



Ministerio de Educación Superior
Universidad de Ciego de Ávila
Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales.



TRABAJO FINAL EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE ESPECIALISTA DE POSGRADO EN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL TURISMO.

TÍTULO: Procedimiento para el reclutamiento y la selección de la fuerza de trabajo que demanda el MINTUR Ciego de Ávila.

Autor: Elizabeth Brito Diaz.

Tutor: ESP. Damarik Espinosa Marrero

Consultante: MSc. Idania Gonzalez de la Cruz. Profesor Auxiliar.

Junio, 2018

PENSAMIENTO.

“HOY POSEEMOS EL CAPITAL HUMANO, QUE ES ESENCIAL, MÁS QUE CUALQUIER OTRO PAÍS DESARROLLADO DEL MUNDO”.

FIDEL CASTRO RUZ. “DISCURSO EN EL ACTO INAUGURAL DE LOS CURSOS DE SUPERACIÓN PARA TRABAJADORES AZUCAREROS”, 2002

AGRADECIMIENTOS

A LA REVOLUCIÓN QUE ME DIO LA OPORTUNIDAD DE PODER ESTUDIAR UNA CARRERA UNIVERSITARIA.

A TODOS LOS QUE ME HAN AYUDADO Y DADO SU OPINIÓN.

A MIS TUTORAS POR SU CONSTANTE APOYO Y SOBRE TODO POR SU PACIENCIA

DEDICATORIA

A MIS PADRES QUE AUNQUE YA NO ESTEN FISICAMENTE, PRESENTES SIEMPRE ME APOYARON.

A MIS AMISTADES Y PROFESORES QUE DE UNA FORMA U OTRA SIEMPRE HAN CONFIADO EN MÍ.

MIL GRACIAS A TODOS

RESUMEN

El reclutamiento y la selección de personal es uno de los procesos críticos de la gestión integrada del capital humano en las organizaciones, dado que garantiza la fuerza de trabajo idónea para el desarrollo de la actividad, lo que permite una realización más eficiente de la misma e incide en la competitividad del destino y la satisfacción laboral de los trabajadores. En la presente investigación se realiza un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal en la oficina de empleo de Ciego de Ávila, además, considera las características futuras previsibles y en lo que los autores coinciden en denominar selección por competencias laborales. El procedimiento que se propone parte de la idea de que los procesos de reclutamiento y selección de personal tienen que estar alineados con los objetivos de la organización. La aplicación de la propuesta, debido a características propias del proceso de reclutamiento y selección, dotará a la oficina de una herramienta que sirve de soporte para lograr una correcta selección que permite alcanzar un nivel superior del desempeño laboral.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Generalidades sobre la Gestión de Recursos Humanos.....	6
1.2 El proceso de reclutamiento y selección de personal.....	12
CAPITULO 2 PRINCIPALES RESULTADOS	
2.1- Caracterización de la Oficina de Empleo Ciego de Ávila.....	21
2.2. Métodos y técnicas	22
2.3. Fundamentación teórica del procedimiento para el reclutamiento y selección para contar con la reserva de personal.....	27
2.4 Diseño del procedimiento para contar con una reserva de personal que cumpla las expectativas de las entidades del MINTUR que demandan fuerza de trabajo a la Oficina de Empleo Ciego de Ávila.....	28
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, el éxito de cualquier empresa se ha convertido en un desafío permanente; las organizaciones precisan racionalizar sus recursos, redefinir sus operaciones y funcionar con estructuras más flexibles a fin de que puedan adaptarse rápidamente a las nuevas herramientas de gestión, todo ello orientado a mantener sus productos y servicios con las especificaciones que exija el cliente y la competencia. Pero ciertamente, la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, en un mundo globalizado en el que los eventos sociales, políticos y económicos se hacen sentir con fortaleza, radicarán en los “activos intangibles” que son los que aportan verdadero valor a las organizaciones [Salgado, 2007; Buelna Peñuñuri, 2011; Martín Sierra, 2011; Villegas Zamora et al., 2011].

Una serie de transformaciones se han operado en la esfera económica, social y laboral en los países del mundo. Los procesos de globalización económica y su correlación a nivel de las políticas de apertura; la transformación tecnológica y su repercusión sobre los procesos productivos; el papel regulador atribuido al Estado; la ampliación de la cobertura de los sistemas educativos; las formas que va adquiriendo la organización del trabajo, entre otros, son factores que inciden directamente sobre el hombre.

Por fortuna, los términos utilizados para designar la gestión de las personas han evolucionado y, en la actualidad, se reconoce al hombre como elemento esencial para lograr la gestión organizacional, sujeto indispensable y transformador que marca la diferencia de la gestión y sus resultados [Castaño Collado et al., 2011; Buelna Peñuñuri, 2011; Mayo Alegre y Cordero Zaragoza, 2011; Salehi, 2013].

Al respecto podría añadirse que, si se pretende obtener una perfecta adecuación entre el trabajador y el puesto de trabajo, de manera que se logre un desempeño excelente y no meramente satisfactorio de las tareas y actividades, la gestión por competencias permite alcanzar este doble objetivo, ya que a los conocimientos y la experiencia se añaden otros atributos humanos, tanto objetivos como subjetivos, más amplios y complejos [Pérez Rodríguez, 2011; Villa Sánchez y Poblete Ruiz, 2011; Agüero Alonso, 2012; Sánchez Nievares et al., 2012].

En efecto, una selección correctamente realizada, permitirá la incorporación de un personal de alto rendimiento y, por sus mismas características, estos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las organizaciones y, en general, un adecuado nivel en todos los procesos finales que tienen que ver con el éxito de aquéllas [Salgado,2007; Pérez Rodríguez, 2011; Agüero,Alonso, 2012; Mcintyre, 2013].

Cuba, con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, en un mundo caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica; se debate en un proceso de fortalecimiento de su economía a través de la actualización del modelo económico, en función de lo cual se han definido los lineamientos de cada una de las esferas que conforman la política económica y social.

De igual forma, el futuro del sector del Turismo, tanto a nivel de país como en el territorio tiene ante sí retos importantes y sus posibilidades de desarrollo dependerán de la habilidad para enfrentar los mismos y de moverse en medio de un entorno que se modifica constantemente, lo que implica promover a su vez cambios que le permitan su mejor adaptación a las condiciones reinantes en cada momento. Por supuesto que el carácter competitivo de las múltiples entidades e instalaciones implica no sólo mirar al exterior de la misma sino también poner sus ojos en la adquisición y mantenimiento de cada vez mayor número de clientes, haciendo énfasis en el logro de su satisfacción.

Con las Normas Cubanas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) [3000, 3001 y 3002: 2007], se sientan las bases para que se comience a analizar y trabajar con énfasis, dentro del proceso de GRH y en la selección del personal, en la gestión por competencias, temática en la que han obtenido notables resultados un grupo considerable de autores, dígase: Pérez Rodríguez [2011], Agüero Alonso [2012] y Sánchez Nievares et al. [2012]. Su complejidad exige rigor científico técnico para hacerla viable de modo sustentable cada vez con mayor eficacia y eficiencia.

El Turismo constituye la esfera de mayor dinamismo en la economía nacional. Las inversiones realizadas han permitido desarrollar polos turísticos en diferentes puntos de la geografía cubana: La Habana, Varadero, Holguín, Ciego de Ávila, este último llamado “Jardines del Rey” es donde se concretan las principales acciones

de la labor de la Oficina de Empleo Ciego de Ávila. En estos momentos existen más de 4669 habitaciones en 11 instalaciones hoteleras en los cayos Coco, Guillermo y la Marlin Jardines de la Reina, pertenecientes a las cadenas Cubanacán, Gran Caribe, Islazul y la Marlin. Existe además toda una infraestructura extrahotelera que brinda servicios de excelencia a los clientes que visitan la cayería.

La Oficina de Empleo en Ciego de Ávila es una unidad presupuestada del sistema de turismo que tiene como encargo estatal el reclutamiento, selección y propuesta del personal que necesiten las entidades del MINTUR, prestar servicios con la gestión de los recursos humanos a organizaciones cubanas y extranjeras que desarrollan actividades asociadas con el turismo en Cuba.

La entidad ha realizado un análisis de los elementos que frenan la aplicación exitosa de aquellos que guardan relación con su gestión. En la introducción a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en la página 9 se afirma: "... , será necesario fomentar la cultura económica de toda la población y adquiere particular importancia lograr la preparación requerida de los cuadros, así como la necesidad de preservar la ética, lo que junto al sentido del deber y a la sensibilidad revolucionaria, deberán ser determinantes en su comportamiento cotidiano

Es responsabilidad de la Oficina el contar con una reserva de candidatos que responda a las necesidades de las instalaciones, las cuales constituyen los principales clientes de esta entidad; esto puede corroborarse una vez que se suministra la fuerza de trabajo a las diferentes empresas e instalaciones que solicitan candidatos y se les envían para su selección final y contratación.

La satisfacción de la demanda de fuerza de trabajo de las instalaciones constituye el punto más importante dentro de la actividad de empleo, ya que aquí se concretan todas las acciones y procesos que tienen lugar para llevar a cabo la incorporación al empleo de los más capaces, por tanto, es una condición indispensable que los recursos humanos pertenecientes a la reserva posean las características adecuadas para ser aceptados por las instalaciones.

Es por ello que la satisfacción de la fuerza de trabajo a las instalaciones, desde el surgimiento de la Oficina de Empleo, forma parte de los objetivos de trabajo de la entidad, resultando difícil el cumplimiento de los niveles esperados, considerando

todos los pasos y elementos que deben cumplirse para garantizar además la transparencia y ajuste a las condiciones actuales. Dichas condiciones están relacionadas con factores externos e internos que en los últimos tiempos han tenido lugar; se produjo el proceso de disponibilidad, el cual generó muchas tensiones e incertidumbres en los trabajadores del sector en sentido general; han tenido lugar cambios en cuanto a la política de empleo en el país, aprobación de nueva ley migratoria; dentro de la organización se ha producido el nombramiento de varios directores, con estilos y visión diferente de la organización; la fuerza de trabajo ha fluctuado considerablemente, incluyendo la propia oficina donde se implantó un nuevo Sistema Automatizado de Gestión de Empleo, con los correspondientes inconvenientes que trae esto a cualquier entidad, que van desde los problemas técnicos que se presentan hasta la falta de dominio por parte de los especialistas ante lo nuevo.

