

SELECCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE: PARTICULARIDADES EN UNA UNIVERSIDAD CUBANA / SELECTION OF TEACHING STAFF: PARTICULARITIES IN A CUBAN UNIVERSITY

Carlos Rafael Nuñez Cruz ¹

Universidad de Holguín, Cuba

cnunez13dic92@gmail.com

<https://ordic.org/0000-0002-5170-0969>

Analién Pelegrín Naranjo ²

Universidad de Alicante, España

apn28@alu.ua.es

<https://ordic.org/0000-0002-2474-1474>

Susana Rodríguez Medero³

Universidad de Holguín, Cuba

susanarodriguezmedero@gmail.com

<https://ordic.org/0009-0004-1079-5887>

Alina Elvia Rodríguez Ochoa⁴.

Universidad de Holguín, Cuba

alinarodriguezchoa622@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1108-8143>

Resumen

Las universidades cubanas, poseen particularidades en el proceso de selección de docentes. Las fuentes fundamentales de contratación son los recién graduados en preparación asignados, los docentes a tiempo parcial y otros profesionales del territorio. Sin embargo, las herramientas que se emplean para el proceso son insuficientes. En la investigación se emplearon métodos como la encuesta, la entrevista y la revisión documental, que permitieron identificar insuficiencias en el

¹ Candidato a doctorado en Gestión Organizacional, Universidad de Holguín, Cuba, Magister en Ingeniería Industrial, Ingeniero Industrial. Director de Recursos Humanos, Profesor Auxiliar. Investiga temas de la gestión de talento humano y gestión universitaria. Email: cnunez13dic92@gmail.com (autor para correspondencia) ORCID: <https://ordic.org/0000-0002-5170-0969>

² Candidata a doctorado en Turismo, Universidad de Alicante, España, Magister en Ingeniería Industrial, Magister en Gestión Turística, Ingeniero Industrial. Profesora e Investigadora. Investiga temas de gestión de talento humano y gestión turística. Email: apn28@alu.ua.es ORCID: <https://ordic.org/0000-0002-2474-1474>

³ Candidato a doctorado en Gestión Organizacional, Universidad de Holguín, Cuba, Master en Ingeniería Industrial, Ingeniero Industrial. Metodóloga, Profesor Auxiliar. Investiga temas de gestión universitaria y organización de los procesos. Email: susanarodriguezmedero@gmail.com ORCID: <https://ordic.org/0009-0004-1079-5887>

⁴ Candidato a doctorado en Gestión Organizacional, Universidad de Holguín, Cuba, Licenciada en inglés. Profesora Auxiliar e Investigadora del Centro de Idiomas. Investiga temas relacionados con el uso de la lengua inglesa en el campo de la gestión Email: alinarodriguezchoa622@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1108-8143>

proceso de selección de los docentes en la Universidad de Holguín. Las principales limitantes fueron inexistencia de un procedimiento para la selección de docentes, escaso empleo del enfoque de competencias, limitadas acciones de captación, insuficientes medios de divulgación para convocatorias y escasa aplicación de técnicas directivas para la selección. Para mejorar el proceso, se propuso un procedimiento, con enfoque de competencias, que orientan a la organización a desarrollar la selección de los docentes más competentes para contribuir a la estrategia de la universidad.

Palabras clave: selección de docentes, gestión del talento humano, universidades.

Abstract

Cuban universities have peculiarities in the process of selecting teachers. The fundamental sources of hiring are recent graduates assigned in preparation, part-time teachers, and other professionals from the territory. However, the tools used for the process are insufficient. The research used methods such as surveys, interviews, and document review, which allowed identifying insufficiencies in the teacher selection process at the University of Holguín. The main limitations were the lack of a procedure for the selection of teachers, limited use of the competency-based approach, limited recruitment actions, insufficient means of dissemination for calls, and limited application of directive techniques for selection. To improve the process, a procedure with a competency-based approach was proposed, which guide the organization to develop the selection of the most competent teachers to contribute to the university's strategy.

