

## **Proceso de selección del personal docente en la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” de La Habana, Cuba**

*Ana María Negrón González, María Sonia Fleitas Triana, Fernando Vela Oro, Ana María González Pérez del Villar*

*Instituto Universitario Politécnico “José Antonio Echeverría”  
CUJAE, Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana, Cuba  
anamaria@ind.cujae.edu.cu, sfleitas@ind.cujae.edu.cu,  
fer@tesla.cujae.edu.cu, ana@ind.cujae.edu.cu*

### **Resumen**

La investigación desarrollada en el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, tiene como objetivo diseñar el proceso de selección del capital humano en la facultad de ingeniería industrial de manera que contribuya a elevar el desempeño laboral de los trabajadores y disminuya la brecha generacional existente. Mediante técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista, los resultados muestran que sólo se cumple el 51,7% de los requisitos de la NC: 3002, 2007 y que existe una brecha generacional entre profesores entre 30 y 45 años. Con la aplicación del diseño del proceso de selección en la facultad se disminuiría la brecha generacional existente, pues contribuiría a captar y preparar profesionales con competencias para desempeñar el cargo.

**Palabras clave:** Capital Humano, selección del personal, proceso, procedimiento.

## Selection Process for Teaching Personnel in the Industrial Engineering Faculty at the Higher Polytechnic Institute, Jose Antonio Echeverria

### Abstract

This research, carried out at the higher Polytechnic Institute Jose Antonio Echeverria, aims to design the human capital selection process in the industrial engineering school so that it contributes to elevating work performance and decreasing the existing generational gap. The research techniques were interviews and surveys. Results show that only 51.7% of the NC: 3002, 2007 requisites are fulfilled, and a generation gap exists between professors who are 30 and 45 years old. With application of this selection process design in the industrial engineering school, the existing generational gap will diminish, since it will contribute to recruiting and preparing professionals with competencies to carry out the job.

**Key word:** Human capital, personnel selection, process, procedure.

### INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de gestionar y administrar los recursos humanos muchos investigadores, como Beer (1989), Harper y Lynch (1992), Chiavenato (2000), Werther y Davis (2001), han diseñado modelos donde se destaca la importancia del desarrollo de las potencialidades de los recursos humanos que van desde la adecuada planificación estratégica hasta el efectivo control de los mismos.

De acuerdo a Fuentes y otros (2005) actualmente en las empresas “se aprecia una demanda creciente de información del funcionamiento y efectos de la gestión empresarial que obliga a incrementar la transparencia, adoptando estrategias de comunicación que demuestren que no sólo la empresa, sino incluso sus proveedores y subcontratistas son respetuosos con su personal” (p.86-87), y para contribuir a ello se gestionan los recursos humanos a través de políticas.

Sobre el particular, Santiago (2008) expresa que para poder tener el personal adecuado se requiere la aplicación de políticas de recursos humanos, tales como reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación, retribución, entre otros. Políticas que deben ser coherentes con los objetivos estratégicos.

La Gestión de Recursos Humanos en las empresas cubanas ha comenzado a proyectarse hacia perspectivas amplias incorporando a esta gestión el término de Capital Humano que según la Norma Cubana 3000, 2007, ONN (2007) se define como “Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo” (p.10).

En Cuba, en los últimos años, se ha trabajado en la implementación de un modelo de gestión de capital humano que dote a las organizaciones de un conjunto de políticas, objetivos, metas, procedimientos, herramientas, entre otros, que permitan la integración interna de los procesos de la Gestión de Capital Humano, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Morales, 2009).

Las tendencias actuales han mostrado una política que ha tomado auge en la práctica empresarial durante la última década, la cual consiste en una adecuada selección del personal como actividad fundamental dentro de la Gestión de Capital Humano (Cuesta, 2009), tal instrumento profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, en tanto ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos implicados en el quehacer de la empresa.

En Cuba, en mayo del 2007, se aprueban las Normas Cubanas 3000:3002; la norma cubana 3000 reúne los elementos teóricos asociados a la gestión de recursos humanos; la norma 3001: plantea los requisitos que deben cumplir las empresas para lograr un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) y la 3002 está dirigida a la implementación del sistema, la aplicación de las mismas es de gran valor para el desarrollo de la (GICH) en las organizaciones.

