

PROPUESTA DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL A LAS FILIARES UNIVERSITARIAS.

Msc Magaly Reyes Roldán, Lic Noniet Moreno García

*FUM Pedro Betancourt calle29#1808 Pedro Betancourt
Matanzas.*

Resumen.

El presente trabajo fue realizado en la Filial Universitaria de Pedro Betancourt, tiene como objetivo elaborar un procedimiento que permita implementar acciones de mejoras del clima organizacional en que se desenvuelve el capital humano en la organización. Para iniciar la ejecución del trabajo se empleo como concepción metodológica general la gestión del conocimiento y métodos generales de análisis y síntesis, deducción e inducción, entre otros. Lo que permitió conceptuar el clima organizacional, así como la motivación. El procedimiento elaborado permite realizar estudios de satisfacción periódicamente, acciones de capacitación dirigida a mejorar la información interna, mejoramiento de las condiciones materiales del puesto de trabajo, facilita una mayor participación a los trabajadores en la toma de decisiones, elaboración y conciliación de los objetivos de la institución, aumento de la calidad y disminución de la fluctuación laboral.

***Palabras claves:** Selección e integración. Gestión de Recursos Humanos capital humano*

Introducción

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) debe ser situada en el centro de la actuación de los directivos en las organizaciones, a partir de las exigencias que para éstas tienen los tiempos presentes y las expectativas futuras. Debe ser el capital humano el centro de toda entidad laboral y los sistemas de trabajo deben elaborarse en función de las personas que son las que determinan los resultados finales que se obtenga.

La evolución del Capital Humano dentro de las organizaciones, es inseparable de la historia de la humanidad, siendo imposible determinar el momento en que se dio inicio a las técnicas de dirección relacionadas con las personas, debido a que las relaciones humanas han existido desde tiempos muy remotos, pero el arte y la ciencia de manejarlas dentro de las organizaciones complejas son relativamente recientes y producto de este siglo.

Los constantes cambios a los cuales tienen que enfrentarse las empresas exigen de una renovación en la concepción de la gestión del componente humano, integrándose como un todo, lo social, lo económico y lo personal, de manera tal que el hombre participe, se implique, se comprometa y se motive por la actividad, permitiendo alcanzar los objetivos que se propone la organización. De esta manera se deja de dirigir al hombre para dirigir con el hombre.

Teniendo en cuenta la política trazada por la más alta dirección del país, la presente investigación esta diseñada en los indicadores de índole psicológico social y laboral.

Teniendo en cuenta que el entorno de la Filial se halla en un escenario sumamente volátil y cambiante, con sistemas tecnológicos eficientes donde no solo basta con contratar a los mejores sino a los más competentes, es por ello que resulta importante la aplicación de mejoras al proceso de selección, introduciendo un modelo de gestión por competencias que garanticen un incremento en la calidad de los servicios.

Actualmente no se gestionan competencias laborales con los requerimientos y especificaciones requeridas para la selección de los candidatos en proceso de selección solo se ejecutan análisis unidimensionales que en ocasiones no responden en su totalidad al perfil del ingeniero Agrónomo. Por lo que nos proponemos el siguiente problema:

Problema Científico de investigación: ¿Cómo se deben gestionar las competencias en la selección del personal para lograr un incremento en la calidad en la Filial de Pedro Betancourt?

Objetivo General: Realizar propuesta de mejora del proceso de selección del personal en la Filial Pedro Betancourt.

Desarrollo

Importancia y valoración de la Gestión de Recursos Humanos (G.R.H) en las organizaciones.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH), ha sido considerada como una estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores por lo que se hace referencia a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.