Keywords: teacher selection, human talent management, universities.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual, se enmarca en constantes cambios que influyen directamente en el contexto organizacional, y solo concebir el talento humano, como el recurso estratégico más valioso, es lo que permitirá alcanzar la competitividad deseada (Salinas-Gamboa et al., 2021). En el marco de las universidades, se reafirma con más énfasis este supuesto. Estas instituciones son gestoras del conocimiento, lo que requiere de un talento humano con un grado de competitividad muy alto, para lograr la formación de profesionales y la transferencia de la ciencia a todo el territorio.

Para contar con el talento humano competente dentro de la institución, el proceso de selección del personal, actúa como filtro de esta gestión, y debe ser capaz de identificar los mejores perfiles, basados en aspectos como la formación académica, experiencia laboral, conductas y comportamientos (Ibarra et al., 2017) Por lo tanto, la selección del personal, debe ser gestionada por competencias laborales y no simplemente por los requisitos de calificación que posea determinado cargo. En la literatura consultada, existen diferentes fases o distintas formas de nombrar al proceso de selección del personal. En este estudio, se hará uso del término de selección que enmarca desde la necesidad de cubrir una plaza, el reclutamiento, la selección del candidato idóneo, la integración y la formación inicial (Torres-Flórez, et al., 2020).

Según autores como Castro Castillo et al. (2021) la selección del personal es la vía para determinar el candidato más idóneo para ocupar determinado puesto de trabajo. Es un proceso que debe hacerse de forma minuciosa, ya que el beneficio fundamental del mismo consiste en reducir el costo que puede traer a la organización la selección del personal inadecuado (Öztürk y Kaya, 2019). Desde una visión más abarcadora Chiavenato (2009) plantea que “es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo” (p. 137). En esta última mirada se enmarca el carácter estratégico de la gestión del talento humano, debido a que no solo es importante determinar quién es el mejor empleado en el presente, sino quién podrá en un futuro contribuir a que la organización crezca.

Según Klassen y Kim (2019), el proceso de selección en las universidades riguroso se desarrolla en tres situaciones: cuando el número de solicitante es mayor al número de plazas, cuando se quiere identificar un solicitante inadecuado, y cuando se desea crear perfiles de fortalezas y debilidades del solicitante para un desarrollo futuro. A partir del enfoque estratégico de la gestión del talento humano en las universidades, se considera imprescindible en cada caso aplicar las técnicas óptimas para la selección del personal.

Cada país o región, e incluso cada una universidad, en dependencia si es pública o privada, posee en sus marcos regulatorios los mecanismos para la contratación del personal docente para ocupar sus plantillas. Existen países que realizan el proceso a través de concursos, los cuales además de evaluar el proceso exigen elevados niveles de formación profesional entre ellos la formación doctoral de los candidatos.

En el caso de las universidades cubanas, poseen como principal cantera para la selección de docentes, los recién graduados en preparación que se ubican en la universidad, durante el cumplimiento de su servicio social. Esto difiere en teoría con la política de un gran número de países en el mundo, pues esta cantera por lo general, no posee ni experiencias profesionales importantes ni las calificaciones superiores buscadas para un profesor universitario. Sin embargo, estos jóvenes se asignan cuando se hace la demanda de fuerza de trabajo calificada, y el empleador tendrá el periodo que considere, sin sobrepasar el transcurso de su servicio social, para tomar la decisión de si el trabajador pasa o no a formar parte de la plantilla docente de su área. Para esto, el país y las universidades tienen definidas estrategias (MES, 2015) que contribuyen a encaminar en el corto plazo la formación de estos jóvenes, que garantizan un acercamiento de los mismos durante su servicio social a categorías docentes y científicas superiores.

Otra de las fuentes importantes de captación de docentes en las universidades cubanas, son los profesores contratados a tiempo parcial. Este grupo, al formar parte del claustro, ya poseen una categoría docente y en ocasiones el grado científico de doctor en ciencias. Por lo general tienen un empleo principal en otra organización, sin embargo, en ocasiones se muestra el interés tanto de la administración como del empleado de formar parte del claustro a tiempo completo. Con relación a la selección del personal, es una fuente de la cual, el empleador ya debe conocer sus competencias como docente universitario, lo cual debe estar evidenciado a través de las evaluaciones de sus desempeños individuales.