A partir de que lograr la satisfacción de la fuerza de trabajo oportuna y con las características que esperan las instalaciones, posean los candidatos, resulta una preocupación permanente en la Oficina de Empleo y tomando en cuenta las condiciones antes descritas, los resultados de la pasada temporada de invierno y la, aún sin comenzar, temporada de verano y del diagnóstico aplicado al efecto se propone como **Problema de investigación:**

¿Cómo lograr la conformación de una reserva de personal que cumpla las expectativas de las entidades del MINTUR que demandan fuerza de trabajo a la Oficina de Empleo en Ciego de Ávila?

Objetivo:

1- Diseñar un procedimiento que contribuya a contar con una reserva de personal que cumpla las expectativas de las entidades del MINTUR que demandan fuerza de trabajo a la Oficina de Empleo Ciego de Ávila.

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se trazan los siguientes objetivos específicos.

1. Determinar los fundamentos que intervienen con más fuerza en la gestión de los recursos humanos, haciendo énfasis en la selección de personal.
2. Diagnosticar el estado de satisfacción que poseen las instalaciones con respecto a la reserva de personal que hoy posee la Oficina de Empleo.

3. Realizar un procedimiento para el logro de una reserva de personal real y que responda a las expectativas de las entidades del MINTUR.

Para su presentación, este trabajo ha sido estructurado en dos capítulos. En el primero se resumen los hallazgos principales en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación; en el segundo se presenta la propuesta de solución al problema científico planteado, a través de la explicación del procedimiento general propuesto.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión del estado del arte y de la práctica sobre los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, relacionados con la gestión por competencias y las diferentes funciones que integran la gestión del capital humano (GCH), ha seguido la estrategia que se presenta en la figura 1.1. Las definiciones, enfoques y procedimientos, así como las tendencias actuales, conforman el cuerpo principal del marco teórico referencial. Este sienta las bases teórico- prácticas del proceso de investigación y con ello contribuye a sustentar la novedad científica de los resultados principales obtenidos.

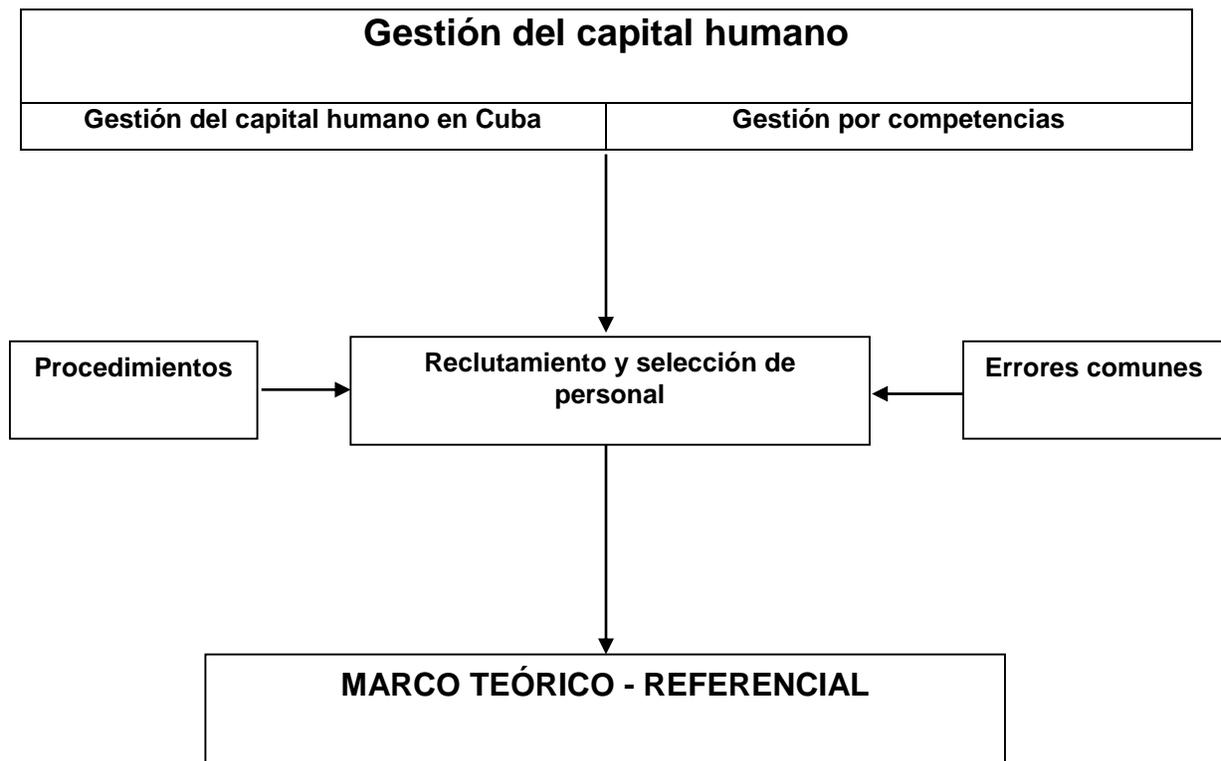


Figura 1.1 Estrategia seguida para la construcción del marco teórico referencial de la investigación. Fuente: elaboración propia.

1.1 Generalidades sobre capital humano

Desde reconocidos pensadores de la antigüedad hasta clásicos de la economía contemporánea destacaron la importancia de las personas en cualquier empresa humana. Sin embargo, no ha sido hasta estos últimos años cuando se ha hecho manifiesta la gran relevancia de las personas y han surgido nuevos conceptos como el de capital humano con notable influencia en la competitividad de las organizaciones [Castaño, Collado et al., 2011; Mayo Alegre y Cordero Zaragoza, 2011; Buelna Peñuñuri, 2011].

Las dificultades relacionadas con la valoración de este tipo de recursos intangibles no constituyen un impedimento para que, de manera creciente, las organizaciones acometan iniciativas para gestionarlos y ponerlos en valor [Martín Sierra, 2011; Flores Jiménez y Flores Jiménez, 2011; Salehi, 2013]. Al respecto, varios estudios coinciden en que, a su vez, este concepto tiene tres dimensiones: capital humano, capital estructural y capital relacional, cuyo valor no está dado por separado, sino en su interacción, como puede apreciarse en la figura 1.2.

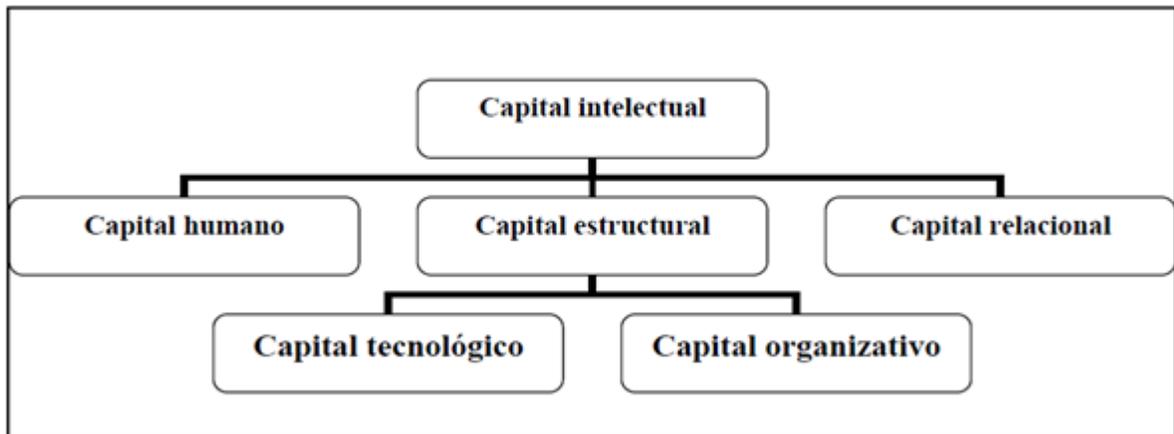


Figura 1.2. El capital intelectual y sus tres dimensiones. Fuente: Sáez Vacas et al. [2002]

Al preguntar por capital humano, una respuesta breve podría ser: su personal.

Sin embargo, Van Buren et al. [2011] y Martín Sierra [2011], aseguran que es mucho más que eso, es el activo más dinámico de la compañía. Es la categoría de gastos más importante de su estado de resultados es una de las pocas inversiones que realmente pueden impulsar sus ingresos.

La literatura existente sobre capital humano [Buelna Peñuñuri, 2011; Mayo Alegre y Cordero Zaragoza, 2011; Flores Jiménez y Flores Jiménez, 2011] refuerza la idea de que en las economías emergentes los distintos mecanismos a través de los cuales se puede acumular el capital humano (educación formal, formación continua y formación ocupacional) juegan un papel decisivo en la estrategia de fomento de la competitividad y generación del conocimiento. En el anexo 1 se ilustran distintas definiciones y concepciones de capital humano, abordada desde la óptica de varios autores.

A efectos de definición y desagregación, puede resultar de interés la ecuación del capital humano de Davenport [2000]. En ella, se define al capital humano como la suma de capacidad y comportamiento, multiplicada por el esfuerzo y el tiempo (ver figura 1.3).

El capital humano no puede ser nunca sólo conocimientos o recursos intelectuales y la valoración de éstos a precio del mercado; sería como simplificar la personalidad del individuo a lo mensurable [Flores Jiménez, 2011]. Es necesario que el conocimiento tenga aplicación, se revierta en la creatividad, innovación, iniciativas, acciones relacionadas con las decisiones globales de la organización, con el comportamiento y cambio organizacional, con la cultura organizacional, con la información y la comunicación [Castaño Collado et al., 2011; Buelna Peñuñuri, 2011; Mayo Alegre y Cordero Zaragoza, 2011; Salehi, 2013].

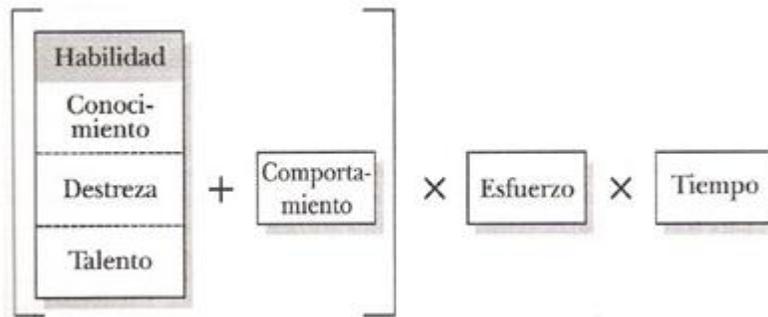


Figura 1.3. Ecuación del capital humano. Fuente: Davenport [2000]

En definitiva, independientemente de su percepción, el capital humano ha sido considerado por múltiples investigadores como uno de los factores principales que explican el crecimiento de la productividad de una organización a largo plazo, alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores [Salgado et al., 2005; Flores Jiménez, 2011; Martín Sierra, 2011].