La experiencia parece demostrar que las empresas que emplean la Gestión de los Recursos Humanos obtienen mejores resultados y mayores niveles de producción y productividad que las que aplican una jerarquía tradicional o en las que las relaciones laborales se realizan mediante la negociación colectiva. Sin embargo, parece que la GRH no redundaría en una mejora de las relaciones personales: se producen más dimisiones o renuncias, mayor ausentismo laboral y se enturbian los vínculos entre los gestores y los trabajadores. Al parecer, este sistema de gestión está diseñado para aprovechar al máximo las cualidades de cada trabajador y su capacidad de compromiso con la evolución de la empresa. Los que no pueden soportar la presión se retiran o se ausentan; las relaciones entre los trabajadores y los gestores son más tensas de lo que parece. Pero, en definitiva, la política asociada con la Gestión de los Recursos Humanos parece ser positiva en tanto genera mejores resultados económicos para las empresas.

La gestión de los recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

El sistema de administración de RR.HH es todo un sistema interrelacionado de previsión, aplicación, compensación, desarrollo y control de los recursos humanos para optimizar su desempeño en la organización. (Chiavenato, 1988).

Modelos de GRH.

Se han elaborado muchos modelos conceptuales de GRH, tales son los casos de (Werther y Davis, 2001); (Chiavenato, 1988), (Beer, et, al, 1989); (Harper y Lynch, 1992). Las actividades claves de recursos humanos son muchas y diversas como puede apreciarse en el modelo conceptual de (Harper y Lynch, 1992). Estas son: Inventario de personal, Análisis y descripción de puestos, Curvas profesionales y promocionales, Selección de personal, Planes de comunicación, Sistemas de retribución e incentivos, Evaluación del potencial humano, Valoración de puestos, Plan de sucesiones, Formación, Clima y motivación, Evaluación de desempeño, Auditoría de GRH e Informatización.

Modelo Cubano de GRH

Las organizaciones cubanas deben establecer y mantener un Sistema de Gestión Integral de Capital Humano tomando como referencia el modelo cubano establecido en la (NC3001, 2007). El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan, lo que puede ser observado en la figura 1.2.

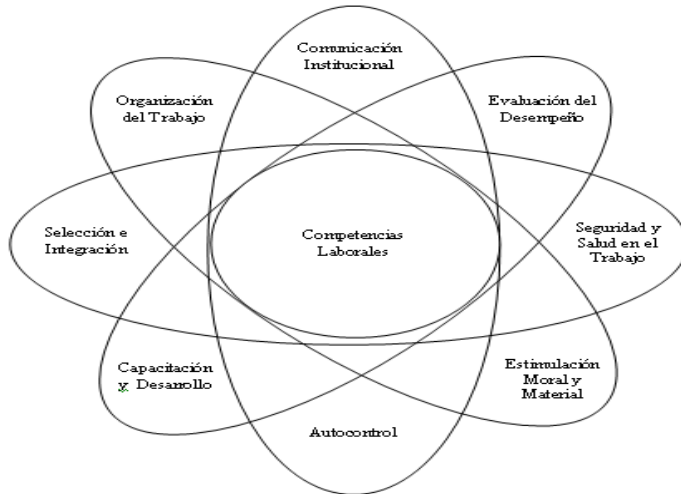


Figura 1.2 Modelo Cubano de SGICH. MTSS .NC 3001. 2007

Para su aplicación dicho cuerpo legal establece los requisitos generales y específicos.

Dentro de estos se encuentran:

a) Vinculados con la organización del trabajo.

La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y toma de decisiones

b) Vinculados a la estimulación moral y material.

Formas y sistemas de pago, su aprobación, control y evaluación periódicas.

Programas de acciones de estimulación moral y material que potencie las motivaciones y fortalezcan la cultura de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos, dirigidos fundamentalmente a elevar los resultados del trabajo, supervisión y permanencia, innovaciones y racionalizaciones y resultados de la emulación como motor impulsor de las actividades.

c) Vinculados a la comunicación institucional.

Definición de misión, visión, objeto social y garantía del flujo de información para el conocimiento de los trabajadores.

