

NUEVAS TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN AL EMPLEO

MSc. Ing. Yordanis García Dousat*

*Ingeniero Industrial; Universidad de Holguín, Cuba 2006. Máster en Ingeniería Industrial, Mención Recursos Humanos; Universidad de Holguín, Cuba 2009. Director de Recursos Humanos de la Empresa de Servicios a la Industria Química: SERVIQUÍMICA, La Habana, República de Cuba. Profesor asistente CUJAE. Ha impartido docencia de asignaturas relacionadas con la Gestión del Capital Humano desde el año 2006.

E-mail: yordano@serviquimica.minbas.cu

MSc. Ing. Lixania Reyes Jardinez**

**Ingeniera Industrial; Universidad de Holguín, Cuba 2008. Máster en Ingeniería Industrial, Mención Recursos Humanos; Universidad de Holguín. Profesora de Gestión de los Recursos Humanos Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad de Economía, Universidad de La Habana; Cuba. Experiencia en la Gestión de Recursos Humanos de instituciones de educación superior en la República de Cuba.

E-mail: lixania@fec.uh.cu

RESUMEN: Se aborda las nuevas tendencias de la gestión de selección e integración al empleo, partiendo del análisis del desarrollo de los principales modelos de gestión de selección e integración al empleo (selección de personal), el enfoque de gestión por competencias, y por otra parte la aparición del Cuadro de Mando Integral como una herramienta para su control de gestión.

PALABRAS CLAVES: gestión. selección e integración al empleo.

New tendencies of the selection management and integration to the employment

ABSTRACT: The article it's about the new tendencies of the selection management and integration to the employment. The analysis is started from the development of the mains models of selection management and integration to the employment (personnel selection), the management focus for competitions, and on the other hand the appearance of the Square of Integral Control as a tool for their administration control.

KEY WORDS: management. selection management and integration to the employment.

INTRODUCCIÓN

El entorno cambiante que se acrecienta en los últimos años en las diferentes esferas, tecnológica, económica, política y social, ha conllevado a trabajar en el perfeccionamiento de la gestión empresarial, siendo necesario trazar estrategias con el propósito de crear y perfeccionar métodos y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional. Se ha evidenciado que en este desempeño el factor humano juega un papel fundamental ya que es el que le confiere la ventaja competitiva a las organizaciones, razón por la cual cobra auge en la actualidad el proceso de **selección e integración al empleo**.

Adquirir trabajadores verdaderamente competentes constituye hoy una necesidad de primer orden para las organizaciones, porque son estos los principales protagonistas del ascenso de las empresas al éxito. Proveer a las organizaciones del personal necesario para la realización de las actividades y al mismo tiempo encontrar alternativas para desarrollar y adecuar a los cargos el capital humano con que se cuenta, es uno de los principales retos que demanda la nueva gestión del capital humano.

En este artículo se propone un procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo eficaz caracterizado por adecuarse al contexto económico, político, tecnológico y social del mundo empresarial; para ello fue necesario realizar un análisis bibliográfico de autores contemporáneos tanto nacionales e internacionales.

El objetivo de este procedimiento, es disponer de una herramienta que sirva de guía para llevar a cabo eficazmente el proceso de selección e integración al empleo y que garantice la adecuación del hombre al cargo a través de la contratación de trabajadores con los niveles de competencias requeridos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Los métodos y herramientas utilizados fueron diversos; el análisis y síntesis para establecer tendencias en el campo de investigación, hipotético-deductivo para la formulación de los núcleos conceptuales que se proponen. Inducción-deducción para tomar partido sobre la literatura revisada y el método histórico-lógico para establecer las fases del procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo. Se utilizaron otras como las entrevistas a expertos para establecer el criterio y participación otros miembros, encuestas, observación directa y tormenta de ideas.

RESULTADOS DEL TRABAJO

El proceso de selección e integración al empleo capital humano y la manera de gestionarlo ha evolucionado de manera progresiva a través de las diferentes formaciones económico-sociales y el desarrollo de las ciencias

Estos nuevos enfoques y tendencias han propiciado nuevas herramientas y formas de gestión que hacen posible responder a las demandas de las organizaciones, donde se concibe el capital humano como el que le confiere la ventaja competitiva básica.