La tercera fuente más relevante para la contratación de los docentes son los profesionales que se encuentran en instituciones del territorio o profesionales ubicados en la universidad, pero en áreas no docentes. Este grupo de profesionales, requieren el proceso de selección más minucioso ya que, por lo general, en la organización no poseen experiencias relacionadas con la actividad del docente universitario, y es corto el proceso entre que surge la necesidad de cubrir la plaza y el momento en el que se ocupa. No obstante, como parte del proceso de categorización, se someten a exámenes en los cuales deben demostrar competencias para ejercer como docentes universitarios.

Además de estos tres grupos, se encuentran casos más aislados como docentes universitarios que pertenecían a la universidad y deciden retornar, los que proceden de otras instituciones de educación superior, tanto dentro como fuera del país, y

docentes del sistema de enseñanza general que no poseen categorías docentes. En estos casos poseen experiencias en todos o en algunos de los procesos que desarrolla el docente universitario, sin embargo, las fuentes de información no proceden siempre de la propia universidad.

Todos estos estratos referenciados anteriormente, presentan diferencias de cara al proceso de selección por las fuentes de información y el periodo para tomar la decisión. Sin embargo, todos deben pasar por el proceso de categorización según lo establecido en la resolución 145 (MES, 2023) y para cada caso se debe tener en cuenta la selección del personal por competencia. Seleccionar por competencia a los docentes, contribuye a impactar en la estrategia de la universidad y el cumplimiento de los estándares de calidad (Anchundia Loor, 2019; Vazquez Gonzalez, 2019). Por lo tanto, constituye una necesidad, tener definidas las competencias y tomarlas en cuenta tanto en los procesos de reclutamiento, en el de categorización como en el proceso final de selección. Igualmente, estas competencias se tienen en cuenta para la fase de formación inicial y la integración definitiva.

En el caso de la Universidad de Holguín, se rige para su gestión estratégica por el proyecto estratégico emitido por el MES para el periodo de 2022 al 2026 (MES, 2022). Los resultados en materia de composición de doctores en ciencias, formación e investigación, si bien han presentado un avance con relación a años anteriores, aún no se logran los estándares deseados para optar por las máximas categorías en materia de acreditación. Estos resultados, se han visto afectados además por la fluctuación de docentes, dado que no siempre se realizan procesos de selección que garanticen suplir estas carencias. Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo perfeccionar el proceso de selección de los docentes en la Universidad de Holguín, cuyo resultado permita impactar en la estrategia organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el estudio se aplicaron tres métodos empíricos fundamentales: la encuesta, la entrevista y la revisión documental. La encuesta se aplicó con el objetivo de diagnosticar el estado real de la selección de los docentes en la universidad de Holguín. La misma fue diseñada por investigadores de la carrera de ingeniería industrial, basado en el estudio teórico realizado. Para la validación teórica de este instrumento se aplicó la metodología de Laaksonen (2018) en donde se dieron respuesta a las siete preguntas que propone dicho autor. Para la validación estadística se aplicó el coeficiente de alfa de Cronbach. Basado en que el proceso de selección

de personal de los docentes en la Universidad de Holguín, es llevado a cabo por los directivos docentes, se aplicó la muestra al total de estos directivos (56 encuestados) para obtener la mayor información posible al respecto. La entrevista y la revisión documental se emplearon para verificar en los resultados prácticos y las insuficiencias en el proceso de selección de los docentes y demostrar la necesidad de elaborar una propuesta para perfeccionar dicho proceso.

RESULTADOS

La encuesta fue divulgada a través de la plataforma Google *Forms* con el envío a los correos institucionales de los directivos. Al realizar el procesamiento de la encuesta, se verificó la fiabilidad de la aplicación del instrumento al obtener un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.8122, el cual fue procesado a través del SPSS versión 26. De los resultados obtenidos como parte del procesamiento se puede resumir lo siguiente:

- De los encuestados el 32,14 % posee menos de un año de experiencia en el cargo, por lo que son directivos con poca experiencia y, por tanto, requieren más acciones de preparación sobre el proceso de selección de docentes.
- Para los ítems del 1 al 3 de la encuesta, se empleó un método de ordenar de forma ascendente (donde mientras menor sea el resultado más significativo es) y los resultados fueron los siguientes:
 1. Según los encuestados los principales canales de convocatoria empleados fueron la convocatoria interna con divulgación verbal (75 puntos), convocatoria externa con divulgación verbal (111 punto) y convocatoria interna a través de carteles y murales (169 puntos).
 2. Según los encuestados, las principales fuentes de candidatos la constituyen los recién graduados (84 puntos), docentes del sistema de enseñanza general (112 puntos) y profesionales en otras entidades del territorio (182 puntos).
 3. Según los encuestados la fuente de ingreso que como promedio posteriormente presenta mejor desempeño son los profesores a tiempo parcial (77 puntos), los recién graduados de nivel superior (91 puntos) y profesionales no docentes de la propia universidad (196 puntos).
- Según los encuestados, los criterios o herramientas más empleados para seleccionar a los docentes fueron el criterio del tribunal de categorías docentes (100 %), la entrevista (89,29 %), las evaluaciones del desempeño de los vinculados (78,57 %), y valoración de su etapa como estudiantes (67,85 %).

- Solo el 55,36% de los encuestado plantea estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con relación a tener dominio de cuáles son las competencias necesarias para que los docentes impacten positivamente en la estrategia de la organización.
- El 53,57 % de los encuestados plantea no estar de acuerdo o totalmente en desacuerdo con que el proceso de categorización de los tribunales les garantiza la certificación de las competencias necesarias para el docente universitario.
- Solo el 48, 21 % de los encuestados plantea estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los docentes se seleccionan teniendo en cuenta las competencias necesarias para desempeñarse en el cargo.
- Para el ítem 8, relacionado con las principales dificultades que se para seleccionar al docente más competente, los criterios más frecuentes emitidos por los encuestados fueron: no conocer las competencias necesarias, los candidatos presentados se encuentran alejados del perfil, la urgencia del proceso en ocasiones no permite tomar las decisiones más adecuadas e insuficientes canales de comunicación para realizar las convocatorias.
- Para el ítem 9 relacionado con las sugerencias por los encuestados para perfeccionar el proceso de selección del docente las sugerencias más reiteradas fueron: elaborar los perfiles de competencias del docente acorde a las nuevas características de la educación superior en Cuba, emplear canales de comunicación más efectivos para las convocatorias, emplear métodos de captación que garanticen una cantera con más competencias y capacitar a los directivos y a los tribunales de categorización para seleccionar por competencias.

Además de la encuesta y como parte del diagnóstico se aplicaron los métodos de entrevista a directivos docentes con experiencia, se revisó la documentación referida al proceso de selección de docentes y se obtuvieron los resultados siguientes:

- Existe un procedimiento para la selección del personal, pero no es específico para el personal docente, que es el talento humano más estratégico y requiere de particularidades para lograr el éxito del mismo.
- El proceso de captación de los docentes es prácticamente nulo. Los recién graduados en su mayoría se ubican por asignación y no siempre tienen las competencias mínimas para en futuro desarrollarse como docente en una universidad. Para el resto de los casos, a excepción de los que se encuentran

contratados a tiempo parcial, no existe un proceso de identificación de personal competente para incluirlos en la cantera de posibles docentes de la universidad.

- Los perfiles de competencias de los docentes que se encuentran elaborados son muy genéricos, por lo que no permite diferenciar competencias por cada especialidad, no se encuentran del todo adaptado al nuevo reglamento de categorías docentes y no tienen correspondencia con el proyecto estratégico por el cual se rige la Universidad de Holguín.
- Los medios de divulgación de las plazas, en confirmación de los resultados de la encuesta, se limitan a la divulgación externa y no se explotan los medios digitales, que en el contexto actual son de los más accesibles para el público externo. Esto unido a los bajos atractivos salariales del sector de la educación superior, afectan la cantidad de candidatos que se interesan por las plazas de docentes.
- Las fuentes de ingreso como docentes más comunes y en correspondencia con las fuentes de candidatos más significativa derivada de la encuesta son los recién graduados, pero a la vez, constituyen una de las principales fuentes de fluctuación. Solo el 28% de los recién graduados ubicados en la Universidad de Holguín en los últimos 5 años, se encuentran ejerciendo como docente en esta institución.
- Los criterios principales para seleccionar a un docente es el acta del tribunal que certifica su categoría docente, y no la aplicación de otras técnicas que permitan evaluar y seleccionar por competencias.
- A excepción de los que tienen vínculos previos con la entidad (recién graduados, profesores a tiempo parcial y trabajadores no docentes), el corto tiempo para desarrollar el proceso, limita la obtención de toda la información necesaria que les permita a los directivos identificar los niveles de competencia del candidato.
- Al no contar con un mecanismo para seleccionar por competencias, no se identifican las necesidades de formación inicial que garanticen las competencias mínimas para que el docente desarrolle sus actividades satisfactoriamente.
- De forma general, en los resultados parciales del proyecto estratégico, se aprecian insuficiencias relacionadas con el porcentaje de doctores en la Universidad, los porcentajes de publicaciones en revistas de bases de datos reconocidas y los porcentajes de docentes insertados en proyectos de investigación.