Programas de capacitación y desarrollo para el dominio de estructuras, objetivos, estrategias, cultura y valores de la organización.

d) Vinculados al autocontrol (auditoria) del sistema

Evaluación sistemática de la efectividad y eficacia del SGICH.

Comprobación de los resultados del sistema.

En opinión de los autores el temático objeto de investigación tiene una relación intrínseca con todos los módulos (subsistemas) reflejado en el modelo cubano de SGICH y fundamentalmente con: Comunicación institucional, Organización del Trabajo, Estimulación Moral y Material y Autocontrol.

Además considera que existe una correspondencia inequívoca con el modelo funcional descrito por (Cuesta, 2006) de GRH DPC y que además, como lo sugiere dicho actor, se aproxima con el traje a la medida para las organizaciones (empresas) cubanas, por lo que también recomienda su uso desde el punto de vista funcional y metodológico.

A medida que se acerca el nuevo milenio, las organizaciones se desarrollan cada vez más, con una clara tendencia hacia la unificación de principios y de formas de hacer negocios. Los procesos productivos, las acciones comerciales, la planificación financiera y otros factores son similares en las diferentes empresas, pertenezcan o no al mismo sector o al mismo país. En la actualidad, y por este motivo, es posible que una organización implante en otra un sistema de gestión que esté funcionando con éxito, realizando simplemente algunas modificaciones de adaptación.

Cada empresa desarrolla sus actividades en un entorno propio, pero las técnicas de gestión de los negocios han alcanzado un nivel de unificación global que no se había conocido antes. Por ello, es fundamental que el equipo directivo sea consciente de su ubicación para poder conocer y definir el entorno de la empresa –dónde se encuentra– y su posible evolución –hacia dónde va–. Es el primer paso antes de iniciar cualquier actividad diferente a los aspectos puramente operativos que permiten que la empresa funcione.

La unificación o estandarización de sistemas de gestión no impide que se puedan gestionar las diferentes actividades y tareas de forma innovadora: quedan muchas actividades por realizar, muchas decisiones por tomar, muchas tareas por desempeñar y mucho dinero por ganar o perder durante el continuo proceso de planificación que cada empresa diseña para alcanzar sus objetivos y llegar a ser la organización deseada, y necesaria, en el futuro.

¿Dónde está el reto?

El reto, para todas las áreas de la empresa, está en los procesos productivos o de comercialización, en los aspectos financieros y, por supuesto, en los resultados que se quieren obtener. Pero, ¿quién lleva a cabo todas estas acciones? Y ¿quién hace posible el incremento en la cifra de negocios, en la cuota de mercado, en la reducción de costes y en tantas otras actividades relevantes para el éxito de la empresa? La respuesta señala al equipo de trabajo que integra la organización: sus personas.

Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es, precisamente, formar e integrar un buen equipo de trabajo.

Las organizaciones no son un ente abstracto que produce bienes o servicios; y en algunas ocasiones hasta conductas observables y evaluables: las competencias.

Se están creando numerosas empresas que definen cuidadosamente las capacidades y las competencias que serán necesarias para adaptarse a estos cambios continuos. Pero en el futuro adquirirán mayor importancia las competencias críticas, aquellas que informan realmente de las claves del éxito de las personas en el desempeño de determinadas funciones y en diferentes situaciones.

Para presentar una visión general de la gestión por competencias hay que incidir en los dos aspectos siguientes:

La gestión por competencias.

Aplicaciones en las políticas de recursos humanos.

La gestión por competencias

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece. Figura 1.1

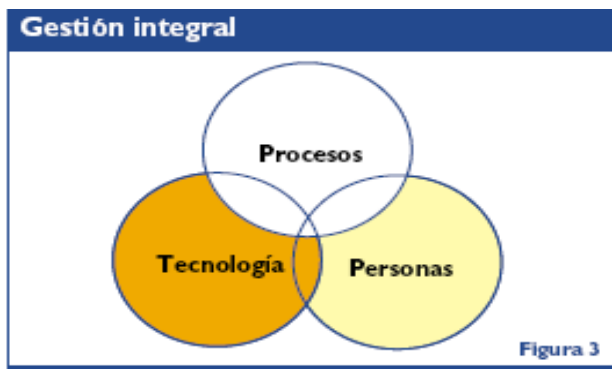


Figura 1.1 Gestión integral

La norma Cubana establece:

Para que las organizaciones diseñen y apliquen un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, este debe estar integrado con la estrategia de la organización.