Gestión del capital humano

Los términos utilizados para designar la gestión de las personas en el ámbito laboral han cambiado en correspondencia con la evolución de la filosofía gerencial, desde la pretérita concepción de ver al hombre como parte de la maquinaria productiva, ideología de Taylor, hasta la actual que lo reconoce como elemento esencial para lograr el éxito en la gestión organizacional, sujeto indispensable y transformador que marca la diferencia de la gestión y sus resultados [Buelna Peñuñuri, 2011; Martín Sierra, 2011; Van Buren et al., 2011]. La dirección de personal y la gestión de recursos humanos (GRH), han sido la antesala de la evolución que ha experimentado la gestión del capital humano como se conoce en la actualidad. La misma ha estado condicionada por los cambios ocurridos en el mundo, acelerados a partir del fenómeno de la globalización y de la expansión de la economía, en la que el conocimiento comenzó a ser una mercancía más en buena parte de nuestro planeta, regida por las leyes del mercado, pero reconocido por todos como el activo principal de las organizaciones en su necesidad de gestionarlos con efectividad [Villegas Zamora et al., 2011; Mayo Alegre y Cordero Zaragoza, 2011].

Diversos son los aspectos presentados en la literatura como formas en que debe abordarse la gestión del capital humano. Flores Jiménez [2011], y Martín Sierra [2011], indican que la misma debe realizarse desde un enfoque de sistemas y de proceso, contemplar la planeación, la integración, el desarrollo, la compensación, la remuneración y la evaluación del capital humano, sin olvidar el énfasis en las competencias.

El concepto de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) aparece reflejado en el vocabulario de la Norma Cubana 3000:2007 que lleva el propio nombre y se define como: “sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.”

Muchos autores consideran que la gestión debe crear valor para los dueños del negocio, los clientes y la comunidad con sus particulares intereses (agentes externos); así como para los jefes o directivos y las propias personas que se desempeñan (agentes internos). Desde esta óptica, Torres Dujisin [2011], Martín Sierra [2011], y Mayo Alegre y Cordero Zaragoza [2011], entienden que ésta, no es más que la gestión de los procesos humanos y organizacionales que contribuyan a mejorar el desempeño y la satisfacción de las personas con el fin de crear valor para los agentes externos e internos al sistema.

En coincidencia con el criterio de los mencionados autores, al disponer de información adecuada y, por supuesto, de un método de medición que permita un control y seguimiento de los esfuerzos realizados, Buelna Peñuñuri [2011], Mayo Alegre y Cordero Zaragoza [2011], y Martín Sierra

[2011], profundizan en los beneficios de realizar una gestión eficaz y eficiente. Estos resultados permitirían a las empresas obtener beneficios internos, derivados de una mejor gestión interna. Además, también supondría la obtención de beneficios externos que se mostrarían en el posicionamiento estratégico de la empresa, las reducciones de los costos o la mejora de la producción.

Una gestión efectiva de los recursos intangibles genera un enorme potencial para crear valor en las organizaciones y, por ello, no pueden ser ignorada [Salgado, 2007; Buelna Peñuñuri, 2011; y Castaño Collado et al., 2011]. Así, las competencias de los empleados y sus valores y actitudes en el trabajo son elementos primordiales para obtener la misión de las compañías en entornos dinámicos. Las capacidades de una organización vienen, en gran medida, determinadas por la posesión de estos recursos por lo que, para mejorar aquellas, se debe proceder a identificar y gestionar estos recursos intangibles [Van Buren et al., 2011; Flores Jiménez y Flores Jiménez, 2011; Martín Sierra, 2011].

La gestión del capital humano en Cuba

En la práctica empresarial cubana se logran resultados estratégicos que tributan a lograr una gestión integrada de capital humano en correspondencia con la dimensión estratégica organizacional [Mayo Alegre y Cordero Zaragoza, 2011]. Investigaciones realizadas en Cuba aportan modelos de gestión estratégica organizacional y de gestión de capital humano que fortalecen el desempeño de las organizaciones cubanas y que están propiciando un cambio en la percepción del lugar que ocupa la gestión del capital humano en la organización.

Hernández Darias et al. [2010] señala la nueva dimensión que ha adquirido el concepto de capital humano en Cuba al integrar tres elementos esenciales (ciencia, economía y conciencia), a partir de la definición concebida por Castro Ruz [2005], referenciado en NC 3000:2007. Al respecto, Alonso Suárez et al. [2010] respalda la nueva visión promulgada de la dirección de las personas dentro del proceso productivo y de servicios, caracterizada por su integración a la proyección estratégica de las organizaciones productivas y la conceptualización del capital humano, a partir del pensamiento del compañero Fidel.

A partir de la década de los noventa, en Cuba se aplicaron cambios en los métodos de gestión, por considerarlos de importancia en la estrategia cubana para enfrentar la situación creada luego del derrumbe del socialismo europeo y se implementó el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. En este

sentido, el objetivo central del proceso de perfeccionamiento de la empresa estatal en Cuba es incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

A partir del desarrollo alcanzado por el país y sus organizaciones empresariales, una nueva etapa de trabajo viene a materializarse por el impulso a las mejoras en todas las áreas de gestión de la empresa cubana, a través de la actualización del Sistema de Dirección y Gestión Estatal, con la promulgación del Decreto-Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” [Consejo de Estado, 2007] y el Decreto 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal” [Consejo de Estado, 2007], como forma de alcanzar nuevos estándares de gestión en las organizaciones cubanas.

1.2 El proceso de reclutamiento y selección de personal

La gestión del capital humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo como un medio de satisfacerse a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No debe olvidarse que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, la organización es el retrato de sus miembros.

En correspondencia con el objetivo fundamental de la investigación, en los epígrafes siguientes se profundizará en lo que algunos especialistas consideran una etapa única, pero el autor considera como dos fases dentro del proceso: reclutamiento y selección de personal.

Generalidades sobre el reclutamiento de personal

El reclutamiento es la fase precedente inmediata a la selección; su propósito es preparar el camino para los procedimientos de selección al producir, idealmente, el menor número de candidatos que parezcan ser capaces de desempeñar las tareas requeridas por el puesto desde el principio, o de

desarrollar las actividades que le permiten hacerlo dentro de un período aceptable para la organización contratante [Villegas Zamora et al., 2011; Pérez Rodríguez, 2011].

Desde el inicio, el reclutamiento debe contar con un sistema de principios que sirva de guía orientadora en el desarrollo de esta actividad y la fase posterior, cuya violación puede introducir desviaciones indeseables en el funcionamiento de la organización. Los autores Zayas Agüero [2002] y Ting-Ding y Deniz-Deniz [2007] señalan algunas características que debe cumplir este tipo de proceso: la dependencia de la organización de los procesos de selección y los métodos y técnicas a emplear, del tipo de fuerza a seleccionar; la relación entre el procedimiento y la cultura organizacional; el análisis de los perfiles de competencias como base objetiva; el carácter eminentemente formativo y desarrollador y el empleo de profesionales de la actividad. Según la Norma Cubana 3000:2007, el reclutamiento es el proceso que identifica, prepara, motiva y atrae el potencial humano para su posible selección con vista a desempeñar determinados cargos en la organización.

El objetivo de un proceso de reclutamiento es atraer a los candidatos auténticamente adecuados y examinar de manera cuidadosa sus documentos a fin de producir una lista corta para que se investigue posteriormente en los procedimientos de selección [Agüero Alonso, 2012; McIntyre, 2013]. Además de los métodos que se usen y de la administración general de la tarea, el logro del objetivo dependerá mucho, al final, del grado de eficiencia con que se hayan efectuado y aplicado las tareas básicas de la planeación de recursos humanos, y del análisis de los puestos. En pocas palabras, el reclutamiento eficiente se puede describir como el conocimiento de los recursos que se desean, los que están disponibles, así como, dónde y cómo se pueden encontrar [López Valladares et al., 2009; Gilley et al., 2009].

Generalidades sobre la selección de personal

En el área laboral, es hasta principios del siglo pasado cuando se inicia la selección y, particularmente, es la primera guerra mundial la que plantea las necesidades de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las oportunidades científicas logradas

hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen como objeto el estudio del hombre. McIntyre [2013], recuerdan que muchos recursos del ser humano (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista. En consecuencia, con esta afirmación Sánchez Nievares et al. [2012], consideran necesario realizar una selección técnica de personal

La Norma Cubana 3000:2007 establece la selección e integración como la capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

La selección puede definirse sencillamente como la elección del individuo idóneo para el cargo adecuado [Pérez Rodríguez, 2011; Agüero Alonso, 2012; McIntyre, 2013], ó, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos que más se ajusten a los puestos existentes en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e información de análisis y especificaciones del cargo que deben ser llenados. Sus exigencias se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para desempeñarlo [Pérez Rodríguez,2011; Agüero Alonso, 2012].

Salgado et al. [2005] ha señalado que la definición de selección de personal implica tres aspectos: (1) que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que, si no se utilizan, se estará ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos.

La selección de personal un elemento importante para contar con recursos humanos de calidad.

Seleccionar es elegir y este proceso conjuga ciertas dosis de conocimiento acerca de qué se requiere seleccionar, para qué objetivo y qué resultado se está buscando. Obviamente no es igual seleccionar un florero para un reglado que hacer una

selección de un trabajador para un puesto determinado y es más complejo aun cuando el puesto de trabajo es muy especializado que hacerlo para un puesto sin cualificar.

El reclutamiento y selección de personal, es el procedimiento para el cual se atrae, contrata e incorpora gente a un puesto determinado de la empresa. Este es un paso de suma importancia debido a que deben encontrarse candidatos adecuados y que reúnan características afines al puesto. Frecuentemente la contratación y retención de candidatos resulta insatisfactoria y sumamente costosa. Algunos expertos opinan que se tendría mayor éxito si las características requeridas para la posición fueran cuidadosamente analizadas antes de comenzar el reclutamiento Pamenter, F.