En estudios realizados entre los que se encuentran: Nogueira y Góngora (2000), Espín (2004), Alvarez y otros (2013), Vélez (2013) entre otros, se ha mostrado como plantean Hernández y Fernando (2011)

que “las instituciones de educación superior deben responder oportunamente a los cambios en las múltiples dimensiones de la vida social y económica; y a los procesos de innovación y transformación tecnológica, determinados por nuevos conocimientos y avances científicos” (p.3).

En la facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE) se realizó un estudio de fluctuación laboral y se ha detectado la existencia de una brecha generacional entre los profesores mayores de 30 años y profesores menores de 45 años, esto representa solo el 17% del claustro.

Existen también un promedio de 8 bajas anuales en los últimos cinco años, y más del 60% del total son baja de jóvenes que terminan su adiestramiento, el cual es un período laboral de 3 a 5 años; las causas fundamentales radican en la falta de una adecuada selección del personal docente, así como un correcto seguimiento de los mismos, una vez que integran la organización. De ahí que constituya un problema: en la facultad de ingeniería industrial existe una brecha generacional y un alto porcentaje de los docentes que solicitan la baja del centro antes de rebasar los cinco años de trabajo, esto ocurre debido a que en la gestión de los recursos humanos de la facultad no se ha establecido un procedimiento para la selección del personal, que propicie un capital humano más competente.

En la Gestión de Capital Humano en la facultad de ingeniería industrial no existe un procedimiento para la selección del personal, que propicie un capital humano más competente y la disminución de la *brecha generacional y el alto porcentaje de los docentes que solicitan la baja del centro antes de rebasar los cinco años de trabajo*.

Con vistas a solucionar el problema, se trata el objetivo general siguiente: Diseñar el proceso de selección del capital humano en la facultad de ingeniería industrial de manera que contribuya a elevar el desempeño laboral de los trabajadores y disminuya la brecha generacional existente.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La dirección de recursos humanos en las empresas se caracteriza como una función eminentemente directa, macro organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más dirigida al desarrollo y la flexibilización de los sistemas de trabajo vinculados con el

cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico.

En investigaciones realizadas por Morales (2009) se plantea la necesidad de transformar la tradicional Administración de Recursos Humanos en Gestión de Recursos Humanos (GRH), mientras tanto Cuesta (2009) utiliza el término capital humano (CH) y a la Gestión de Capital Humano (GCH) como factor clave del proceso de dirección de las entidades con la participación cohesionada y consciente de dirigentes y trabajadores. Para gestionar estos recursos humanos se han diseñado modelos que facilitan el trabajo con los mismos.

El modelo de Werther y Davis (2008) ofrece una vasta orientación sobre las actividades claves que hoy son trascendentes en la GRH, las mismas son planteadas a través de diferentes tipos de objetivos entre los que se encuentran: objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales y los agrupan en procesos tales como: fundamentos y desafíos, preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, las relaciones con el personal y evaluación de la vida laboral.

El modelo de Chiavenato (2009) se destaca por presentar la gestión de recursos humanos a través de subsistemas entre los que se encuentran el control, provisión, mantenimiento, aplicación y desarrollo de los Recursos Humanos, teniendo en cuenta la admisión de las personas en el subsistema de provisión.

Para Harper y Lynch (1992) la orientación fundamental es hacia el cumplimiento de la estrategia de la organización y se desarrollan los recursos humanos a través del inventario del personal, del análisis y descripción de los puestos de trabajo, la selección del personal, los planes de comunicación, la evaluación del potencial humano, el clima y motivaciones, la formación y evaluación del desempeño y auditoría que tienen en cuenta a la sociedad en los grupos de interés, así como se agrupan las políticas de recursos humanos, tales como el flujo del mismo, la educación y desarrollo, el sistema de trabajo y compensación laboral en procesos; otro de los elementos comunes son los factores de situación o de base, este modelo tiene en cuenta los resultados que se agrupa en: compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces y productividad del trabajo, así como las consecuencias a corto y mediano plazo.