La presente norma establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.

En la elaboración de esta norma se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las normas NC ISO 9001:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos; NC ISO 9004:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño, y está alineada con la NC 18001:2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo- Requisitos, y con la NC-ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

Requisitos vinculados a la selección e integración.

La organización deberá contar con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos.

La organización deberá contar con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores que contemple:

- a) Recopilación de información acerca del cargo.
- b) Criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización.
- c) Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección.
- d) Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran.
- e) Recopilación de información sobre los candidatos.
- f) Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos.
- g) Información a los candidatos sobre los resultados del proceso.

La organización deberá cumplir con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.

NC 3001: 2007 NC

La organización tendrá constituido y funcionando el Comité de Ingreso de la organización o el órgano similar con otra denominación, de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

La alta dirección deberá controlar la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia.

La organización tendrá elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos.

La organización deberá cumplir lo establecido en la legislación respecto al período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.

La organización deberá formalizar la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia.

La organización deberá llevar el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumplir con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional.

La organización deberá cumplir, respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes:

- a) Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral.
- b) Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo.
- c) Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral.
- d) Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan.
- e) Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.

Objeto

Esta Norma Cubana especifica los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

La Norma Cubana Sistema de Gestión de Capital Humano-Requisitos toma como referencia el Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos que sirve de

guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

La presente norma será aplicable por aquellas organizaciones con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano. Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier organización independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca.

Su aplicación dependerá, entre otros factores, de la estrategia de la organización, del nivel de desarrollo para la Gestión Integrada de Capital Humano, de la complejidad de la estructura organizativa y de los procesos de producción o servicios que realizan

Objetivo de la Administración de Recursos Humano

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humano, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación desarrollo y satisfacción plena de Recursos humano y alcance de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponible

Política de los Recursos Humano

Los objetivos de la administración de los Recursos Humanos se cumplen a través de las políticas, estas buscan condicionar el alcance de los objetivos y desempeño de las funciones personales, son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados.

Selección de Recursos Humanos.

Puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

Adecuación del hombre al cargo, y la eficiencia del hombre en el cargo

Etapas de la Selección

- a) Reclutamiento: Identificación y obtención de candidatos potencialmente idóneos.

El Sistema de Reclutamiento Selección. Objetivos y Conceptos fundamentales

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

Es objetivo de este sistema en primera instancia, lograr que nuestras unidades dispongan de procedimiento que permitan ubicar en cada puesto de trabajo personas con las competencias necesarias, de modo que se logre obtener tantos resultados eficaces en el trabajo de la organización, como en la realización profesional o laboral de los trabajadores que lo desempeñan.

Constituyen además objetivos a alcanzar derivado de la aplicación de este sistema, la definición de la reserva de cuadros y sustitutos, las líneas de ascenso de cargos ó plan de carrera de los trabajadores y profesionales que laboran en nuestras entidades, la especificación de las necesidades de calificación personalizadas, la Evaluación del Desempeño de los trabajadores, la evolución de los empleos, etc.

b) SELECCIÓN PROPIAMENTE DICHA: Determinación de los candidatos idóneos

c) Incorporación: Aceptación del candidato

Caracterización de la Entidad objeto de estudio

El Filial Universitaria Municipal (FUM) objeto de estudio se inició el 5 de octubre del 2002, la cual se insertó hacia la búsqueda de un claustro lleno de profesionalidad y con perspectivas de trabajo, con la garantía de un alto comprometimiento ante las tareas encomendadas por nuestra revolución.