Los psicólogos desde hace más de 50 años están proporcionando sistemas más o menos científicos de selección y consideran inadmisibles otro tipo de criterios selectivos basados en la intuición, la tasación de pruebas poco objetivas o la amistad. Otras veces la selección se realiza mediante entrevistas realizadas por personas con una supuesta experiencia pero que no conocen nada de la psicología y su aplicación.

Por ello es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, con los conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes y valores pertinentes en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone aumentar los costes (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Es importante un conocimiento lo más exhaustivo posible del puesto que se va a seleccionar y pueden utilizarse fuentes diferentes entre las que se encuentra la promoción interna y para finalizar, un proceso selectivo con pruebas psicotécnicas adaptadas a las necesidades y entrevistas de selección con unos criterios técnicos y prácticos que avalan un porcentaje de éxito muy alto.

Si una organización quiere de verdad disponer de profesionales adaptados a los perfiles de los puestos de trabajo y que puedan aportar realmente soluciones a la

variedad de problemas que se plantean hoy en la ejecución real, es necesario que cuenten con instrumentos que de una manera válida puedan determinar qué candidato es el más apto para desarrollar unas determinadas funciones.

Al ubicar a un trabajador en un puesto es necesario agudizar la mirada y preguntar, luego de evaluar todos los aspectos, si esa persona va a poder soportar las presiones, responsabilidades o funciones del puesto, de acuerdo al ambiente de trabajo en el cual se va a insertar, el tipo de jefe que lo va a controlar, etc. Si no se hace puede ocurrir que la persona renuncie al poco tiempo, o que no cumpla adecuadamente sus funciones pudiendo ser despedido, o se adapte defensivamente al puesto con perjuicios en su salud.

Es importante no caer en diversas trampas, como elegir de acuerdo a una vaga intuición, dejarse llevar por la imagen o caer en juegos identificatorios. Tampoco se debe elegir el mejor, el que tenga más pergaminos bajo el brazo, sino al más adecuado. Para eso se cuenta entre otros instrumentos con una batería de tests psicodiagnósticos (psicométricos y proyectivos).

Trabajar en selección de personal enfrenta al especialista con la dura prueba de poder predecir el futuro, en este caso el futuro desempeño laboral de una persona en un puesto preciso. Por eso es necesario un trabajo serio y un análisis detallado de cada situación para hacer un buen trabajo y lograr credibilidad en nuestra tarea. Son los psicólogos los que están mejor preparados y los que están habilitados para realizar estas tareas, pero la formación universitaria les “esconde” de alguna manera su potencial en el área laboral: cuentan con muchos instrumentos, sólo les falta adecuarlos al campo para poder revalorizarlos y darse cuenta que esos conocimientos pueden tornarse operativos, y con una contextualización adecuada podrán desempeñarse eficientemente en este campo.

Un elemento importante dentro del proceso de selección en las empresas es contar con el diseño de las competencias laborales propias de cada uno de sus cargos, en esa misma medida la selección de personas que ocuparán dichos cargos estará bien encaminada y tendrá un mayor grado de acierto.

El objetivo de la selección por competencias es encontrar al candidato que se ajuste completamente con las competencias requeridas para el puesto. De igual manera este tipo de selección permite identificar las diferencias que existen entre las

competencias del candidato seleccionado y las requeridas para el puesto, aportando información que sirva para realizar una inducción y capacitación más concreta, disminuyendo el tiempo de preparación en el individuo para desempeñarse con eficiencia.

La selección por competencias es un proceso complejo que no puede basarse en una o dos entrevistas para elegir al candidato adecuado; en la actualidad es necesario hacer uso de varias herramientas para tomar una decisión adecuada. El uso de pruebas de inteligencia, pruebas de habilidades, cuestionarios de personalidad, entrevistas laborales y de conductas, son los mejores aliados para reconocer las competencias del candidato en cuestión y verificar si estas coinciden en gran medida con las establecidas por la empresa, incrementando la eficiencia en la selección de personal.

La Competencia es una característica individual que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a los trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con un desempeño normal.

El reclutamiento es un paso importante que va ligado con la selección de candidatos, por lo que se vuelve un aspecto sumamente costoso qué perfil se desea y se planifica en tiempo y forma. Que en el reclutamiento se establezcan las competencias básicas para la posición vacante; esto es, que si se desea seleccionar alguna persona que ya pertenece a la organización (reclutamiento interno), se compare su perfil de competencia con el perfil vacante y se determine si es candidato a moverse de puesto. También deberán considerarse las condiciones de capacitación a fin de incrementar los niveles de competencia requeridos y sumar las competencias que demanda la vacante.

Para el reclutamiento externo, la situación se complica pues habrá que establecerse nuevamente las competencias básicas que se presentarán a los diferentes medios de comunicación o redes informales (radio, televisión, periódicos, revistas, ferias de empleo, agencias de colocación), para descartar a aquellas personas que no cubren el perfil básico, de las que son candidatos al puesto. Paso seguido es la identificación de los mejores candidatos para la entrevista.

La entrevista bajo este concepto consiste en detectar con preguntas, conductas observables en empleos pasados relacionadas con la competencia que se desee detectar y evaluar. (Ríos Cantú, 2001) define entrevista de la siguiente manera:

Es una forma de comunicación entre dos o más personas en la que se busca obtener información suficiente acerca de las características personales, experiencia, conocimientos e interés del solicitante del empleo, con el objeto de predecir con cierta certeza, si podrá desempeñar con éxito las responsabilidades del puesto vacante.

En la selección por competencias deben tenerse en cuenta una serie de momentos que van desde el diseño de los puestos hasta las propias técnicas que se usan para medir las mismas.

En las distintas fases del diseño de cargos y perfiles ocupacionales, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Continuando con el proceso anterior, la selección y contratación están orientadas a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son éstas las que garantizarán un desempeño exitoso. Preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de gestión humana ha sido la contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos del negocio, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces desconociendo si

existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Si comparamos los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades (presentes y futuras) tanto individuales como del negocio de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

Los programas de capacitación y desarrollo deben dejar de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades del cliente (áreas, procesos o personas) es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

Otro proceso del cual se ocupa el área de Gestión Humana es lo que se ha denominado Planes de Carrera, Cuadros de reemplazo o Planes de Sucesión cuya intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos, este procedimiento es más frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacionales.

Resulta necesario además cotejar las características del puesto y sus requerimientos, con el currículum vital, es decir, la formación académica y profesional, así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias). De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos, para desarrollar potencial, como de los aspectos negativos para corregir deficiencias.

El plan de acción estará orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; formación en habilidades requeridas para el puesto, bien de naturaleza técnica o administrativa; definición de indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente y siguiendo su evolución para analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes.

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la

remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

Existen técnicas para medir competencias, las mismas se denominan técnicas activas, pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- Entrevista: Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones.
- Ejercicios en Bandeja: Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- Ejercicios en grupo: Busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.
- Presentaciones: Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- Encontrar hechos: Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestará preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.
- Ejercicios de escucha: Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.

- Otras técnicas: También se utilizan en la evaluación de Competencias los Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Projectivas, entre otros.

CAPITULO 2 PRINCIPALES RESULTADOS

2.1.- Caracterización de la Oficina de Empleo Ciego de Ávila.

La Oficina Empleo de Ciego de Ávila es una entidad presupuestada. En esta se materializan los procesos de reclutamiento y selección del personal que formará parte de la reserva laboral del turismo, suministro de fuerza de trabajo a todas las asociaciones económicas internacionales y organizaciones cubanas y extranjeras que desarrollen actividades asociadas al turismo.

La Oficina de Empleo Ciego de Ávila garantiza con transparencia, agilidad y alto rigor profesional la fuerza de trabajo que demanda el desarrollo sostenido del sector turístico en el territorio, asesora y controla la gestión de los Recursos Humanos de las entidades del Ministerio de Turismo en el territorio, con un colectivo laboral caracterizado por su elevada moral revolucionaria y competencia laboral.

Somos una Entidad Empleadora de reconocido prestigio que trabaja por satisfacer con calidad y agilidad las necesidades de fuerza de trabajo del sector turístico en Ciego de Ávila y contribuye al desarrollo continuo de la gestión de los Recursos Humanos mediante la asesoría y el control, potenciando la imagen de la Revolución. Tiene una plantilla total de 9 trabajadores de las diferentes categorías ocupacionales. Su fuerza de trabajo se caracteriza por un personal de alto nivel educacional con 7 trabajadores graduados de nivel superior y 2 de enseñanza media superior.

Los valores compartidos de la organización son:

1. Elevada moral revolucionaria.
2. Eficiencia.
3. Elevada transparencia.
4. Excelencia en el trato.
5. Exigencia y control.

Áreas de resultados claves:

- Gestión de empleo.

Área de resultado clave: gestión de empleo.

Objetivo No.1. Garantizar inmediatez, transparencia y profesionalidad en el suministro de la fuerza de trabajo que requieren los clientes de nuestra Oficina para el desarrollo de su gestión. Lineamientos 142, 150, 167 y 172.

2.2 Métodos y técnicas

Población y muestra

Selección de la muestra

De un total de 37 instalaciones con representación de RRHH y que acuden a la Oficina de Empleo para recibir el servicio se seleccionó una muestra de 12 para un 32.4 %.

Para la selección se siguieron algunos criterios que a continuación se enuncian:

- Que fueran áreas de RRHH de las diferentes zonas que abarca el Destino.
- Que el número de solicitudes de fuerza de trabajo presentadas por el área de RRHH de la instalación durante el último año fuera elevado.
- Que fueran áreas de RRHH que mantienen una comunicación estable con la Oficina de Empleo.
- Que los especialistas o técnicos de RRHH tuvieran un nivel de disposición adecuado para colaborar.

