a la municipalidad y mostrando efectiva capacidad para captar y aplicar con eficiencia los recursos destinados al desarrollo económico local. Estos son elementos definitorios del atractivo que una municipalidad determinada puede ofrecer para la localización en su territorio de actividades empresariales.

Como resultado del estudio realizado en la Unidad Básica de Alimentos de Consolación del Sur, con respecto al proceso de reclutamiento y selección del personal para laborar en la Fábrica de Conservas “La Época”, se evidenciaron los siguientes problemas:

- No existe una secuencia de pasos a seguir al atender a las personas que solicitan empleo, solo contando en la Unidad Básica de Alimentos con documentos amparados por las normas del Sistema de Control Interno y del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que establecen instrucciones para el proceso de reclutamiento y selección.
- Se corre el riesgo de seleccionar candidatos que no están preparados para el puesto que se ofrece, o no se ajustan a la cultura organizacional de la Unidad en cuanto a valores éticos - morales y la filosofía empresarial.
- Insatisfacción laboral o rotación de personal.
- Deterioro en la imagen de la entidad, al contar con personal que incurre en desvío o uso indebido de recursos con los que cuenta la organización.
- Necesidad de contratar y capacitar recursos humanos para realizar las operaciones de los procesos productivos, que demandan calificación.
- En ocasiones se necesita cubrir una vacante en un corto periodo de tiempo y el reclutador no analiza las necesidades que requiere el puesto que se está

ofreciendo, o solo se ciñe al perfil de cargo que se busca y no a las competencias que se ajusten a las necesidades que se requieren.

- En muchos casos, cuando una persona decide abandonar un puesto de trabajo o ha sido despedida, el camino más fácil es que el reclutador busque a otro candidato que cumpla con las mismas cualidades que el anterior, sin tener en cuenta las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las funciones, con la calidad, productividad y eficiencia requeridas.

Desde el Consejo de la Administración Municipal de Consolación del Sur, se diseñó un proyecto de desarrollo local dirigido a la producción y comercialización de alimentos, en conservas de frutas y vegetales a partir de recursos locales en la Mini-industria “La Época”, de la Unidad Básica de Alimentos de Consolación del Sur, perteneciente a la EPIA (Pinar del Río), con el propósito de producir conservas de frutas y vegetales envasados y a granel, para su comercialización en la red minorista y mayorista de la localidad. El cumplimiento de los objetivos específicos de este proyecto permitirá una mejora en las condiciones de trabajo para mujeres y jóvenes en el proceso productivo, que se seleccionen y capaciten los recursos humanos idóneos para llevar a cabo las operaciones en la fábrica, que se adquiera el equipamiento para lograr niveles de producciones superiores y mejores condiciones de trabajo, así como sean contratados los suministros de materias primas y las ventas de las producciones que garanticen la sostenibilidad de la iniciativa.

La iniciativa beneficia a un total de 88 650 habitantes. De ellos, son mujeres 43 539 y hombres 45 111, de los cuales 61 763 son blancos, 13 160 mestizos y 13 727 negros. Por rango de edades: de 0 a 4 años (17 354), de 5 a 34 años (27 453), de 35 a 59 años (26 271) y más de 60 años (17 572).

Además, el proyecto contribuye a generar 25 nuevos empleos, a los cuales tendrán igual posibilidad de acceder las mujeres y los jóvenes del municipio.

Para la gestión del reclutamiento y selección del personal requerido en la Fábrica, se propone a continuación el procedimiento a seguir.

### ***Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local***

Los **objetivos** del procedimiento se relacionan a continuación:

- Orientar al personal mediante una guía técnica sobre la forma de ejecución de las atribuciones propias de su cargo.
- Simplificar el trabajo administrativo mediante la ejecución de las actividades en forma ordenada y sistemática.
- Optimizar el tiempo y esfuerzo en el desarrollo del proceso.
- Facilitar la ejecución del proceso.

### **Alcance**

Este procedimiento es específicamente para evaluar los perfiles de candidatos a laborar en la Fábrica de Conservas “La Época” de la Unidad Básica de Alimentos del municipio Consolación del Sur, sean de nuevo ingreso o para ascensos, Fábrica inmersa en un proyecto de desarrollo local, lo cual le imprime peculiaridades al proceso de reclutamiento y selección.