El modelo de Morales (2009) parte del término de capital humano definido por ONN (2007); comprende todas las capacidades individua-

les, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa, así como de la organización laboral como un todo, incluyendo sus valores. Este modelo desarrollado en las Normas Cubanas, en sus 9 módulos: abarca como subsistemas a las competencias laborales, seguridad y salud del trabajo, organización del trabajo, estimulación moral y material, autocontrol, comunicación, selección e integración, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, para ello tiene en cuenta la tecnología una diagnóstico y la implantación de los subsistemas.

Una vez analizado los modelos de gestión de recursos humanos se puede apreciar como la selección del personal es un proceso esencial para lograr una GRH eficiente, pues una selección adecuada garantiza un personal con las competencias fundamentales para el cargo, lo que permite que este realice las funciones con calidad.

El proceso de selección del personal ha sido investigado por los modelos clásicos que se centran en etapas y actividades. Chiavenato (2009), Werther y Davis (2008), Iles y otros (2010) coinciden en las actividades de reclutamiento, preselección, selección y acogida, entre otros. En Cuba, la selección del personal según la Norma Cubana 3000: 3002, 2007 refrendadas en ONN (2007) es la “capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo con los valores de la organización laboral, para su integración” (p.24).

Sin embargo Cuesta (2009) plantea que “es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica (p.335).

La selección persigue los objetivos siguientes Chiavenato (2009):

- Captar los mejores candidatos para cada necesidad de incorporación a la organización.
- Conseguir profesionales capaces de atender el presente, pero también interesados en diseñar y trabajar en el futuro.
- Incrementar al máximo las probabilidades de una buena adaptación del trabajador a su nuevo puesto.

- Obtener una información lo más completa posible de los futuros trabajadores, para que sirva para su posterior dirección, integración y desarrollo.
- Fomentar la participación de los diferentes niveles jerárquicos en la incorporación e integración del nuevo personal, con el fin de lograr una mayor implicación de los responsables en los procesos relativos a los recursos humanos.

## **METODOLOGÍA**

La metodología aplicada se basa en la tecnología de diagnóstico, proyección y control de recursos humanos de Cuesta (2009), modificado para el diagnóstico del proceso de selección del personal teniendo en cuenta los requisitos de la Norma Cubana 3001, 2007, ONN (2007).

Se diseña el proceso de selección por la metodología de Diseño Organizacional integrando el enfoque a procesos y competencias de Rodríguez y otros (2012), pues el diseño organizacional optimiza los recursos, no solo materiales, sino también humanos.

Para la realización del estudio se aplican estas metodologías a través de tres tareas fundamentales entre las que se encuentran: caracterización del personal docente, análisis del proceso de selección del personal y diseño de este proceso. Las técnicas y herramientas utilizadas para investigar los problemas detectados fueron: entrevistas, cuestionarios, lista de chequeo, mapa de proceso y diagrama de flujo. Las mismas se utilizaron con el objetivo de analizar las posibles causas de la brecha existente y diseñar el proceso de selección.

En la caracterización del personal docente se analiza la composición de la plantilla, rango de edades y categoría docentes y la fluctuación laboral. Para el análisis del proceso de selección se aplica el método de experto o Delphi. Los expertos fueron seleccionados por el cuestionario de índice experticidad planteado por Moreno (2003). En el procesamiento del método de expertos se realiza por el coeficiente de Kendal planteado por Cuesta (2009). Con este método se analizan las causas que generan la brecha generacional. Por último para el diseño del proceso de selección se tienen en cuenta los requisitos definidos en la Norma Cubana 3002, 2007, ONN (2007).

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

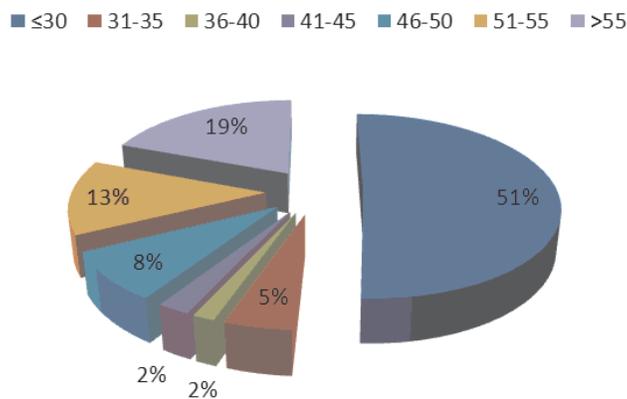
Después de aplicada las metodologías aplicadas se presentan los resultados a continuación:

### Caracterización del personal docente:

La facultad de ingeniería industrial, contaba al cierre del 2012 con un total de 118 trabajadores donde el 82.5%, son docentes. De los 86 trabajadores docentes el 27.9% son profesores titulares, el 12.7% son profesores auxiliares, el 16.3% son asistentes y el 43.1% son instructores. Respecto a la categoría científica el 40 % son doctores y el 15.2% son másteres en ciencias.

La distribución de la plantilla por edades se muestra en el Gráfico 1. Al analizar la composición de la misma se aprecia una brecha generacional, pues entre los 30 y los 45 años solo se encuentra el 9% de los profesores.

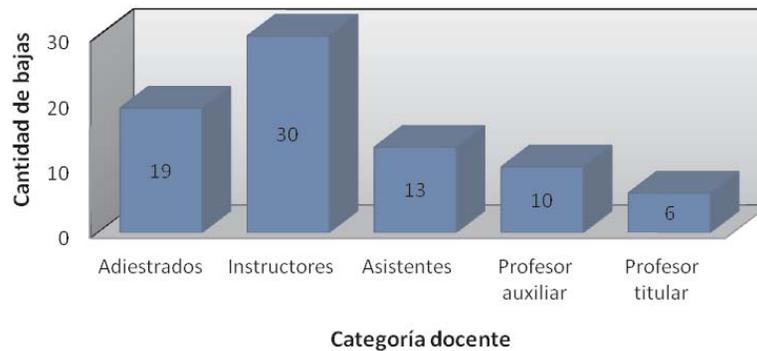
**Gráfico 1. Cantidad de trabajadores por rango de edades.**



Fuente: Elaboración propia.

Las bajas de los profesores, agrupados por categoría docente, se muestran en el Gráfico 2 donde se concluye que la mayor cantidad de bajas la causaron los profesores con la categoría de instructor (30 bajas) representando el 38.5% del total, coincidiendo con los jóvenes de 25-30 años, los cuales tienen de 3 a 5 años de trabajo. Es importante destacar que los principales motivos que presentan los trabajadores que solicitan la baja son problemas personales y por mejora de condiciones de trabajo.

**Gráfico 2. Cantidad de bajas por categoría docente.**



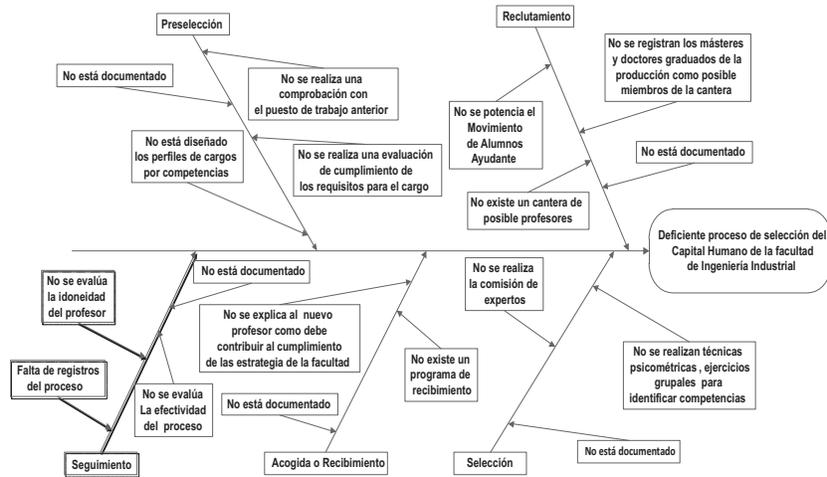
Fuente: Elaboración propia.

Para analizar las posibles causas que pueden contribuir a la brecha se realizó un método de expertos con 13 profesores de las diferentes categorías docentes aplicándoles la encuesta de experticidad, se detectaron a tres expertos con un índice de experticidad menor que 20 por lo que se le realizó la técnica a 10 expertos. A partir de la aplicación de este método de expertos las causas que quedaron definidas fueron: bajos salarios, alta carga de trabajo, falta de condiciones de trabajo, así como un inadecuado proceso de selección del personal, esta última es el centro de esta investigación.