Técnicas utilizadas

Análisis documental: Se revisaron, informe de los Objetivos de Trabajo de los últimos años, actas del Consejo de Dirección de los últimos 6 meses, actas de las reuniones de la Oficina de Empleo de los meses que abarcan el último año y actas del Comité de Calidad; además se analizó un número considerable de expedientes (200) de candidatos citados y enviados a las instalaciones en el último año, para verificar los requisitos que poseen, las evidencias de las negativas ante la oferta de empleo y los rechazos de las instalaciones. Se comprobó también el Modelo Estadístico 5 Caracterización de la reserva; todo ello para confirmar el tratamiento que ha tenido el tema en las diferentes instancias. (ANEXO 1)

Encuesta: Se elaboró una encuesta con el fin de conocer la percepción que tienen las instalaciones del MINTUR que reciben el servicio por parte de la Oficina de Empleo, acerca de la reserva de personal con que cuentan. (ANEXO 2)

Entrevista: Se elaboró una guía de entrevista con la finalidad de corroborar cuál es el criterio de los especialistas que llevan a cabo la conformación y actualización de la reserva de candidatos en la Oficina de Empleo para prestar el servicio de suministro de fuerza de trabajo a las instalaciones del MINTUR en el territorio. (ANEXO 3)

El Aporte Práctico de la investigación es el procedimiento para contar con una reserva de personal que cumpla las expectativas de las entidades del MINTUR que demandan fuerza de trabajo de la Oficina de Empleo Ciego de Ávila, lo que constituye una herramienta que orienta el trabajo a desarrollar para la prestación de un servicio de calidad a los clientes de la Oficina y en correspondencia con el encargo social que tiene esta entidad y que a su vez se revierta en el servicio que brindan las instalaciones.

Resultados del Diagnóstico aplicado.

De la revisión de los documentos seleccionados para el análisis, se determinó la presencia de algunas causas que atentan contra la conformación adecuada y real de la reserva de candidatos y por consiguiente afectan la satisfacción de la demanda rápida y oportuna, las mismas son:

- La reserva es insuficiente en cargos propios de especialistas, mantenimiento, inversiones, algunas especialidades básicas de la hotelería y operarios de la construcción.
- Reserva no actualizada.
- Demora en los procesos de selección.
- Los candidatos poseen el requisito formal de conocimientos (título) pero no tienen la experiencia y habilidades necesarias para determinados puestos.
- Los miembros de la reserva que se encuentran trabajando en plazas fijas en otros sectores no tienen disposición para aceptar contratos determinados.

- Las nuevas formas de empleo aprobadas en el país y la presencia en el destino turístico de un competidor tan fuerte como Gaviota provocan el rechazo de ofertas de empleo por parte de la Oficina.
- Poca disposición de los candidatos para laborar en Campismo, Palmares, Islazul y Servisa.
- Elevada fluctuación laboral en cargos como: Agente de Seguridad y Protección, Lavadero Integral y Limpiadora de Áreas en Centros Turísticos.
- Graduados de Formatur que desean trabajar solo en determinados hoteles.
- Una parte considerable de los candidatos poseen un solo idioma.

Encuesta:

1.- El 75 % de los encuestados plantea que los candidatos de la reserva casi siempre poseen los conocimientos técnicos y profesionales necesarios para desempeñarse en el puesto a que es enviado, el 8.3 % que siempre y el 16.6% que casi nunca.

2.- El 58.3 % de los encuestados considera que los candidatos enviados por Turempleo a su instalación siempre poseen la motivación adecuada para laborar en la misma, el 33.3% que casi siempre y el 8.3 % que casi nunca.

3.- Según la consideración de los encuestados los elementos que más pueden estar influyendo en la falta de motivación para laborar en sus instalaciones son: La lejanía, la poca información previa acerca de la instalación y la falta de experiencia para la labor a realizar.

4.- El 100% de los encuestados valora como necesaria la experiencia anterior de los candidatos en un puesto similar al que desarrollará en la instalación.

5.- El 83.3 % de las instalaciones que formaron parte de la muestra poseen el diseño de las Competencias Laborales.

6.- De las habilidades expresadas, los encuestados consideran como las que menos están presentes en los candidatos que envía la Oficina de Empleo a sus instalaciones las siguientes:

Conocimientos técnicos y profesionales	16.6 %	Trabajo en grupo	33.3 %
Organización	25%	Creatividad	8.3 %
Iniciativa	16.6 %	Comunicación	33 %
Capacidad para aprender	41.6 %	Decisión	0 %

Estabilidad emocional 8.3%

Idioma 25 %

7.- El 83.3 % de los encuestados considera que la reserva de candidatos de Turempleo no satisface hoy las expectativas de su instalación, planteando como argumentos los siguientes:

- Los candidatos necesitan conocer más de un idioma con profundidad.
- La especialidad de Agente de Seguridad y Protección es deficitaria.
- La reserva no es suficiente en especialidades relacionadas con las inversiones y el mantenimiento.
- Los candidatos en algunas oportunidades le falta conocimiento.
- Los procesos de selección tienen demora por lo que, en ocasiones, no se pueden incorporar de inmediato a trabajar.
- Los candidatos tienen el título necesario para el puesto, pero no tienen experiencia.
- Los candidatos tienen aspiraciones que probablemente no se les pueden cumplir dentro del sector del turismo (salario, propina, condiciones de trabajo).
- Los candidatos no muestran interés para laborar en Campismo, Palmares, Islazul y Servisa.
- Los candidatos enviados a puestos de Dependiente de Servicios Gastronómicos en instalaciones extrahoteleras no dominan el trabajo con las cajas registradoras.
- Los candidatos enviados a puestos de Recepcionista Hotelero no dominan las funciones de Reserva y Facturación.

Entrevista

1.- Los criterios que más se reiteran entre los especialistas entrevistados con relación al interés personal y/o profesional que muestran los aspirantes a ingresar a la reserva de la Oficina están relacionados con que no siempre ambos intereses están en correspondencia, ha quedado un poco atrás el interés profesional y prima el interés personal en cuanto a posibilidades de salario alto, de puestos donde se pueda adquirir propinas, aquellos donde la responsabilidad es poca; ha disminuido el interés de las personas en ir escalando dentro de una especialidad o área considerando sus conocimientos y preparación, sino que pesa más el tema material y de beneficios personales. Los aspirantes a la reserva se muestran en ocasiones selectivos para puestos de poca complejidad, no desean trabajar en determinadas instalaciones, fundamentalmente Campismo, Servisa, Palmares e Islazul.

2.- Los especialistas coinciden cuando expresan que los miembros de la reserva poseen los requisitos formales de conocimientos necesarios para laborar en los puestos que solicitan las instalaciones, no obstante, no siempre poseen todas las competencias laborales idóneas para desempeñarse con éxito. Además, la experiencia en puestos similares en ocasiones falta, las habilidades para puestos propios del sector no son frecuentes, la no disposición para incorporarse de inmediato al empleo se manifiesta; por lo que se necesita trabajar mucho más en la conformación de la reserva en correspondencia con la aspiración de los clientes de la Oficina de Empleo.

3- Las causas expresadas por los especialistas entrevistados, relacionadas con la fluctuación en los cargos expresados son: bajos salarios, turnos rotativos, condiciones de trabajo desfavorables y sobrecarga de trabajo debido a las plantillas mínimas.

4.- Los especialistas del área de empleo consideran que la reserva de candidatos que hoy posee la Oficina no responde totalmente a las expectativas de las instalaciones. Algunos elementos que pueden estar influyendo en ello son:

- Falta de conocimientos de los especialistas para realizar la selección.
- Demora en la culminación de los procesos de selección.
- Poca disposición de los candidatos a laborar en determinadas instalaciones.
- Poca disposición de los candidatos a laborar en contratos determinados por encontrarse trabajando de forma permanente en otros sectores.
- Miembros de la reserva que resultaron disponibles en el proceso llevado a cabo en el sector que solo muestran interés en laborar en la propia instalación y puesto donde fueron declarados disponibles.
- Miembros de la reserva con el requisito formal para el cargo, pero les falta la preparación suficiente para el puesto que desean desempeñar.
- La reserva no está actualizada en su totalidad.
- La Fuerza de Trabajo Calificada necesaria no ha sido bien proyectada en el territorio.
- Demora de los candidatos para presentarse a las citaciones.
- Falta de recursos para citar a los miembros de la reserva que residen en zonas alejadas.

2.3 Fundamentación teórica del procedimiento para reclutamiento y selección para contar con la reserva de personal

Muchos procedimientos de selección contienen como primer paso la evaluación del currículum a partir de las variables siguientes: grado de instrucción, experiencia laboral, cursos o formación personal, y habilidades y destrezas [Pérez Rodríguez, 2011; Agüero Alonso, 2012]. Al respecto, McIntyre [2013], entienden prudente realizar un filtro del currículum que se base en un criterio dicotómico, es decir, cumple o no cumple con las exigencias mínimas de postulación, y arrojará un listado de personas que pasarán a la próxima etapa.

La entrevista inicial o preliminar, es un filtro que ha logrado un consenso unánime entre los expertos en el tema, quienes la asumen como el primer paso en el proceso de selección. La misma pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del perfil del puesto con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir [Pérez Rodríguez, 2011; Agüero Alonso, 2012; McIntyre, 2013]. Es útil, para obtener el primer acercamiento, aclarar las dudas que surgen después de leer el currículum presentado, así como su interés en el empleo y expectativas hacia la organización.

Un paso del proceso que demanda especial significación, se sustenta en la aplicación de pruebas y exámenes que permitan evaluar conocimientos, aptitudes, personalidad o las competencias establecidas en el perfil del puesto de trabajo, con el objetivo de determinar con solidez el futuro comportamiento del aspirante dentro de la organización [Pérez Rodríguez, 2011; Agüero Alonso, 2012; McIntyre, 2013]. Existen otros criterios sobre las pruebas; al respecto Boella y Goss-Turner [2005] y Gilley et al. [2009], reconocen que las mismas permiten, de disímiles maneras, calificar la compatibilidad de los aspirantes con un puesto de trabajo determinado. No obstante, señalan que regularmente son ambiguas y no resultan 100% recomendables para ser consideradas un factor decisivo.

Esta fundamentación se basa en los procedimientos que actualmente posee la oficina para lograr el reclutamiento y la selección del personal

La labor empleadora de la Oficina de Empleo está regida por toda la legislación de RRHH vigente en el país y la propia del sector. De igual forma existe el Manual de Empleo y un número considerable de indicaciones que incluyen los procedimientos que rigen el ingreso del personal en las entidades que integran el Sistema del Ministerio de Turismo a través de las Oficinas de Empleo, adecuando el funcionamiento y organización de estas Oficinas a la dinámica de crecimiento y operatividad del turismo y agilizando los trámites para el acceso al empleo, sin perder el rigor que garantice la transparencia de este proceso.