### **Campo de aplicación**

Este procedimiento es aplicable al área de Recursos Humanos y Responsables de Áreas de la Fábrica de Conservas “La Época” de la Unidad Básica de Alimentos del municipio Consolación del Sur, para evaluar a los candidatos a optar por una plaza, sean estos internos o externos.

El procedimiento está conformado por cuatro etapas generales y a su vez nueve pasos, que aportan una secuencia lógica para la aplicación del mismo. En cada etapa del procedimiento se determina el objetivo, los pasos y la descripción.

## **Etapa I: Planificación**

**Objetivo:** Analizar las demandas y ofertas de los puestos o cargos para los cuales se va a seleccionar, obteniendo la información sobre cada uno, a partir del establecimiento de una lista de tareas, condiciones de trabajo y responsabilidad del mismo, que contribuya al diseño del perfil del candidato idóneo en función del desarrollo local.

### **Paso 1: Sensibilización y preparación**

**Descripción:** Este paso se expresa en el conocimiento de la estructura organizativa empresarial, de sus condiciones de trabajo, de su cultura o filosofía organizacional, así como de las demandas y ofertas de puestos y cargos de trabajo. Se deberá realizar una preparación a directivos, especialistas y técnicos que asumirán este proceso sobre: la dirección estratégica adoptada, las políticas de GRH derivadas, el sistema de trabajo asumido y la gestión de proyectos de desarrollo local. Sin esos elementos, no se garantiza una labor coherente de selección de personal para este tipo de entidad (proyecto), y no se manifestará la necesaria sinergia. Además, previamente fijado a la adquisición del referido conocimiento: la necesidad del apoyo de la alta dirección al trabajo de selección de personal a emprender; así como hacer explícita la ética (código de ética) a ser cumplido por todos los que participen en este proceso.

### **Paso 2: Consideración del perfil de cargo en función del desarrollo local**

**Descripción:** La existencia y actualidad del perfil de cargo en función del desarrollo local es determinante para este proceso de selección. En este paso se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de cargo. Si no existe o no se encuentra actualizado el perfil de cargo en función del desarrollo local, habrá que recurrir al análisis y diseño de puesto o cargo de trabajo. El conjunto de candidatos es referido a tales competencias o dimensiones.

En el perfil de cargo en función del desarrollo local, no solo debe hacerse referencia a los requisitos, responsabilidades y competencias requeridas propias de un puesto o cargo determinado, sino también a las que van dirigidas a la formación integral, de acuerdo con el contexto en que se encuentre, de manera que le permita al personal insertado en un proyecto de desarrollo local, desempeñarse de forma consecuente con los enfoques multidimensional, integrador, transdisciplinar y de sostenibilidad en relación a las cuatro dimensiones básicas del desarrollo local: económica, sociocultural, natural y político – administrativa e institucional.

La configuración de las competencias del contenido del puesto o cargo, responde esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?*, de modo que los candidatos conozcan que serán parte de un proyecto de desarrollo local- en caso de ser elegidos-, y que el mismo debe concebirse como un proyecto económico productivo rentable, que conduzca al aprovechamiento de los recursos endógenos y al incremento del valor agregado de las producciones locales, lo que contribuirá a elevar la calidad de vida de la población.

## **Etapa II: Reclutamiento**

**Objetivo:** Atraer candidatos calificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes, mediante el reclutamiento interno y/o externo.

### **Paso 3: Reclutamiento**

**Descripción:** Tres aspectos son fundamentales a determinar y adquirir aquí: las fuentes de reclutamiento, el formulario de solicitud de empleo (externos) o evaluación del desempeño junto a la solicitud (interno) y el curriculum vitae o historial.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Las internas corresponden a la propia entidad o empresa, que en general son las más convenientes, respondiendo a políticas de rotación o de promoción. Las externas tienen muchas modalidades, tales como oficinas o agencias de empleo, centros de

información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios en la prensa o en la radio, archivo de solicitudes a la entidad y empresas de la competencia (que es la menos conveniente como tendencia).