### **Diagnóstico del proceso de selección del personal.**

Para realizar el diagnóstico del proceso de selección del personal se parte que la selección es un segmento del flujo de recursos humanos así como el inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, entre otros Cuesta (2012), por lo que se decide evaluar los requisitos de la norma cubana referente a este módulo dentro de los recursos humanos para ello se aplicó una lista de chequeo Quintana (2008) a una muestra de 38 trabajadores lo que representa un 95% de confianza y una precisión del 10%, los mismos tenían diferentes categorías docentes, resultando que solo se cumplen el 51,7% de los requisitos, lo que muestra que el proceso presenta deficiencias.

Se realizó un análisis del proceso de selección utilizando técnicas tales como: entrevistas, observación y revisión de documentos con los directivos y la administración; se encontraron las deficiencias agrupadas en el diagrama Causa – Efecto de la Figura 1.



**Figura 1. Diagrama Causa – Efecto**

Fuente: Elaboración propia.

A partir del diagrama Ishikawa se identifica como problema fundamental un deficiente proceso de selección del capital humano de la facultad de Ingeniería Industrial, ocasionado por insuficiencias en la fase de reclutamiento, por ser de suma importancia para garantizar la selección adecuada. En esta etapa se identifica que no se registran los másteres y doctores graduados de la producción como posibles miembros de la cantera para integrar el claustro, por lo que no se realiza el trabajo sistemático con el movimiento de alumnos ayudantes.

Los elementos mencionados anteriormente se relacionan con las típicas prácticas de RR.HH. como el reclutamiento, la selección, formación y sistemas de recompensa. Otro elemento importante en los recursos humanos planteado por Gallardo y otros (2012) es “reemplazar la palabra “personas” por “talento” puede servir para renombrar las prácticas de RR.HH” (p.236), y es precisamente el talento el que se requiere seleccionar adecuadamente para elevar la calidad de la enseñanza y la brecha generacional existente por lo que se parte de las deficiencias encontradas en el proceso de selección para diseñar el mismo:

### **Diseño del proceso de selección del personal**

Para diseñar un proceso de selección es importante analizar los elementos que caracterizan a un profesor universitario y sobre los cuáles se deben actuar directamente para ello; Cañón y Salazar (2011) plantean: el saber de la especialidad y la formación pedagógica necesaria para orientar adecuadamente el proceso de aprendizaje, constituye la expresión más palpable de las deficiencias atribuidas a los profesores en los programas de educación superior.

Una vez analizado estos elementos se decide diseñar el proceso de selección de la facultad teniendo en cuenta las actividades planteadas por Cuesta (2009): reclutamiento, preselección, selección, acogida e inducción y seguimiento. Este diseño se realiza en correspondencia con la documentación establecida por la universidad para el sistema de calidad en correspondencia con las Normas ISO 9000, 2005 y la Agencia Española de Normalización.