Contando con un claustro de 15 profesores de ellos 10 son a tiempo completos y 5 a tiempo parcial, representados por las siguientes categoría docentes, auxiliares 6 asistentes 5 y 4 instructores con posibilidades de cambios de categoría durante el curso, se cuenta con un total de 7 máster, 3 con posibilidades de discusión en el año y extrema planificación en cuanto a temas de superación de los restantes profesionales.

Nuestra FUM a pasado por diferentes etapas las cuales a sufrido cambios en su estructuración debido a la regionalización de las carreras, hoy la Filial cursa la carrera de Ingeniería Agrónoma integrada por 42 estudiantes, proponiéndonos trazar metas y acciones para garantizar la estabilidad y permanencia de los mismos en nuestra FUM, para garantizar resultados factibles en proceso docente educativo e impacto en el territorio.

La carrera que actualmente se maneja en nuestra FUM ha trabajado en la obtención, introducción y transferencia de resultados científico-técnicos de importancia contribuyendo al cumplimiento de los objetivos socio-económicos y científicos del territorio, trabajándose en función de los trabajos de diplomas para dar respuestas a situaciones presentadas en nuestras localidades para mejorar el ámbito económico y social del municipio.

Los profesores y estudiantes de la carrera han tenido una activa participación en la Batalla de Ideas que libra nuestra revolución y en los distintos programas de carácter social que se desarrollan, entre ellos: Tarea “Álvaro Reynoso”.

El estudiante es el centro, alrededor del cual se conciben todas las actividades de la organización (procesos, sistemas y procedimientos), la calidad no solo se determina en función de las exigencias actuales sino de las expectativas explícitas o no de los estudiantes, de ahí que la creatividad ocupa un importante papel como vehículo para la generación de entornos a través de la investigación y desarrollo (I+D) de los procesos de la Universalización.

El proceso de selección en la FUM.

Este proceso inicia a partir del déficit de asignaturas a cubrir en la carrera de Agronomía donde solamente se cuenta con dos profesionales del perfil y el esfuerzo en la superación del resto del claustro.

La realidad de hoy es que no se establecen debidamente los parámetros para la selección de los candidatos, esto se debe a factores que intervienen directamente en el proceso, como problemas familiares, misiones, que irrumpen con la planificación requerida. Donde por necesidades de tiempo en la selección del personal la entidad no se realizan adecuadamente el análisis de los profesionales más competente, que puede repercutir en la formación del profesional que hoy exige el país.

Propuesta de análisis para la selección e integración de un puesto.

Primero se debe establecer los requerimientos de la NC 3001/2007 sobre la base de obtener mejora continua del desempeño laboral, este debe estar integrado con la estrategia de la organización. Donde se propone tres etapas de análisis vinculadas a la NC 3001/2007.

Etapas I: Estudio y selección de los candidatos

Fase I: Ejecución formalizada de las informaciones para el cargo según los requerimientos necesarios para el mismo.

Esclarecimiento de información sobre el cargo (competente)

Conocimiento de criterios de selección para el Cargo

Aplicación de Técnicas y métodos para la selección

Comprobación de aptitudes

Etapas II: Creación de comité de expertos (Ver Anexo1)

Fase I: Selección del Grupo de trabajo para la selección del personal (Ver anexo 2)

Indicadores medibles para la selección del personal a través de la Técnica Tormenta de ideas (Ver Anexo 3).