Para una mejor comprensión se llevó a cabo una revisión bibliográfica de modelos de selección de capital humano propuestos por estudiosos del tema y el enfoque por competencias dentro de los procesos de selección.

1.1 Principales modelos de selección de capital humano

Entre los principales iniciadores del estudio del proceso de selección, se tienen a: Stanton, E. (1989); Sánchez, J. (1993); Puchol, L. (1994); Sikula, A. (1994); Louart, P. (1994)¹; Cowling, A. y James, P. (1997)²; los cuales de manera general conciben al proceso de selección como un sistema integrado por varias etapas y que persiguen un objetivo: encontrar el más apto para llevar a cabo una tarea.

Otros, más cercanos a la actualidad introducen en sus concepción aspectos que hacen cada vez más eficaces los procesos de selección.

Valera Izquierdo (2001)³; por ejemplo, plantea un modelo que establece tres etapas: el reclutamiento, preselección y selección de capital humano (para una agencia empleadora). Es un proceso que tiene como objetivo esencial, garantizar el suministro y la incorporación de fuerza de trabajo a las instalaciones, logrando la elección de candidatos idóneos.

Chiavenato, I. (2002), plantea un modelo en el que los principales procesos de la moderna gestión del capital humano se fundamentan en su inicio por la admisión de personas, relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas y este proceso está influenciado por las condiciones externas e internas de la organización.

Zayas, Agüero. (2002) aborda que el proceso de selección de capital humano está integrado por un conjunto de etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de los objetivos del mismo, donde necesariamente se comienza con preparación (informaciones necesarias) y culmina con la etapa de post-decisión.

¹ Citado por Sánchez Rodríguez 2003

² Ibidem 1

³ Noel Valera Izquierdo, 2001. El Reclutamiento y Selección de Personal en el Sector Hotelero. <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH01e1/c6419c57.dir/doc.pdf>.

Bachenheimer, H⁴. (2003) plantea un modelo para la administración del principal activo de la organización donde aborda a la selección de capital humano como proceso que comienza con la identificación y atracción de candidatos potenciales, seguido de la selección, orientación y ubicación; y depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, la planeación y la oferta y calidad del mercado de trabajo.

En el Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano (2007) se plantea un proceso de selección e integración al empleo del capital humano que está integrado por varias etapas relacionadas fundamentalmente con la detección de las necesidades de empleo, el reclutamiento, la selección, la integración y el seguimiento de los trabajadores, en cual el centro lo constituye las competencias laborales.

Se puede concluir que los modelos valorados coinciden de una u otra forma en sus planteamientos, en cómo se debe estructurar y concebir un proceso de selección que permita la adecuación del hombre al cargo.

De los modelos analizados resulta necesario destacar lo planteado por Valera Izquierdo (2001), dado sus características de agencia empleadora a pesar de no significar la etapa de integración y seguimiento; mientras que el modelo planteado por Zayas Agüero (2002) es más estructurado desde el punto de vista metodológico. En el caso del Modelo Cubano de GICH ya aparecen incorporados la integración y seguimiento de los trabajadores contratados.

Todos los modelos contienen elementos que los diferencian y otros en los que coinciden, en cuanto a su estructuración y concepción; pero a los efectos de esta investigación se considera que lo más conveniente sería adoptar un procedimiento en el que se combinen elementos de cada modelo estudiado, en dependencia de las particularidades de la entidad objeto de estudio y su objeto social, el cual garantice la selección e integración al empleo, eficaz, de capital humano desde la perspectiva de una agencia empleadora.

1.2 Principales conceptos de selección de capital humano (selección del personal)

Historiadores, en especial en el ámbito de la psicología, reconocen los aportes y el tratamiento dado por ilustres filósofos como es el caso de Platón y Sócrates a la problemática de la selección de personal; " Platón por ejemplo plantea que los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad..." Heibreder, E.; lovchuck, M. et al⁵ plantea "En la doctrina sobre la división

⁴ Herman Bacheneimer, 2003. Selección de personal. Tomado y adaptado de: Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. 2003. Robert L. Mathis. John H. Jackson. International Thompson Editores. México. http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf.