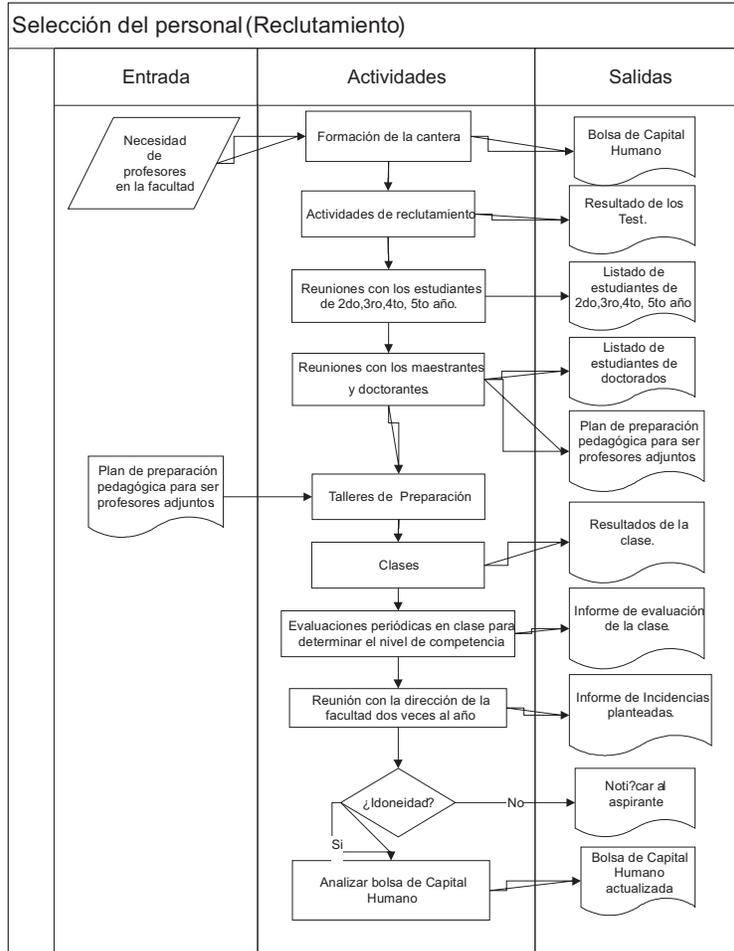
Misión del proceso: la selección del capital humano en la facultad se realiza mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato idóneo que se adecue a las competencias y características requeridas presentes y futuras previsibles de un cargo laboral en la misma.

Resultados a obtener: persona seleccionado e integrado satisfactoriamente al colectivo de trabajo, motivado, con la información necesaria y las competencias para lograr un buen desempeño laboral en la facultad.

El Flujo del proceso: se diseñaron las cuatro etapas del proceso de selección y se representa la fase de reclutamiento por ser la más importante del proceso. En la Figura 2 se presenta el flujo de la etapa de reclutamiento del proceso de selección.

En la Figura 2 se muestran las principales actividades que se deben realizar en la fase de reclutamiento en función de aumentar la cantidad de profesores en los diferentes rangos de edades con las competencias necesarias para ejercer con profesionalidad la actividad y disminuir con esto la brecha generacional.

Otro elemento a tener en cuenta es asegurar los jóvenes con la vocación adecuada logrando que permanezcan en el centro mayor tiempo. Estas actividades comienzan la formación de la bolsa de capital humano que permitirá realizar un levantamiento con los posibles aspirantes a



**Figura 2. Flujograma de la etapa de reclutamiento.**

Fuente: Elaboración Propia.

profesores, luego se ejecutan las actividades que permitan identificar las competencias necesarias a través de diferentes actividades tales como, entrevistas y aplicación de Test psicométricos.

Posteriormente se realizan reuniones con los aspirantes: entre los que se encuentran estudiantes de segundo año con el objetivo de conocer los que desean trabajar en la universidad una vez graduados. Otra actividad que se realiza es con los maestrantes y estudiantes de doctorados que

pueden formar parte de la cantera en el tiempo que se preparan para defender sus tesis, para lo que pueden ser profesores adjuntos. Una actividad clave del reclutamiento es la evaluación de la idoneidad de los integrantes de la cantera a través de la evaluación de las clases.

### **Relación entre las actividades del proceso**

En la Tabla 1 se muestra una breve descripción de la relación de actividades la etapa de reclutamiento del proceso de selección e integración, responsables, participantes y resultados a obtener.

**Tabla 1. Relación de actividades del proceso de reclutamiento**

Código	Etapa	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
101	Reclutamiento	Formación de la cantera	Técnico de Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos y aspirantes	Listado de la cantera. (Bolsa de capital humano). Planilla de recepción de datos llenada
102		Reuniones en el 2do año con los estudiantes	Vicedecano docente	Aspirantes	Disposición de los estudiantes para ser profesores
103		Reuniones con maestrantes y doctorantes	Vicedecano docente	Aspirantes	Disposición de maestrantes y doctorantes para ser profesores y Plan de preparación pedagógica para ser profesores adjuntos
104		Evaluaciones periódicas en clase para determinar el nivel de competencia	Jefes de Departamentos	Aspirantes	Preparación de los aspirante

Fuente: Elaboración propia.