Como una de las causas raíces de más peso que se tiene, es la no existencia de un procedimiento con todos los elementos, ya que, de existir, sería un mecanismo para

orientar tanto a los directivos docentes, a los tribunales de categorización como al personal de las áreas de recursos humanos sobre cómo desarrollar de forma óptima la selección de los docentes más competentes. Por lo tanto, se considera propicio, la elaboración de un procedimiento para la selección de docentes en la Universidad de Holguín, donde en cada paso, queden definidos los elementos que respondan a todas las insuficiencias que están afectando el proceso de selección en general.

Para desarrollar el procedimiento, es imprescindible que previamente, se tengan elaborados los **perfiles de competencia**, tanto generales, por procesos y los específicos de cada especialidad. Esto es lo que permite tener un patrón de comparación para directivos y tribunales de categorización a la hora de aplicar las técnicas de selección.

El proceso de elaboración de los perfiles, que viene aparejado a la preparación del personal que hará uso de este, no forma parte del proceso de selección, pero sí constituye una entrada a sus fases. Una vez se encuentren definidas las competencias y los directivos docentes las conozcan y sepan hacer uso de ellas, es que se cumple el principio para desarrollar un adecuado proceso de selección por competencias.

Como parte del enfoque de competencias en la selección de docentes, el **proceso de captación** constituye una acción esencial para tener una cantera involucrada y con una preparación intencionada para ser docente en la Universidad. Las dos principales fuentes de captación pueden ser los estudiantes del pregrado y los estudiantes del posgrado que se encuentren en empresas del territorio.

Con relación a los estudiantes del pregrado, se deben identificar los que presenten una inclinación efectiva hacia los procesos de formación, investigación y extensión, que desde su etapa estudiantil se pueden insertar a investigaciones, a proyectos de investigación y comunitarios, a desempeñarse como alumnos ayudantes o alumnos de alto aprovechamiento, y a participar en las actividades desarrolladas por los departamentos docentes. A estos estudiantes se les debe asignar un tutor que los guíe de forma intencionada para que se formen como futuros docentes universitarios. A la vez pueden regirse por lo establecido en la resolución 47 del Ministerio de Educación Superior (MES, 2022) para realizarle adecuaciones a su plan de estudio lo que permita acelerar su formación como futuro docente universitario.

En el caso de los estudiantes del posgrado, tanto de posgrados comunes, como de maestrías, especialidades o doctorados, pueden constituir una cantera importante de docentes en la universidad. En primer lugar, son estudiantes que, además de contar