Hay una serie de factores que condicionan a las fuentes de reclutamiento, así como su factibilidad o confiabilidad, tales como: las entidades potenciales de búsqueda (agencias empleadoras), los niveles de competencia exigidos por los puestos o cargos a ocupar, el tiempo demandado por el proceso de búsqueda, la composición de la fuerza de trabajo, los costos del proceso, el clima laboral, la cultura organizacional, las condiciones de trabajo, así como la imagen de la empresa necesitada de reclutamiento. Tales condiciones deben ser bien caracterizadas, pues mediatizan o son restricciones de la función objetivo que es el reclutamiento, pudiendo el estado actual afectar de antemano el estado deseado, de modo que las expectativas queden bien especificadas.

En caso de no presentarse candidatos mediante el reclutamiento interno, se recurrirá al reclutamiento externo, haciendo el lanzamiento de la plaza en convocatoria hasta un máximo de 21 días.

### **Etapa III: Selección**

**Objetivo:** Seleccionar el personal idóneo para cada puesto o cargo en convocatoria, atendiendo a las exigencias establecidas en el perfil de cargo en función del desarrollo local.

### **Paso 4: Preselección**

**Descripción:** Una vez aprobada cubrir la plaza, con la certificación emitida por la Subdirectora de Recursos Humanos de la EPIA y del Director Provincial y haber concluido el periodo de convocatoria, se presenta la documentación del o los propuestos al Comité de Expertos<sup>1</sup>, donde se evalúa la idoneidad del o los

---

<sup>1</sup> Compuesto por cinco o siete miembros, de los cuales uno se designa por el jefe de la entidad o por quien este delegue, otro por la organización sindical y los restantes son trabajadores elegidos

trabajadores, proponiéndose el más capaz a partir de que cumple con los requisitos (formal y de conducta).

En este paso se pretende conocer la disposición de los candidatos a ser procesados para su admisión y/o promoción para el desempeño de una actividad u ocupación. Por otro lado, se les brindará información sobre el puesto de trabajo que se requiere cubrir y el proceso de selección a realizar; así como se recibirán y evaluarán los documentos de cada aspirante.

La entrevista preliminar es una técnica que nunca deberá faltar en este momento. De igual modo, se debe analizar la síntesis biográfica, autobiografía o currículum de cada aspirante, para valorar requisitos como: capacidad, méritos obtenidos, educación formal, disposición, compromiso y formación técnico profesional, entre otros.

Una vez analizados estos elementos previos, se clasifican los candidatos en:

- Grupo 1 (No): le faltan los requisitos esenciales.
- Grupo 2 (Dudosos): podrían adaptarse con las carencias.
- Grupo 3 (Sí): reúnen todos o la mayoría de los requisitos.

#### **Paso5:** Aplicación de técnicas de selección

**Descripción:** Preferentemente se trabajará con los candidatos del Grupo 3, pues son los más afines a los requisitos exigidos. De no ser posible, se trabajará con los del Grupo 2 y en última instancia con los del Grupo 1.

A los candidatos preseleccionados se les aplicarán otras técnicas de selección, con el fin de profundizar en sus capacidades, de modo que le permita al Comité de Expertos verificar que cumplen con los requisitos establecidos en el perfil de cargo en función del desarrollo local.

---

en asamblea. Los pasos a seguir por este comité se reflejan en el Código del Trabajo (Gaceta Oficial, 2014).

Las técnicas que a continuación se relacionan no significan la aplicación conjunta o de todas. Los especialistas junto a los directivos deciden cuáles utilizar, con la participación de los integrantes del área donde se ubican los puestos o cargos a cubrir. Independientemente de las técnicas escogidas, no deberán faltar como técnica la entrevista y las pruebas profesionales con el tiempo que requieran según los casos.

Dichas técnicas son: a) Tests psicométricos, b) Dinámica de grupos, c) Pruebas profesionales, d) Pruebas físicas (médicas) y e) Entrevista de selección.

**Paso 6:** Comprobación de datos referenciales y comparaciones interindividuales

**Descripción:** Se verifican todos los datos referenciados por los candidatos (tanto en sus currículos como en las entrevistas), a través de empresas, residencias, centros de estudios, etc. Esta es una actividad que jamás podrá obviarse. En términos documentales deberá estar claramente evidenciada o avalada. Además, se recurre a los datos que se han obtenido de todos los candidatos, y se comparan, en función de realizar las propuestas más acordes con las exigencias establecidas.