Con el Manual de Empleo y el acatamiento a las normas en él establecidas, se fortalece el ambiente de control de las Oficinas de Empleo, confirmando además la autoridad de los Directores de las Oficinas de Empleo y se crean mejores condiciones para que nuestra entidad cumpla con el encargo social o tareas para la que fue creada.

2.4 Diseño del Procedimiento para contar con una reserva de personal que cumpla las expectativas de las entidades del MINTUR que demandan fuerza de trabajo a la Oficina de Empleo Ciego de Ávila.

En el trabajo de la Oficina de Empleo para llegar a brindar el servicio final a los principales clientes que son las instalaciones, se suceden diferentes momentos y así lograr la reserva adecuada, con las características en correspondencia con las exigencias de los clientes, que permita satisfacer sus demandas.

Tiene lugar en un primer momento el proceso de reclutamiento que comprende las acciones iniciales para captar a los aspirantes a ingresar en las entidades subordinadas al MINTUR y en consecuencia completar la reserva de la Oficina de Empleo hasta los niveles que se requiera en cada territorio y estar en condiciones de dar respuesta a las necesidades de fuerza de trabajo identificadas.

La Oficina realiza el reclutamiento a través de convocatorias permanentes para las especialidades deficitarias en la reserva, reservándose el derecho de admisión y detallándose en las mismas determinados aspectos de interés para los aspirantes.

El carácter permanente de las convocatorias y el derecho de admisión de la Oficina serán refrendados en el convenio con la Dirección Provincial de Trabajo. Res 110/2007.

Un momento posterior al reclutamiento lo constituye la selección, ésta es el conjunto de normas diseñadas para seleccionar de entre el personal reclutado, aquellos que tienen las características y conocimientos necesarios para trabajar en el turismo.

Dicho proceso consta de varios pasos y comienza con la entrevista inicial, este es el primer contacto del especialista de empleo con el candidato, momento en el que se recibe y traslada información que permite determinar los intereses de las partes y la profundidad posterior del proceso de comprobaciones, arribándose a la conclusión inicial de si es procedente o no iniciar el proceso. En este momento se puede decidir iniciar de inmediato el proceso y en consecuencia de poseer todos los documentos se registra en el sistema automatizado en uso.

Si el candidato se presenta sin el total de los documentos requeridos de acuerdo a su vía de ingreso, se le entregarán los modelos oficiales y se le fijará la fecha en que deben ser entregados en la Oficina. El proceso de inscripción de un candidato para ingresar en la reserva de la Oficina, se realiza de forma inmediata con la presentación de los documentos establecidos, registrándose desde el primer momento en el sistema automatizado, de forma tal que se pueda medir exactamente la duración de cada proceso y exista una real transparencia en cuanto al orden de ubicación en la reserva. En consecuencia, una vez que la Oficina de Empleo recibe los documentos del aspirante, inicia el expediente de ingreso, que se identifica por un número de orden, que junto con las competencias certificadas definen el orden de prioridad para el envío al empleo. Manual de Empleo.

El proceso de verificación constituye uno de los pasos de mayor importancia en el proceso de selección del candidato a la reserva, teniendo en cuenta el principio rector de que ingresen al sector las personas más revolucionarias y capaces.

Las verificaciones se realizan con posterioridad a la inscripción del candidato e incluye a los aspirantes preseleccionados para ingresar en cursos de las especialidades básicas en el Centro de Capacitación para el Turismo, al personal

propuesto por las instalaciones y a los que ocuparán cargos detallados como excluidos.

Una vez concluidos los pasos anteriormente detallados y con la documentación completa, se confeccionará el Resumen del caso para ser presentado a la Comisión de Ingreso.

Luego que un candidato concluya el proceso y sea incluido en la reserva podrá ampliar su especialidad siempre que certifique los requisitos para la misma. Para este proceso no será necesaria la aprobación en la Comisión de Ingreso. La facultad para esta ampliación será del Director de la Oficina, sin perjuicio de que pueda ser aprobado para varias especialidades desde el momento inicial de la captación y aprobación. Manual de Empleo.

El proceso de ubicación es el conjunto de normas por las que se garantiza satisfacer las solicitudes de fuerza de trabajo de las instalaciones con el personal calificado y en el menor tiempo posible.

Pasos previos a la recepción de solicitudes de fuerza de trabajo.

- Recibir de las entidades del territorio una copia de los Anexos 14A aprobados y en vigor.
- Revisar que los cargos relacionados en el Anexo 14A se corresponden con los aprobados en los calificadores de cargos vigentes y que están registrados en el Sistema.
- De existir algún cargo no registrado en el Sistema, debe introducirse.
- Introducir los datos de los Anexos 14A en el Sistema.

Las entidades laborales pertenecientes al Sistema del Ministerio de Turismo, con capacidad jurídica para establecer relaciones laborales, están obligadas a solicitar a la Oficina de Empleo de su territorio, la autorización para cubrir plazas vacantes en todas las categorías ocupacionales, incluyendo aquellas que serán ocupadas por dirigentes o personal por designación y en correspondencia la fuerza de trabajo necesaria para ello, excepto en los de cargos de dirección en los que es obligatoria la selección a través de la Comisiones de Cuadros que correspondan, siendo responsabilidad de la Oficina de Empleo la inscripción del propuesto en la reserva y en los cargos por designación en los que luego de revisar la reserva existente, la

entidad puede, si no existe personal con los requisitos necesarios, realizar una propuesta para el cubrimiento de la plaza.

Las Oficinas de Empleo no aceptarán solicitudes que exijan requisitos que no estén incluidos en los calificadores de cargos o que puedan constituir una discriminación de género, etnia, origen nacional, creencia religiosa u otra causa.

Para el envío del personal para satisfacer las solicitudes de fuerza de trabajo recibidas de las instalaciones, se procederá de acuerdo al orden de prioridad establecido en Manual de Empleo, los que expresan:

- Cuando resulte necesario cubrir una plaza definitiva o temporalmente vacante o de nueva creación, así como para seleccionar trabajadores para incorporarse a curso de capacitación y desarrollo, la administración valora prioritariamente la posibilidad de ocuparla con personal declarado disponible de la misma entidad, que reúna los requisitos establecidos.

Esta prioridad señalada se cumple siempre que la plaza a cubrir pertenece a un grupo de igual o inferior complejidad a la que desempeñaba el trabajador disponible.

- Si no existe personal disponible, o existiendo no posee los requisitos para ocupar las plazas vacantes, la administración efectúa la convocatoria, consignando la información necesaria para el conocimiento de todos los trabajadores que muestren interés.

La administración y la organización sindical correspondiente, de común acuerdo y en dependencia de las características de la entidad, determinan en el Convenio Colectivo de Trabajo la duración de la convocatoria, la que no debe exceder de 30 días a partir de su publicidad.

- A la convocatoria librada, pueden presentarse los siguientes trabajadores de la entidad.

- a) contratados por tiempo indeterminado;

- b) contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra por más de seis meses;

- c) recién egresados de la Enseñanza Técnico Profesional, asignados a la entidad por las direcciones de trabajo.

- De no existir internamente aspirantes o existiendo no resultan idóneos para cubrir la plaza vacante, la administración de la entidad laboral, o en su caso de la entidad empleadora, que requiere personal para cubrir la plaza o para incorporar al aspirante a curso de capacitación, puede utilizar el Servicio de Empleo que brindan las direcciones de trabajo municipales.

Cuando se trate de cubrir plazas de una instalación que se encuentre en localidades lejanas o de difícil acceso como son las instalaciones de Campismo, para el envío de personal se toma en consideración la cercanía de la residencia de la reserva.

La solicitud para ocupar una plaza vacante o de nueva creación se presenta ante la Oficina de Empleo, donde se procederá de la forma siguiente:

- Confirmará en el mismo momento en que recibe la solicitud que la plaza solicitada esté aprobada en el Anexo 14 A firmado por la autoridad facultada y que según los registros Anexo 14 B se encuentre vacante.
- De existir personal que fue declarado disponible de la propia instalación con condiciones para ocupar el cargo de que se trate, deben solicitarlo con nombres y apellidos. En estos casos se revisa que los candidatos solicitados estén incluidos en los controles del personal disponible de la propia instalación, localizando y enviando a la misma a todos los que fueron convocados por el jefe de la entidad, previa consulta con el Comité de Expertos de la misma. Res34/2011.
- Cada especialista de la oficina de empleo mantiene en su guarda y cuidado una copia de los listados de los trabajadores disponibles de las entidades que atiende, siendo responsable de que ese personal sea el primero que se envíe a estas instalaciones a cubrir contratos de trabajo por tiempo indeterminado, siempre que los disponibles cumplan con los requisitos exigidos en los empleos que se ofertan.
- En la medida que los trabajadores controlados como disponibles se ubiquen mediante contrato de trabajo por tiempo indeterminado o por designación, se les retira la prioridad existente para estos trabajadores.
- Durante el transcurso de los días autorizados de forma provisional para el ingreso, el trabajador se contrata para el período a prueba, no pudiendo en ningún caso pasar a contrato por tiempo indeterminado hasta que la Oficina apruebe el

ingreso al turismo. Este plazo puede extenderse a 60 días en el personal de servicios y hasta 90 en los técnicos, siempre que al mismo tiempo se extienda el contrato para el período de prueba.

- Es obligación de las Oficinas de Empleo el disponer de una reserva que impida o limite las propuestas de instalación, por lo que de existir estas debe realizar cuantos procesos se requieran para contar con la reserva necesaria y realizar las coordinaciones con las Direcciones de Trabajo, politécnicos, Unidades Militares y otras que le permitan ampliar las fuentes de captación.

Solicitudes para contratos determinados.

- El personal disponible será el primero que se envíe a las instalaciones a cubrir contratos de trabajo por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, siempre que los disponibles cumplan con los requisitos exigidos en los empleos que se ofertan.

- Cada especialista de empleo es responsable de darle seguimiento a la terminación o extensión de los contratos de trabajo por tiempo determinado del personal disponible o de otras fuentes de las instalaciones asignadas.

- El Director de cada instalación es responsable de autorizar las solicitudes de personal para los contratos de trabajo por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra que requiera su entidad. La autorización se conoce a través de la solicitud del área de recursos humanos, que la presenta acompañada del modelo OE 2, certificando la causa cuando se trate de sustituir al titular de la plaza, así como el nombre del trabajador a sustituir.