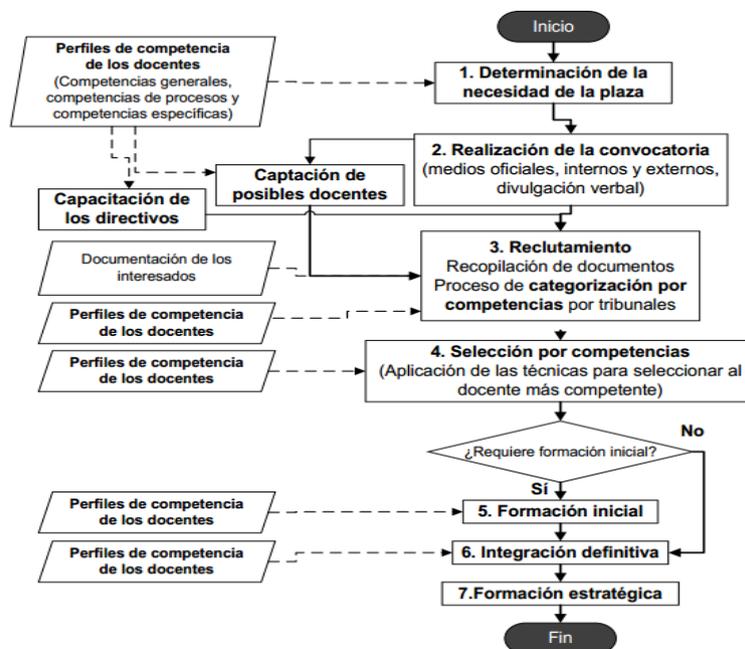
con niveles de educación superior, se desenvuelven en la investigación y algunos obtienen grados académicos y científicos. Además, poseen una preparación práctica de sus especialidades lo que puede contribuir mucho a su desempeño en los procesos universitarios. En estos casos, luego de identificarse los talentos, pueden vincularse a los departamentos docentes tanto a través de las unidades docentes de sus empresas, como por procesos de categorización y contratación a tiempo parcial.

Pueden existir otras fuentes de captación como los docentes de la enseñanza general para la facultad de ciencias de la educación, los entrenadores deportivos para la facultad de cultura física y deportes, y otros profesionales de ramas de la ciencia afines a las carreras de la universidad. Si bien tener una cantera captada no garantiza el éxito en el proceso de selección, sí permite tener identificados posibles talentos que ya poseen un vínculo con la universidad.

En correspondencia con el principio de elaborar los perfiles de competencia de los docentes y con la captación de una cantera de posibles talentos es más propicio entonces desarrollar el procedimiento para la selección de los docentes en la universidad. Para esto se propone un procedimiento que se muestra en la figura 1 y se precisa la descripción de cada paso.

Figura 1

Procedimiento para la selección de docentes.



Fuente: Elaboración propia

Paso 1. Determinación de la necesidad de la plaza

Este paso se desarrolla siempre que existan plazas vacantes por determinadas causales de bajas o bien cuando aumenten los niveles de actividad del área y sea necesario incrementar la plantilla. En este último caso se debe solicitar previamente al área de Recursos Humanos que tramite con el MES el incremento de la plaza. Luego que esta se apruebe es que se puede pasar a los otros pasos del proceso de selección. Siempre es recomendable como parte de la determinación de las necesidades de plazas realizar estudios de organización del trabajo, entre ellos balances de carga y capacidad, estudios de aprovechamiento de la jornada laboral, así como verificar un comportamiento oportuno de la relación alumno profesor.

Paso 2. Realización de la convocatoria

Una vez se demuestre la necesidad de cubrir la plaza, la convocatoria debe desarrollarse por todos los medios de comunicación posibles. Esto contribuye a atraer un mayor número de candidatos, de forma que puedan establecerse los criterios de selección. Se recomienda, teniendo en cuenta que en la Universidad existe una Dirección de Comunicación Institucional, involucrar esta área en la divulgación de las plazas, tanto por los sitios web de la institución, como por los medios oficiales del territorio (radio, televisión y prensa), y a la vez los propios directivos pueden hacerlo por sus perfiles institucionales en las distintas redes sociales. A pesar de potenciar el uso de las divulgaciones digitales, no debe excluirse la divulgación verbal y a través de carteles tanto dentro como fuera de la institución.

En estas convocatorias deben listarse los elementos característicos del cargo (área, horarios de trabajo, sede donde radica, salario, requisitos de calificación) y además se sugiere incluir un grupo de competencias básicas como una forma de filtrar los candidatos más efectivos. Esta convocatoria incluye la divulgación a los posibles talentos captados siempre que ya tengan los requisitos básicos para optar por la plaza.