**Paso7:** Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar

**Descripción:** El Jefe de la Unidad Básica presenta a la Subdirectora de Recursos Humanos de la EPIA la documentación establecida en la Instrucción No.1 y la Resolución No.210 de fecha 7 de noviembre de 2016 dictada por el Director Provincial, previo a la presentación al Comité de Expertos del o los aspirantes, para desempeñar las ocupaciones o cargos existentes.

Para la materialización de este paso se debe contar con:

- Información acerca del resultado de las evaluaciones y resultados del trabajo, así como su comportamiento en la zona residencial.

- Nivel educacional que corresponda con lo solicitado en el perfil de cargo (puede ser superior a lo que se requiere en el mismo), debidamente cotejado.
- Síntesis Biográfica, donde refleje trayectoria laboral.
- Comprobaciones de centros donde haya laborado anteriormente, y de la zona residencial (como mínimo 3 de cada lugar).

Este paso es de mucha relevancia, pues es el colofón que significa la razón misma del aludido proceso. Errar aquí lleva al traste toda la labor previa, con el siempre triste gasto económico y humano ocasionado. Cualquiera sea el *modus operandi* aquí, en esa toma de decisiones es recomendable que se imponga el consenso, respetando la integridad individual al emitir la valoración.

#### **Etapa IV: Control**

**Objetivo:** Evaluar el desempeño del empleado seleccionado, a partir de su incorporación al puesto de trabajo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos durante el período de prueba.

#### **Paso 8: Incorporación del trabajador al empleo**

**Descripción:** Este paso permite a los aspirantes seleccionados incorporarse al colectivo laboral, ambientarse en la labor a desarrollar y adquirir el dominio del trabajo y las habilidades para ejecutarlo adecuadamente. Este paso contempla:

- Programa de acogida.
- Conocimiento de las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.
- Instrucción inicial (seguridad y salud en el trabajo, reglamento disciplinario interno y convenio colectivo de trabajo)
- Período de prueba o adiestramiento (hasta 180 días en dependencia del nivel de actividad).
- Control y evaluación del período de prueba o adiestramiento.

- Incorporación al puesto de trabajo.

En el recibimiento el trabajador conoce, entre otras, las informaciones siguientes:

- Historia y tradiciones de la entidad, así como galardones y estímulos recibidos por esta.
- Objeto, misión y valores de la entidad.
- Organización del trabajo, producciones principales o servicios que brindan.
- Sistema de pago por resultados finales.
- Capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción.
- Idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación, fundamentalmente en el puesto que va a ocupar.
- Normas de seguridad y salud.
- Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio Colectivo de Trabajo.
- Presentación de los cuadros, funcionarios y dirigentes de la organización sindical.

La dirección de la Empresa y de la Unidad Básica evaluarán periódicamente la efectividad de la selección e integración del personal, de las técnicas empleadas, de la influencia de cada fuente de ingreso, su aporte al proceso de selección y satisfacción de los candidatos, internos y externos, para perfeccionar este proceso.

### **Paso 9:** Seguimiento

**Descripción:** El proceso de selección de personal no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento comprobatorio. Esto es muy importante que lo conozca el candidato; debe

comunicársele muy explícitamente, insistiéndole en que durante ese seguimiento de dos o tres meses se comprobarán básicamente dos cuestiones:

- La adaptación del nuevo empleado al equipo de trabajo y a la cultura de la organización.
- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales, de aptitudes, de formación, de actitudes y disposición hacia el trabajo. O en resumen, las previsiones de competencias laborales en función del desarrollo local.

Es necesario que la Subdirectora de Recursos Humanos esté consciente de ese seguimiento y, en particular, de la atención que deberá prestar a la verificación de esas dos cuestiones. La inadaptación significa frustración para el nuevo empleado y afectación en el clima laboral del equipo humano, traducándose económicamente ambas situaciones en disminución de los niveles de productividad o rendimiento y de eficiencia empresarial. La segunda cuestión relacionada en buena medida con la primera, es imprescindible para ratificar o no al empleado y, además, para validar la eficacia del proceso de selección de personal realizado. Esa validación es fundamental.