Etapa III: Selección del Candidato para la ejecución del cargo

Una vez seleccionado los candidatos que cumplen curricularmente con los requisitos del cargo se pasa, por las siguientes etapas:

Aquí se prioriza al claustro en correspondencia con los candidatos y la carrera priorizada en el municipio.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Entrevista preliminar	Encargado de personal
2. Entrevista con el jefe directo	Jefe directo (Director)
3 .Análisis del conjunto de resultados	Jefe directo (Vicerrector de la Universalización
4. Aceptación en la Sede Central	Encargado de personal, jefe directo, subdirector
5. Decisión de contratación	Jefe directo
6. Entrevista final	Encargado de personal u otro
7. Capacitación de inducción (puesto y organización)	Jefe directo y área de personal
8. Integración al equipo humano	Jefe directo

Los elementos fundamentales del proceso de selección son los siguientes:

a) Preselección: Consiste en analizar los candidatos recibidos y clasificarlos en función de los requerimientos.

b) Entrevista: Aquellas personas cuyos candidatos cumplen con los requisitos necesarios (conocimientos y competencias) son seleccionadas para realizar la entrevista. En primer lugar, se realiza una entrevista breve que permite comprobar los datos del candidato, la disposición, su interés y la impresión superficial, etc. No debe realizarse telefónicamente.

Después se realiza la evaluación técnica, donde se analiza los campos de acción en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para saber si el nivel del candidato responde a las exigencias de la carrera en el municipio.

El siguiente paso consiste en realizar una entrevista más profunda, centrada en conocer al candidato, características personales, datos históricos, intereses, proyectos ejecutados y expectativas con respecto a la posición, rasgos culturales, jerarquía de valores.

La entrevista puede ser estructurada (se basa en una lista de rasgos que recogen preguntas sobre, categoría docentes, familia, vínculos, etc.), y libre o no estructurada (realizada sin ningún cuestionario o guión preestablecido, por lo general partiendo de una pregunta muy general como pedirle al candidato que hable de sí mismo).

c) Evaluación psicológica: Se utiliza una batería de test o pruebas psicológicas para evaluar a los candidatos (test de personalidad, test de inteligencia, test de aptitudes, etc.)

d) Análisis de datos: Los candidatos que cumplan con un mayor número de criterios o que los cumplan en un nivel más elevado son situados en primer lugar.

e) Informe: Una vez que el evaluador cuenta con información suficiente, se elabora el informe dirigido a la empresa o empleador, detallando los conocimientos obtenidos sobre el candidato tras la entrevista y evaluación psicológica. Se exponen los motivos por los que el evaluador considera que el candidato es apto para el puesto de trabajo, así como las posibles dificultades u obstáculos para el correcto desempeño del trabajo.

Una vez seleccionado el candidato se procede a:

Controlar periódicamente el nivel de conocimientos y preparación, categoría y superación a la cual debe estar vinculado el candidato y el claustro.

Con la implementación de un proceso de Selección por Gestión por Competencias podemos lograr muchos de estos aspectos, puesto que en el diseño de las competencias para los puestos nos ayuda a perfilar el trabajo del departamento y mejorará los resultados del Departamento de Selección y por ende de todo el proceso.

Conclusiones

Se establece la propuesta de implantar la NC 3001/2007 a las Filiarias Universitarias, que evalúan las competencias del personal idóneo para el puesto correcto. Considerando que actualmente no se gestionan competencias en las Filiarias para evaluar psicológicamente al individuo, una vez que sea aceptado en el puesto, permitiendo un enfoque desarrollador en las organizaciones para la selección e integración del personal.

Bibliografías

ALFONSO et al. *Psicodiagnóstico. Selección de lecturas*, Editorial Félix Varela, La Habana, 2003.

BEER, M. et al). *Gestión de los Recursos Humanos. Texto y Casos*. Editorial Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.1989

CUESTA A. *Organización del trabajo y Psicología Social*. Editorial Academia. La Habana, 1990.

CUESTA A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Academia, La Habana, 1999.

CUESTA A. *Gestión de la Competencia*. Editorial Academia, La Habana, 2001.

CUESTA A. *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos*. 2006.

CHIAVETANO.A. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial: McGraw- Hill Interamericana S.A.1994.

HARPER et al. *Manuales de recursos humanos* (1 al 12). Madrid, Ed. La Gaceta de los Negocios. 1992.