Se definieron salidas del proceso de selección que son:

- Bolsa de Capital Humano actualizada: una vez hechos los cambios de los puntos anteriores se actualizara la bolsa de capital humano con los datos de los nuevos aspirantes a las plazas. Válido para docentes y no docentes.
- Plan de preparación pedagógica para los aspirantes: en este documento se toman elementos que necesitan los maestrantes y doctores en función de su preparación como profesores, aquí se debe tener en cuenta la estrategia de formación de los mismos y como está puede contribuir a su vinculación a la docencia como profesores adjuntos.
- Notificar al aspirante: Este punto trata de que si en el periodo de reclutamiento para los trabajadores docentes el estudiante no muestra idoneidad, se le informa inmediatamente que no formara parte de la cantera de futuros profesores y se le detiene el proceso de captación o reclutamiento.
- Planilla de recepción de datos: después de lanzada la convocatoria y aparecer nuevos candidatos se le entrega una planilla donde se recopilaran los datos necesarios de dicho aspirante a la nueva plaza.
- Expediente de selección: Se confecciona con las evidencias del cumplimiento de los planes de trabajo como Alumnos Ayudantes (A.A.) o el cumplimiento del plan de preparación pedagógica para los que no procedan del movimiento de A.A. y de los requisitos de selección.
- Notificación al aspirante: una vez escogido el trabajador se le hará una notificación para su conocimiento de que fue seleccionado para ocupar la plaza.

#### **Indicadores del proceso de selección**

A continuación se hace mención de los indicadores:

- Porcentaje de candidatos que realmente pueden aspirar a ocupar el cargo: Cantidad de candidatos que conocen las características del cargo al que aspiran / total de candidatos.
- Porcentaje de personal de nuevo ingreso satisfecho en la etapa de acogida: Índice de satisfacción del personal de nuevo ingreso con el programa de acogida/ Total de altas.

- Porcentaje de cumplimiento del plan de adiestramiento: Índice de cumplimiento de acciones del plan individual de adiestramiento / total de acciones planificadas.
- Coeficiente de idoneidad demostrada: Cantidad de trabajadores idóneos / Total de trabajadores.
- Porcentaje de completamiento de la plantilla: Cantidad de plazas vacantes/Cantidad de plazas.
- Tiempo medio de respuesta de la selección:

$$\frac{\sum_{i=0}^n (\text{Instante de selección del candidato} - \text{instante de solicitud del personal})}{n}$$

- Porcentaje de eficacia de la selección:

$$\frac{\text{Cantidad de personas que se mantienen luego del periodo a prueba}}{\text{Total de Capital Humano}} \cdot 100\%$$

Los indicadores planteados permitirán evaluar el estado del proceso cada año y como inciden los diferentes elementos en la calidad del proceso y por ende como va disminuyendo la brecha generacional existente, entre los principales elementos se encuentra: el personal de nuevo ingreso satisfecho en la etapa de acogida, la idoneidad demostrada y el completamiento de la plantilla

#### **Base normativa legal**

- Decreto Ley 3771-1974
- Resolución 3/2002 “Fuentes de Selección”.
- Resolución 8/2005 Reglamento General de Relaciones Laborales, Capítulo de “Actividad de Contratación”.
- Resolución 9/2007 Reglamento sobre el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento laboral.

## **CONCLUSIONES**

1. Las principales causas que influyen hoy en la fluctuación laboral de los profesores de la facultad de Ingeniería Industrial son: bajos salarios, altas cargas de trabajo, condiciones insuficientes de trabajo y el deficiente proceso de selección.

2. El 51,7% de los requisitos de la norma cubana. Establecidos para el subsistema de selección se cumplen en la facultad de industrial, lo que muestra insuficiencias el proceso de selección del personal en la facultad.
3. La fase de reclutamiento es la parte más importante en el proceso de selección del personal docente en la facultad, pues se crea cantera de los futuros profesores competentes y el seguimiento posterior de los mismos a lo largo de la carrera.
4. La aplicación del proceso de selección del personal en la facultad contribuirá a la disminución de la gran brecha generacional existente en el personal docente, pues contribuye a captar al profesional desde su formación y prepara al mismo con las competencias necesarias para enfrentar todas las tareas docentes existentes en la misma.
5. El diseño del proceso de selección y la aplicación de mismo garantizan que se cumplan el 78% de los requisitos de la norma cubana en cuanto a selección del personal.