Por otra parte, esas verificaciones tienen vinculación con los sistemas de evaluación del desempeño que se adopten; y también, en su devenir, con los análisis y diseños de puestos y sus respectivos perfiles de cargos en función del desarrollo local.

### ***Resultados de la implementación y discusión de los resultados***

Para evaluar la efectividad del procedimiento en la Unidad Básica de Consolación del Sur, se fueron analizando resultados obtenidos en cada etapa diseñada.

El procedimiento se fue monitoreando desde la etapa de sensibilización de los actores implicados. Se realizaron dos talleres con la participación de directivos y trabajadores de la Empresa y la Unidad Básica, con el fin de intercambiar

conocimientos y experiencias en torno a: GRH, proceso de reclutamiento y selección, gestión de proyectos de desarrollo local, etc., lo que les permitió adquirir y/o profundizar en temas de vital importancia para la asunción del proceso a implementar.

El Proyecto de Desarrollo Local, aprobado para ejecutarse en la Fábrica de Conservas “La Época” de la Unidad Básica de Alimentos de Consolación del Sur, produce y comercializa conservas de frutas y vegetales a partir de recursos locales. Esta iniciativa pretende desafiar mecanismos de exclusión socio-estructurales, utilizando como vía principal para ello, la distribución de sus producciones a través de la articulación con otros actores económicos: la red de comercio y gastronomía, lo que permite que a estas producciones tengan acceso hasta las personas que residen en zonas intrincadas.

La plantilla de cargo aprobada (Tabla 1) de acuerdo con el nivel de actividad es de 27 trabajadores, de ellos: 22 son directos a la producción y los servicios, siendo los cinco restantes indirectos (un funcionario, un cargo por designación y otros tres trabajadores).

Tabla 1. Plantilla de cargo de la Fábrica de Conservas “La Época”

| Descripción   | Categoría Ocupacional | Cantidad de cargos | Nivel de Preparación | Grupo Escala |
|---|-----------------------|--------------------|----------------------|--------------|
| <b>Poder Popular Provincial</b>                                     |                       |                    |                      |              |
| <b>Empresa Provincial de la Industria Alimentaria</b>               |                       |                    |                      |              |
| <b>Unidad Básica de Alimentos de Consolación del Sur</b>            |                       |                    |                      |              |
| <b>Fábrica de Conservas "La Época"</b>                              |                       |                    |                      |              |
| Administrador   | Servicio              | 1                  | 12mo. Grado          | X            |
| Encargado de Actividades Generales                                  | Servicio              | 1                  | 9no. Grado           | VI           |
| Dependiente Integral de Establecimiento Comercial                   | Servicio              | 1                  | 9no. Grado           | IV           |
| Encargado de Almacén  | Operario              | 2                  | 12mo. Grado          | VI           |
| Maestro "B" de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia | Operario              | 2                  | 12mo. Grado          | VII          |

|   |          |   |                    |     |
|---|----------|---|--------------------|-----|
| Operario "A" de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia          | Operario | 2 | 9no. Grado         | VI  |
| Operario Auxiliar "B" de Elaboración de Productos de la Industria Alimenticia | Operario | 9 | 9no. Grado         | III |
| Ayudante General de Elaboración   | Operario | 2 | Curso Habilitación | III |
| Ayudante  | Operario | 4 | Curso Habilitación | II  |
| Sereno  | Servicio | 2 | Entrenamiento      | II  |
| Portero-Guarda Bolso  | Servicio | 1 | Entrenamiento      | II  |

Para el proceso de reclutamiento y selección del personal directo a la producción y los servicios se presentaron las plazas en convocatoria donde fueron consignados la denominación, los requisitos y contenido de trabajo del cargo, el salario, entre otros datos para el conocimiento de los aspirantes, no presentándose trabajadores de la Unidad Básica de Alimentos, por lo que fueron analizados otros candidatos a los que se les solicitaron los documentos para conocer el historial laboral de estos, su estado de salud, así como escolar vencido.