Paso 3. Reclutamiento

Para este paso, se pueden explotar también las plataformas digitales como una vía para acelerar el proceso. A excepción de los documentos que necesariamente tengan que estar en soporte impreso, pueden crearse los mecanismos para que se suban informaciones digitales a una plataforma, donde el empleador y los tribunales puedan hacer una revisión inicial que les permita decantar y tener ideas iniciales de los candidatos. Como parte del reclutamiento, se desarrolla el proceso de categorización a los posibles candidatos que cumplan los requisitos para ello, y la categorización al ser por competencia, filtraría a los candidatos con un grupo de competencias

demostradas. De esta forma quedarían categorizados, en función de las competencias, el o los candidatos más competentes.

Paso 4. Selección por competencias

Este paso como núcleo del proceso, requiere de rigurosidad, en aras de contratar el mejor personal docente posible. Para este caso, se requiere la aplicación de técnicas entre las que se sugieren las siguientes:

- Entrevista
- Revisión del acta del ejercicio de categorización
- Consulta al tribunal de categorización
- Test psicométrico
- Examen técnico de la especialidad
- Revisión de *currículum vitae*
- Revisión de su certificación de notas
- Investigación en centros de trabajos anteriores
- Investigación en su comunidad
- Investigación de su etapa como estudiante (tanto pregrado como posgrado)
- Revisión del chequeo preempleo
- Otras técnicas propias de determinada especialidad.

La aplicación de todas las técnicas posibles, debe estar alineadas al perfil de competencias de forma que el empleador pueda, durante el proceso de selección, ir determinando cuáles competencias posee el candidato, cuáles se pueden formar a corto plazo y cuáles llevan un mayor esfuerzo para su desarrollo. Luego de la aplicación de todas estas técnicas el empleador define el candidato más competente y procede a la formalización del contrato. En dependencia del grado de competencias que demuestre el candidato seleccionado, se puede o no definir un periodo a prueba acorde a la legislación vigente. De este proceso deben determinarse las necesidades de formación inicial si las requiere el candidato seleccionado.

Paso 5. Formación inicial

Si como parte del proceso de selección, el empleador determina que son necesarios de forma priorizada cursos para garantizar un buen desempeño, se deben planificar de forma acelerada los mismos. Estos pueden estar asociados a cursos de formación pedagógica, cursos para el uso de las plataformas digitales, cursos sobre la actividad científica, entre otros. Además, hay acciones que pueden desarrollarse que no son a

través de cursos pero que contribuyen de forma rápida a desarrollar habilidades que son imprescindibles para el docente.

Paso 6. Integración definitiva

Luego de culminar los procesos de selección, formación inicial (si lo lleva) y periodo a prueba (si lo lleva), se procede al proceso de formalizar un contrato por tiempo indeterminado, y realizar los programas de acogida y familiarización. En este proceso también se puede desarrollar actividades de formación inicial en dependencia del caso y se elaboran los planes de trabajo del año y de formación individual.

Paso 7. Formación estratégica

Si bien la formación se identifica en la literatura como otro subproceso de la gestión del talento humano, es importante establecer el vínculo entre un subproceso y otro. Por lo que en correspondencia con la selección por competencias desarrollada y la formación inicial alcanzada por los docentes seleccionados, se deben trazar las estrategias para que los mismos alcancen todas las competencias necesarias que contribuyan a impactar en la estrategia global de la organización.

Una vez elaborado este procedimiento, debe ser comunicado y aprobado por la alta dirección de la Universidad de Holguín para su implementación e igualmente debe estar expuesto a todas las mejoras necesarias a partir de experiencias en su aplicación. La implementación lleva una preparación de todos los implicados en el proceso para lograr éxito en su desarrollo.

CONCLUSIONES

Este estudio demostró la importancia que tiene el proceso de selección de docentes en las universidades y que el mismo debe hacerse con una mirada estratégica. El docente en estas instituciones, tiene un rol significativo en el cumplimiento de la estrategia de la organización, por lo tanto, la selección de estos debe ser un proceso riguroso. La literatura consultada evidenció que las fases fundamentales para seleccionar un docente son la determinación de la necesidad de la plaza, la convocatoria, el reclutamiento, la selección y la integración, sin embargo, el tener definidas las competencias, y emplearlas en todas estas fases, contribuye a la selección del docente más competente.