- Por su parte la Oficina de Empleo, a los efectos de garantizar el suministro de fuerza de trabajo, establece un procedimiento que le permita convocar con anticipación las cifras de trabajadores para los contratos de trabajo por tiempo determinado para cada etapa de alta turística, según las previsiones de cada entidad.

- Si vencido el término del contrato por tiempo determinado se mantiene la causa que dio origen a la sustitución, queda vigente la ubicación del disponible o miembro de la reserva, reflejándose en la Carta de Autorización inicial el tiempo que se prorroga el mismo.

- Igualmente, si al vencimiento del contrato la entidad requiere solicitar un contrato determinado para la sustitución de otro trabajador que ocupa una plaza del mismo grupo de especialidad del candidato que va a ser devuelto, puede continuar este sin que tenga que ser devuelto ni presentarse en la Oficina. En estos casos la entidad o instalación correspondiente hace los trámites con la oficina de empleo y esta emite la Carta de Autorización para el nuevo contrato, sin necesidad de que el candidato abandone la instalación o se presente en la Oficina.
- Los contratos de trabajo para la ejecución de un trabajo u obra tienen que estar vinculados a la ejecución de tareas específicas. En estos casos la administración presentará junto con la solicitud de fuerza de trabajo, una certificación del trabajo o la obra para la que se necesita la fuerza de trabajo, con un estimado del tiempo de duración del contrato.
- Si es necesario prorrogar estos contratos por no concluirse el trabajo o la obra en el tiempo previsto, la instalación presentará a la oficina una nueva solicitud de aprobación.
- Para especialistas contratados por cortos períodos de tiempo para impartir docencia en el Centro der Capacitación, se especificará el tiempo de duración de las clases a impartir.

Cada vez que las Oficinas de Empleo aprueben cubrir plazas por contrato indeterminado, determinado o para la ejecución de una obra o trabajo, enviarán más de tres 3 candidatos por cada plaza que se solicite, respetando el orden de inscripción de cada uno de ellos en su localización. No obstante, también se pueden tomar otros indicadores para la localización con prioridad del personal de la reserva, como son la cercanía del domicilio a la ubicación geográfica de la instalación que solicita la fuerza de trabajo y haber trabajado en esa entidad con resultados satisfactorios.

El plazo en el cual la oficina enviará los candidatos a la entidad para ocupar la plaza solicitada no excederá de las 72 horas naturales a partir del momento en que se aprueba cubrir la misma con personal de la reserva, este plazo puede ser superior cuando el envío es rechazado por la instalación y se requiere la localización de nuevos candidatos, dejando constancia escrita de estos elementos en la oficina.

Cuando las citaciones se realicen por teléfono, se habilitará un registro de llamadas donde conste, como mínimo, el nombre de la persona que realizó la llamada y su firma, el nombre de la persona a la que se llamó, el número telefónico, el día y la hora, la persona que recibió la llamada y la disposición de aceptar la oferta de empleo o no.

Cuando los miembros citados para la oferta de empleo se presentan a la oficina y no aceptan la propuesta de empleo se dejará constancia escrita y de no ser una causa justificada, el especialista que atiende el caso propondrá a la Comisión de Ingreso que se analice su baja de la reserva.

Cuando se envía un candidato a una instalación respondiendo a una solicitud de fuerza de trabajo presentada en la Oficina, debe exigirse que conjuntamente con la confirmación de aceptación que se hace efectiva en el Modelo OE-3, se declare por escrito y firmado por el jefe de recursos humanos de la entidad laboral, que no existen nexos de familiaridad del candidato enviado con ningún trabajador del centro, incluido el personal del Consejo de Dirección, o que afecte la contrapartida en cuanto al control interno. Si la relación de familiaridad no afecta la contrapartida del control interno.

Con respecto a la actualización de la Reserva:

- La actualización sistemática de la reserva es necesaria para garantizar la inmediatez en la satisfacción de las solicitudes dentro del plazo establecido y conocer en todo momento la cantidad real de personas con que se cuenta.
- Permite conocer la disponibilidad real de reservas para garantizar las solicitudes de fuerza de trabajo para contratos de trabajo por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, aspecto que debe registrarse en el Sistema en uso para no convocar a empleos temporales a los que no están en disposición de aceptarlos.

La reserva se actualizará al menos una vez al año, entendiéndose por esta actualización conocer el estatus laboral del 100% de los candidatos que en ese período no han sido citados para ofertarles empleo y los que se citaron y no se presentaron ni justificaron la ausencia.

A partir de los resultados alcanzados en el diagnóstico y considerando la razón de ser de la Oficina de Empleo se hace necesario diseñar un procedimiento que

contribuyan a la conformación de una reserva de candidatos real y que responda a las necesidades y expectativas de las instalaciones del MINTUR en el territorio. En esa misma medida se estará siendo consecuente con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución y el Partido en la organización.

El procedimiento general propuesto (ver figura 2.4) se deberá ver como un conjunto de herramientas, las cuales deben ser personalizadas para satisfacer las necesidades del proceso bajo consideración; el mismo consta de tres fases, comenzando con la fase 1 reclutamiento de personal, fase 2 selección de personal y la fase 3 Incorporación a la reserva. Cada fase posee pasos donde se describa de forma detallada el absionar del psicólogo.

Fase 1. Reclutamiento de personal

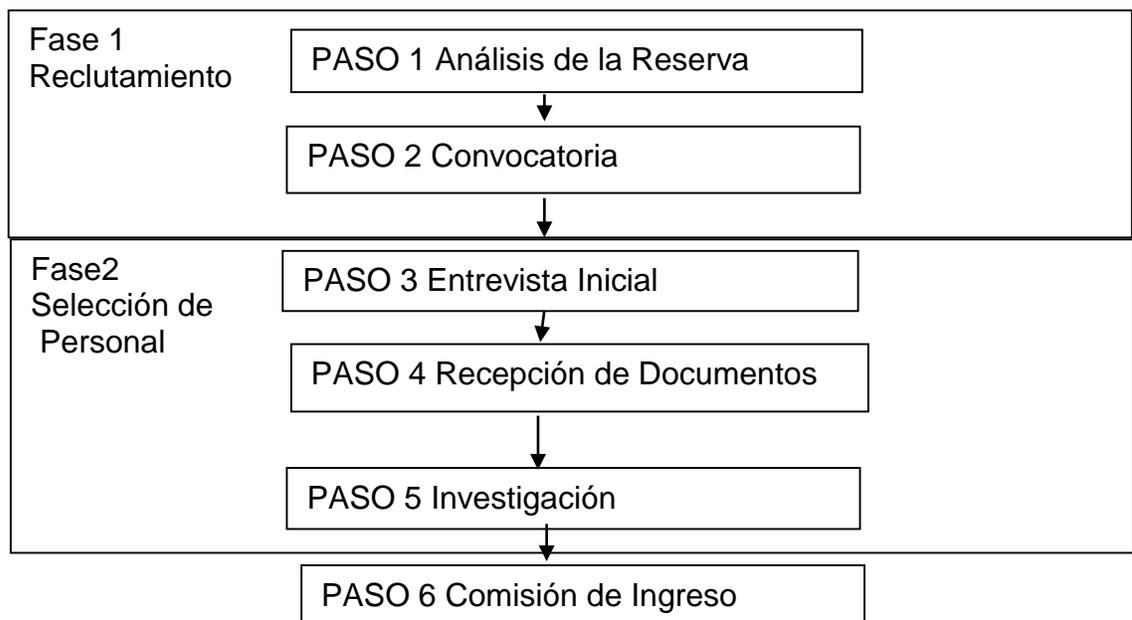
Esta fase incluye en el paso 1 la evaluación de la reserva, donde se realiza un análisis de los cargos deficitarios, posteriormente en el paso 2 se realiza la convocatoria del cargo que se desea captar personal.

Fase 2. Selección del personal

En esta fase incluye el paso 3 donde se realiza la entrevista inicial, paso 4 la resección de documentos entregados durante la entrevista inicial y el paso 5 las investigaciones a realizar.

Fase 3. Incorporación a la Reserva

En esta fase se realiza el paso 6 el análisis por parte de la comisión de ingreso del personal presentado a las convocatorias a través del resultado de las investigaciones, aquí se materializa todo el proceso de selección y se obtiene el personal que ingresara a la reserva de la Oficina de Empleo.



Fase 3 Incorporación Reserva

Figura 2.4. Procedimiento general de reclutamiento y selección de personal. Fuente: elaboración propia.

A partir de la aplicación del procedimiento se puede constatar la necesidad de introducir acciones de mejora del proceso que contribuyan a perfeccionar la demanda de fuerza de trabajo del MINTUR.

Acciones de mejora del proceso

- Retomar la reunión de demanda y disponibilidad para decidir oportunamente, las convocatorias a liberar en los diferentes momentos.
- Mantener las convocatorias de forma permanente de las especialidades deficitarias en la reserva.
- Mantener actualizada, con 3 años de anticipación, la demanda de especialidades para la formación, lo que permitirá adecuar las cifras en las solicitudes anuales de cursos para la EHTCA.
- Participar de conjunto con las instalaciones en la proyección de la demanda de fuerza de trabajo para las temporadas tanto de invierno como de verano, según la proyección de la ocupación o nivel de actividad y aplicando la experiencia de años anteriores. Para garantizar ésto estará presente el especialista que atiende cada instalación. Dicha demanda debe certificarse por el director de la entidad.
- Solicitar a las entidades el diseño de las competencias laborales.
- Analizar detalladamente las competencias laborales de cada instalación para conocer las particularidades de cada una.
- Divulgar en las convocatorias, además de los requisitos formales de conocimientos para los cargos, aquellas competencias laborales diseñadas por las instalaciones del sector.