### Referencias Bibliográficas

- ALVAREZ Y OTROS, D. Á. H., CEJAS MONTERO, Jesús; ROBAINA, Daniel Alfonso, ALONSO BECERRA, Alicia. 2013. "Modelo de gestión universitaria para las áreas de resultados clave del Instituto Superior politécnico José Antonio Echeverría". **Gestión Universitaria**. Vol. 05, No. 03. Buenos Aires (Argentina).
- CAÑON Y SALAZAR, J. C. C. R. J. S. C. 2011. "**La calidad de la educación en ingeniería: un factor clave para el desarrollo.**" Ingeniería e Investigación. Vol. 31, No. 1 pp. 40-50.
- CUESTA, Armando. 2012. "Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación." Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 17. N° 57, Zulia (Venezuela).
- CUESTA, Armando S. 2009. **Tecnología de Gestión de Recursos Humanos**, Cuarta edición corregida y ampliada, Ed. Félix Varela. La Habana (Cuba).
- CHIAVENATO, I. 2009. **Gestión del Talento Humano**. California (Estados Unidos).
- ESPIN, N.L. 2004. "**Estudios sobre los antecedentes, situación actual y perspectivas de la evaluación y acreditación en la República de Cuba**". **Ublicado en la evaluación y acreditación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe**. UNESCO: pp 115-130.

- FUENTES Y OTROS, F.J.G.; NÚÑEZ TABALES, Julia; VEROZ HERRADÓN, Ricardo. 2005. "Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos". **Universia Business - Actualidad Económica** Tercer Trimestre: p. 68-89.
- GALLARDO Y OTROS, E. G. G. G.-C., T.; MARTÍNEZ-FUENTES, C. y PARDO DEL VAL, M. 2012. "Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de RR.HH.". **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)** Año 17. N° 58, p. 232 – 252. Zulia (Venezuela).
- HARPER Y LYNCH, H. y. L. 1992. **Manuales de recursos humanos (1 al 12)**. Madrid (España).
- HERNÁNDEZ Y FERNANDO, L. H. y. D. F. 2011. "Retos para la educación superior en Colombia". **Ingeniería e Investigación** No. 31: p. 3-6. Bogotá (Colombia).
- ILES Y OTROS, I., Paul, Chuai, Xin y PREECE, David. 2010. "Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers". **Journal of World Business** Vol. 45: pp 179-189. New York (Estados Unidos).
- MORALES, A.C. 2009. **Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana**. La Habana (Cuba).
- MORENO, M. 2003. "Dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje de la disciplina Calidad de la carrera de Ingeniería Industrial basada en la calidad como totalidad". **Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas**. Universidad de Oriente Santiago de Cuba (Cuba).
- NOGUEIRA Y GONGORA, R. M. N. y. N.G. 2000. **Evaluación de la Gestión Universitaria**. C. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, CONEAU.
- ONN, O. N. d. N., MTSS. 2007. Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano: 3000. La Habana (Cuba).
- QUINTANA, C. 2008. "Lista de chequeo para los subprocesos de la norma cubana". **Material de tesis de maestría**, CUJAE. La Habana (Cuba).
- RODRIGUEZ Y OTROS, R. I. J. G., González Aleida González, Noy Patricia Viamontes, Pérez Sibelys Sotolongo. 2012. "Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias". **Ingeniería Industrial**. Vol. XXXIII. No. 2: p. 188-199. La Habana (Cuba).
- SANTIAGO, D.M. 2008. "Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. Un estudio de caso en la comunidad valenciana". **Pensamiento y gestión** N° 24: pp. 88-131. Universidad del Norte (Colombia).

*Ana M. Negrón, María S. Fleitas, Fernando Vela, Ana M. González Pérez*  
118 *Opción, Año 30, No. 73 (2014): 101 - 118*

VELEZ, I. 2013. "Evolución del modelo de gestión universitaria". **La Técnica**  
No. 10, junio-diciembre: 81. Manabí (Ecuador).

WERTHER Y DAVIS, W. B. W. y. D. K. 2008. **Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas**. México (México).