El diagnóstico del proceso de selección en las universidades cubanas, y su profundización en la Universidad de Holguín, permitió detectar un grupo de insuficiencias que parte del no empleo del enfoque de las competencias en la selección de los docentes. Además, se evidenció que los mecanismos de captación

son insuficientes, no se emplean todos los medios de divulgación de las plazas en convocatoria, los procesos de reclutamiento no son efectivos y no se aplican todas las técnicas necesarias para identificar al candidato más competente para la plaza.

A raíz de las insuficiencias detectadas, se propuso un procedimiento que contribuye a orientar a los implicados en el proceso de selección, en cada una de las etapas, lo que contribuye a seleccionar al docente más competente. Los pasos del procedimiento se corresponden con los estudiados desde la teoría donde se le incluyen como principios fundamentales el tener elaborados los perfiles de competencia y la preparación de los implicados en este proceso, así como el desarrollo de acciones de captación para crear una cantera de posibles talentos para desempeñarse como docentes universitarios.

La investigación se centró en el estudio del proceso de selección de los docentes en universidades y se particularizó en el diagnóstico de la Universidad de Holguín. No obstante, se considera propicio para futuras investigaciones continuar la profundidad de cada una de las etapas que contiene el proceso de selección de docentes, así como en las técnicas específicas para determinar los docentes más competentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anchundia Loo, A. M. (2019) Modelo de gestión del talento humano por competencias para la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí [Tesis de doctorado no publicada en Ciencias Técnicas, Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría].
- Castro Castillo, D. M., Zapata Quispe, R., Díaz Espinoza, M., y Reyes Ramírez, R. E. (2021). La Gestión Administrativa en la Selección del Talento Humano. Un artículo de revisión de literatura. *Revista Iberoamericana de la Educación*. <https://doi.org/10.31876/ie.vi.114>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (3ra ed.). México. Mc Graw Hill.
- Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130, <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Klassen, R. M., y Kim, L. E. (2019). Selecting teachers and prospective teachers: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 26, 32-51. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.12.003>

- Laaksonen, S. (2018). *Survey Methodology and Missing Data: Tools and Techniques for Practitioners*. (1ra ed.). Helsinki, Finland. Springer Cham <https://www.doi.org/10.1007/978-3-319-79011-4>.
- Ministerio de Educación Superior (2015). Resolución 75. Sistema de superación de profesores e investigadores de las universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación subordinadas al Ministerio de Educación Superior. https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/go_o_29_2015.pdf
- Ministerio de Educación Superior (2022a). Resolución 47. Reglamento organizativo del proceso docente y de dirección del trabajo docente y metodológico para las carreras universitarias. GOC-2022-1133-O129. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/cuba_resolucion47-2022.pdf
- Ministerio de Educación Superior (2022b). Proyecto Estratégico del Ministerio de Educación Superior 2022-2026.
- Ministerio de Educación Superior (2023) Resolución 145. Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior. GOC-2023-972-O117. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-117-ordinaria-de-2023>
- Öztürk, F., y Kaya, G. K. (2020). Personnel selection with fuzzy VIKOR: an application in automotive supply industry. *Gazi University Science Journal: Part C Design and Technology*, 8(1), 94-108. <https://doi.org/10.29109/gujsc.595288>
- Salinas-Gamboa, J. G., Paz-Muñoz, R., Macedo-Mendoza, M. T., y Chávez-Barbaran, M. (2021). Gestión estratégica de los recursos humanos y su relación con el desarrollo organizacional en la estación de servicios Unión en Trujillo, Perú. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 8(2). <https://doi.org/10.22579/23463910.296>
- Torres-Flórez, D., Velásquez-Díaz, J. y Hernández-González, J. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619>
- Vazquez Gonzalez, O. (2019) Metodología para la gestión de capital humano de los profesores en la Universidad Agraria de la Habana, basada en competencias laborales [Tesis de doctorado no publicada en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana].

Como citar este artículo

Núñez Cruz, C. R., Pelegrín Naranjo, A., Rodríguez Medero, S., & Rodríguez Ochoa, A. E. (2024). Selección del personal docente: Particularidades en una universidad cubana. *Ciencias Holguín*, (30), (1) 1-16.

Fecha de envío a revisión:

06/09/2023

Fecha de aceptación:

18/12/2023