Con esta documentación y el resultado de verificaciones de actitud y aptitud realizadas a estas personas, por el Comité de Expertos constituido a tales efectos; integrado por el Técnico de Seguridad y Protección de la Unidad, el representante del Sindicato y otros tres trabajadores, se conoció además de la conducta de estos en la zona de residencia, evaluándose si estas personas cumplen con el requisito formal y de conducta.

Posteriormente, fueron recomendadas por el Comité de Expertos las personas que podían ocupar las plazas, lo cual se puso en conocimiento del Jefe de la Unidad Básica, quien informó al área de recursos humanos la formalización de la relación de trabajo a los aceptados para ocupar los cargos, los cuales fueron sometidos a un programa de acogida y al correspondiente período de prueba (el cual no excede de los ciento ochenta días de acuerdo al puesto de trabajo).

Para el caso del personal designado (Administrador y encargado de almacén) a los cuales se les exigen requisitos de confiabilidad y discreción, se les solicitó igual documentación, con un mayor rigor en cuanto a las verificaciones, estableciendo la concertación de la formalización del Contrato Laboral, toda vez determinada su aceptación mediante Resolución dictada por el Director Provincial en el caso de los funcionarios o escrito fundamentado dictado por el Jefe de Unidad Básica, donde cuentan sus obligaciones y atribuciones.

Todo el personal seleccionado también fue sometido a entrevistas que permitieron profundizar en sus competencias, en consonancia con el proyecto de desarrollo local para el cual fueron procesados.

Una vez definido el personal seleccionado se trabaja para garantizar una producción mensual de 20 toneladas de productos desglosados en: mermeladas de guayaba, mango y zanahoria, puré de tomate (todos envasados o a granel), teniéndose previsto la producción de jugos y néctar; entre otras producciones, todos en función de la época del año.

Ahora bien, en la bibliografía especializada se revisaron diferentes tecnologías relacionadas con la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal, con el objetivo de comparar el procedimiento propuesto con otros resultados similares.

El análisis de los mismos condujo a establecer sus aspectos positivos y limitaciones, con respecto al procedimiento propuesto en este trabajo (Tabla 2).

Tabla 2. Análisis de tecnologías de reclutamiento y selección del personal

| No. | Procedimiento                          | Autores          | Aportes   | Limitaciones   |
|-----|--|------------------|---|--|
| 1   | Reclutamiento y selección de personas  | Jaramillo (2005) | - Mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. | - El proceso es inherente solo para candidatos calificados para el cargo |
| 2   | Programa de reclutamiento, selección e | David (2006)     | - Se logra un gran conocimiento de los solicitantes.  | - Se pueden cometer errores por efecto de halo, es decir,                |

|   |   |                   |   |  |
|---|---|-------------------|---|--|
|   | inducción en el Colegio Capouilliez, Universidad de San Carlos, Guatemala |                   |   | tendencia de evaluar a los candidatos a partir de generalización   |
| 3 | Pasos del proceso de selección del personal                               | Chiavenato (2012) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuación de la persona al trabajo.</li> <li>- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.</li> </ul>   | - Elevado costo operativo.   |
| 4 | Programa de reclutamiento, selección e integración                        | Werther (2008)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los sistemas de selección interna pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción.</li> <li>- El programa de selección se apoya en un <u>software</u> especializado que ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto.</li> </ul> | - Ningún programa de computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han ido logrando considerable difusión |
| 5 | Procedimiento para la selección del personal                              | Cuesta (2010)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar candidatos para puestos o cargos que significan flexibilidad o multicompetencias en el empleado.</li> <li>- Se enfatiza en la selección de directivos y especialistas de talento, garantizando como patrón los perfiles de cargos por competencia.</li> </ul>   | - El procedimiento no está enfocado hacia la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal   |
| 6 | Pasos básicos para el proceso de reclutamiento y selección del personal   | Ojeda (2011)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.</li> <li>- Se encuentra con una correcta concepción teórica</li> </ul>  | - No distingue en el sector donde se va a aplicar, puesto que en esencia se valen los mismos aspectos.   |
| 7 | Diez pasos para un proceso de selección efectivo                          | Barceló (2017)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En este procedimiento se hace énfasis en la correspondencia entre el candidato y los requisitos establecidos.</li> <li>- Se aplican un conjunto de técnicas para una decisión</li> </ul>   | - El procedimiento no está enfocado hacia la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal   |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  |  |  | certera del candidato a ocupar el puesto. |  |
|--|--|--|---|--|

En las tecnologías antes presentadas se han agrupado las principales etapas, fases, tareas, métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en un proceso de reclutamiento y selección del personal. El orden o la aparición de los diferentes elementos que lo conforman está en correspondencia con los objetivos y características del mismo.