- Destinar a la actividad de Selección de personal a los especialistas graduados en Psicología.
- Mantener el envío a prueba de suficiencia a todos los candidatos que lo requieran según el cargo para el cual se procesa, antes de ser aprobados en la reserva.
- Identificar en el sistema automatizado a los candidatos que no reúnan las competencias laborales que exijan las instalaciones del sector para proyectar capacitación de los mismos o su reorientación hacia otros cargos.
- Diagnosticar la reserva identificando sus preferencias, posibilidades, carencias, etc.
- Convenir con Formatur capacitación para la reserva.
- Agrupar las instalaciones que exigen similares competencias laborales para que sean atendidas por el mismo especialista dentro del Departamento de Empleo.
- Depurar la reserva, analizando en la Comisión de Ingreso aquellos candidatos que no responden a citaciones o no muestran interés justificadamente.
- Despachar a Formatur las competencias laborales exigidas por las instalaciones en las especialidades básicas para que se tengan en cuenta en la formación.
- Solicitar a las instalaciones la demanda de Fuerza de Trabajo Calificada 2018-2030 certificada por los directores.
- Realizar un estudio de las plantillas de Campismo con vista a ajustar los cargos en correspondencia con sus características y realizar las correspondientes sugerencias.
- Informar a las instalaciones de menos preferencias para los candidatos acerca de los fundamentos de las negativas expresadas por éstos.

CONCLUSIONES

La selección de personal constituye un momento de mucha importancia en la creación de la reserva de candidatos con las características adecuadas y es necesario dar mayor importancia al tema de las competencias laborales a la hora de conformar la reserva de la Oficina de Empleo.

- ✓ El diagnóstico realizado permite determinar las principales causas, que, a juicio de los clientes externos y otras fuentes internas, intervienen hoy en que la Oficina de Empleo no cuente con una reserva que cumpla las expectativas de las instalaciones del MINTUR y por tanto en la satisfacción oportuna de la fuerza de trabajo.
- ✓ El procedimiento propuesto debe resultar adecuado como una alternativa para el logro de la conformación de una reserva de personal que cumpla las expectativas de las instalaciones del MINTUR; a partir de su correspondencia con los elementos revelados como negativos en el diagnóstico.
- ✓ Con la implementación de las acciones de mejoramiento puede lograrse una mayor efectividad en la satisfacción de la fuerza de trabajo por parte de la Oficina de Empleo Ciego de Ávila.

RECOMENDACIONES

- ✓ Proponer las consideraciones expuestas en el presente trabajo al MINTUR para su puesta en práctica implementación.
- ✓ Realizar las correcciones necesarias, al procedimiento presentado después de concluida la próxima temporada de estacionalidad alta.
- ✓ Generalizar los resultados de este trabajo a otras Oficinas de Empleo de otros territorios con similares características para su aplicación

BIBLIOGRAFÍA

ABAMBARI SANDOVAL, P. F. 2011. Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el rendimiento laboral en la empresa Creaciones Rose en la Ciudad de Quito. Quito.

AGÜERO ALONSO, O. 2012. Aplicación de una metodología para el reclutamiento, selección e inducción de la fuerza laboral en especialistas en gestión comercial de la corporación Copextel S.A. Tesis en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

ALVARADO LÓPEZ, Y. C., COLOCHO PACHECO, P. N., PALACIOS, J. W. 2007. Propuesta de un proceso de reclutamiento, selección y capacitación para mejorar la eficiencia en la administración de personal en las alcaldías municipales del Departamento de Santa Ana Licenciatura en Administración de Empresas Tesis de diploma.

ARMSTRONG, M. 2006. Strategic Human Resource Management. A Guide to Action, London, Kogan Page Limited.

Alles, M. (2002). Desempeño por competencias: Evaluación de 360. México. Granica.

Calviño, M. (2008). Análisis dinámico del comportamiento. Impreso fábrica Maceo, (marzo, 2010)

Chiavenato, I. (1998). Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana de México. 566 p.

Cubeiro, J.C. (1998). La función de recursos humanos en el management del siglo XXI: la implantación de la estrategia. Revista Capital Humano 114. Pág. 68-74.

Cuesta Santos A. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. Ed. Academia, La Habana. 100 p.

Cuesta Santos A. (2001). Gestión de competencias. La Habana. Ed. Academia. 93 p. Donnelly JR, James H y John M Ivancevich (1995). Dirección y administración de empresas. 8a edición USA. Ed. Addison Wesley.

FLORES JIMÉNEZ, R., FLORES JIMÉNEZ, I. 2011. Administración del Capital Humano. [Online]. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Available: <http://es.scribd.com/doc/174322735/Administracion-de-Capital-Humano> [Accessed 24 de agosto de 2013].

Gaido, G. (2001). Importancia de la selección de personal en recursos humanos. Web site www.monografias.com.

Gallego M. Procesos de gestión humana basada en competencias. Web site <http://www.tmp.com>.

Gjelsvik. M. (2002). Hotels as learning Arenas. Web site www.monografias.com

González Crespo A (1997). Un triángulo mágico. Revista AEDIPE. Barcelona. Pág. 63-65.

Guitierrez, F. 2013. Búsqueda y selección de recursos humanos. Available: <http://www.fder.edu.uy/contenido/rll/contenido/curricular/psicologia/material2011/programa> [Accessed 21 de octubre de 2013].

González, L. (1999). La dirección de los recursos humanos en el horizonte del 2000. Revista Alta Dirección No. 204. 14 p.

Herranz Sotoca, A., de la Vega Alemparte, R. (1999). Las competencias: pasado y presente. Revista Capital Humano No. 122.

Koontz, H. (1997). Administración: una perspectiva global. 11a edición. Mc Graw Hill. México.

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido, Abril de 2011.

Louart, P. (1998). Gestión de los recursos humanos. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 208 pp.

Manussis, S. (2001). El capital humano y la gestión por competencias. Formas de evaluar las competencias de un candidato. Web site <http://www.tmp.com>.

Martínez, C. (2000). Profesiograma de cargos y puestos de trabajo en instalaciones turísticas. Ed. Balcón EAEHT. La Habana.

- Mayo, A. (2000). Las organizaciones que aprenden: una guía para ganar ventaja competitiva. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 225 p.
- MINTUR (2007). Resolución 110. Normas y procedimientos para el acceso al empleo en las entidades del sistema empresarial y presupuestado del MINTUR
- MTSS (2011). Resolución 34. Reglamento sobre el tratamiento laboral y salarial aplicable a los trabajadores disponibles e interruptos.
- Morales, K. (2007). Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral.[en línea] www.monografias.com (mayo, 2013)
- OIT (2000). Competencia laboral: gestión de recursos humanos con enfoque de competencias laborales. Web site web master@cintefor.org.uv.
- MAYO ALEGRE, J. C., CORDERO ZARAGOZA, A. 2011. El Capital Humano, Diseño de un Sistema de Gestión. Observatorio de la Economía Latinoamericana[Online].Available:<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/> [Accessed 3 de Septiembre de 2013].
- Pamenter, F. (1999). Dirección de negocios. Web site www.monografias.com
- Revista AEDIPE (1997). Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 445 pp.
- Ríos, C. G. (2001). Entrevista para elegir a tu personal: México. Vila
- Rojas S. (2000). El capital humano y la gestión por competencias. Universidad de Antofagasta. Web site www.monografias.com.
- Romillo, A. (2001). El sector turístico en Cuba: desarrollo y perspectivas. TURDES Varadero.
- Senge, P. (1999). La quinta disciplina en la práctica. Ed. Granica. Barcelona.
- Stoner, J. (1998). Administración. 5a edición. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Mintur, Manual de Procedimientos Empleo, Julio de 2011.
- SALGADO, J. F. 2007. Selección de recursos humanos por competencias en las administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación. Universidad de Santiago de Compostela
- SALGADO, J. F., MOSCOSO, S., LADO, M. [2005]. Reclutamiento y Selección de Personal. En J. Bonache y A. Cabrera [2002]. Dirección estratégica de personas. Madrid: Prentice-Hall.
- Ulrech, D. (1998). El futuro de la dirección de recursos humanos. Ed. Gestión 2000. Barcelona.

Zarragoitía, M. (2000). Gestión de los recursos humanos. CETED. Universidad de La Habana.

ANEXO 2
ENCUESTA

Estimado Compañero/a:

Con el objetivo de perfeccionar el trabajo de la Oficina de Empleo, solicitamos de usted llenar la presente encuesta, la sinceridad con que responda a las siguientes preguntas nos será de gran utilidad para lograr un mejor trabajo. La encuesta es anónima.

Marque con una X la opción escogida en cada caso.

1.- ¿Poseen los candidatos de la reserva los conocimientos técnicos y profesionales necesarios para desempeñarse en el puesto a que es enviado?

Siempre_____ Casi siempre_____ Nunca_____ Casi nunca_____

2.- ¿Los candidatos enviados por la Oficina de Empleo a su instalación poseen la motivación adecuada para laborar en la misma?

Siempre_____ Casi siempre_____ Nunca_____ Casi nunca_____

3.- Si su respuesta no es Siempre, qué elementos usted considera pueden estar influyendo. (Marque las 3 que se revelan con más fuerza)

Lejanía_____

Salario_____

Poca información previa acerca de la instalación_____

Otras formas de empleo surgidas que resultan más atractivas_____

Falta de experiencia para la labor a realizar _____

4.- Considera usted necesaria la experiencia anterior de un candidato en un puesto similar al que desarrollará en la instalación.

Sí_____ No_____ En la mayoría de los puestos_____

5.- ¿Posee su instalación el diseño de las Competencias Laborales?

Sí_____ No_____

6.- De las siguientes habilidades cuáles considera usted son las que menos poseen los candidatos que se envían de la Oficina de Empleo a su instalación.

Conocimientos técnicos y profesionales_____ Trabajo en grupo_____

Organización_____ Creatividad_____

Iniciativa_____

Comunicación_____

Capacidad para aprender _____

Decisión_____

Estabilidad emocional_____

Idioma_____

7.- ¿Considera usted que la reserva de candidatos de la Oficina de Empleo satisface hoy las expectativas de su instalación?

Sí_____

No_____

¿Por qué?_____

¡Agradecemos su colaboración!

ANEXO 3

Guía de entrevista a especialistas del Departamento de empleo

- 1.- ¿Qué apreciación tiene sobre el interés personal y/o profesional que muestran los aspirantes a ingresar a la reserva de la Oficina de Empleo?
- 2.- De acuerdo a las experiencias obtenidas en los últimos tiempos y teniendo en cuenta los requisitos exigidos por las instalaciones, cómo valora el estado actual de los miembros de la reserva.
- 3.- ¿Qué causas influyen en la fluctuación laboral en cargos como Lavandero Integral, Limpiadora de Áreas de Centros Turísticos y Agente de Seguridad y Protección?
- 4.- ¿La reserva de candidatos que hoy posee la Oficina de Empleo responde a las expectativas de las instalaciones? ¿Qué elementos pueden estar influyendo en ello?