En un análisis más profundo de los procedimientos antes presentados, se encontraron que los principales componentes del proceso de selección son: (a) Planeación, (b) Reclutamiento, (c) Selección y Contratación, (d) Seguimiento y control.

Ninguno de los procedimientos analizados está concebido para la selección de personas con competencias acordes al desarrollo local, así como tampoco enfatiza en la gestión del proceso de reclutamiento y selección.

## Conclusiones

El estudio realizado sobre el reclutamiento y selección como proceso clave de la gestión de recursos humanos, permite concluir la existencia de conocimientos que sustentan conceptualmente la presente investigación y su importancia en el contexto empresarial actual, máxime si la gestión de este proceso se realiza en entidades que apuestan por la ejecución de proyectos de desarrollo local.

El análisis de siete tecnologías para el proceso de reclutamiento y selección del personal, permite concluir la existencia de un conjunto de etapas, pasos, aportes y limitaciones que sirven de base para llegar a esbozar un procedimiento adaptado a la Fábrica de Conservas “La Época” de la Unidad Básica de Alimentos del municipio Consolación del Sur, perteneciente a la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, el cual contiene cuatro etapas y nueve pasos.

Con la aplicación del procedimiento propuesto en la Fábrica de Conservas “La Época”, se seleccionaron 27 trabajadores con los requisitos y competencias exigidos para el puesto y en función del desarrollo local, lo que contribuirá a la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población y con ello a la mejora de su calidad de vida.

## **Bibliografía**

Barceló, J.C. (2017). 10 pasos para un proceso de selección efectivo (Blog de Recursos Humanos).

Becerra, F. y Pino, J. (2014). Desarrollo socioeconómico local en Cienfuegos. Mediciones a escala municipal y estrategias de transformación desde el territorio. En O. Pérez y R. Torres. (Comps.). *Miradas a la economía cubana: desde una perspectiva territorial*. La Habana, Cuba: Editorial Caminos.

Betancourt, I. (2018). *El desarrollo local en Cuba. Obstáculos para el diseño y aplicación de políticas para un desarrollo sostenible*. Valencia, España: Publicaciones de la Universidad de Valencia.

Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. 3ra ed. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <http://www.slideshare.net>

Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (3ra. ed. corregida y ampliada). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela y Academia.

David, M.V. (2006). *Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el Colegio Capouilliez*. Guatemala: Universidad de San Carlos.

Esparcia, J., Escribadno, J. y Serrano, J. (2016). Una aproximación al enfoque del capital social y a su contribución al estudio de los procesos de desarrollo local. *Investigaciones Regionales*, 34, 49-71.

Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2014). Ley No. 116 Código del Trabajo. Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014. Recuperado de <http://www.gacetaoficial.cu/>

- García, S. y Navarro, E. (2008). *El capital humano en las organizaciones*. Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2008b/412](http://www.eumed.net/libros/2008b/412).
- Guzón, A. (2006). *El desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 18, 103-137.
- Lazo, C. (2002). *Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Núñez, J. et al. (2014). *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Ojeda, E.J. (2011). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción de profesores en la Misión Sucre. Universidad de Las Villas.
- Pérez, D., y Díaz, M. (2014). Municipio y desarrollo local: continente y contenido. Apuntes en pos del perfeccionamiento del régimen jurídico municipal en Cuba. *Revista Digital GUCID*, año IV, No. 43, La Habana, Cuba.
- Torres, C. (2016). *Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Vargas, T. (2019). El papel del cooperativismo en el desarrollo local: realidades y perspectivas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 1-4.
- Werther, W. (2008). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Ed. Mc. Graw Hill.