⁵ Citado por Zayas Agüero (2002).

del trabajo en categorías dentro del estado perfecto, Platón se guía por su clasificación de las partes del alma. La parte racional debe corresponder a la categoría de los gobernantes filósofos; la parte afectiva, a la categoría de los guerreros, educados dentro de la disciplina necesaria para defender el estado de los levantamientos populares internos y de las agresiones externas; a la parte de los apetitos corresponde la categoría de los artesanos, entrenados para el cumplimiento perfecto de su oficio". Estas definiciones muestran la relación hombre-trabajo desde épocas remotas expresados sobre la base las diferencias y categorías individuales para la asignación de funciones, (Zayas Agüero, 2002).

Existen diversas definiciones de los procesos de selección, como se muestran a continuación.

Puchol (1995) define a la **función de empleo**⁶, la cual tiene como objetivo proporcionar a la organización en todo momento el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo.

Puede definirse además la selección de personal sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal (Chiavenato, I. 1999).

La selección persigue solucionar dos problemas básicos:

- la adecuación del hombre al cargo, y
- la eficiencia del hombre en el cargo

El mismo autor plantea además que la selección es un proceso de comparación mediante el cual se define, de una determinada cantidad de candidatos solicitantes de un cargo, el más apropiado para desempeñar las funciones del cargo solicitado.

García Noya, María⁷ (2001); define la selección del personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir un puesto dentro de la organización.

Cuesta Santos (2005), por ejemplo plantea que "la selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GCH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características específicas presentes

⁶ La función de empleo: Entre sus tareas más frecuentes se pueden encontrar: la planificación de plantillas, la descripción de puestos de trabajo, los estudios del mercado laboral, la búsqueda de fuentes de reclutamiento, la realización de procesos de selección, acogida e inserción del personal recién llegados, los estudios de optimización de plantillas. Tomado de Sánchez Rodríguez, 2003. tesis presentada en opción al título de Master en Dirección de Empresas.

⁷ María García Noya, Enrique Hierro Díez, José Javier Jiménez Bozal. 2001^a La Selección de Personal. Sistema Integrado. 2da Ed. Escuela Superior de Gestión Comercial y marketing.
<http://www.paradigm.libros.com/libros/8/847356167.html> - 20k.

y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.”

Plantea la ONN (NC: 3000: 2007), que la selección e integración al empleo no es más que la capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

Zayas Agüero (2002) define la selección como el proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las mismas, tanto en función del momento actual como prospectivamente según se requiera.

Con lo anterior se puede contactar que cada autor pretende desde su perspectiva significar que la selección es un proceso y que este a su vez implica la acción de escoger, seleccionar, y (o) comparar candidatos.

Resulta interesante la definición que brinda la ONN al ver la selección como un proceso más general en el que se incluyen al reclutamiento, selección, preparación y (o) formación, evaluación en periodo de prueba e integración al empleo. Además es importante señalar el concepto expuesto por Zayas Agüero (2002) que se plantea como punto de partida y eje fundamental (de manera explícita en la definición) la determinación de las competencias laborales.

Resumiendo los principales elementos abordados en cada uno de los conceptos anteriores, el autor plantea que: la **selección e integración al empleo** es un **proceso** con **carácter dirigido** que tiene como objetivo **captar, seleccionar e integrar** al empleo a aquellos candidatos con mayores posibilidades de lograr **altos niveles de desempeño**; lo que está causalmente relacionado con su adecuada **integración** con las características presentes y futuras del **entorno laboral**, a través de las **competencias laborales**.

1.3 El enfoque de gestión por competencias

La gestión por competencias es una herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal protagonista en la creación de ventajas competitivas de la organización. Este enfoque apoya al proceso de selección e integración al empleo, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad.

Como expresara Zayas Agüero y afirmaran otros autores, el papel que juegan las

competencias laborales dentro de la nueva GCH, y en el proceso de selección e integración al empleo es decisivo, las mismas se han convertido en una necesidad objetiva de las organizaciones de hoy día.

El término competencias laborales surge como una necesidad de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar.

Ducci, M (2001) define a las competencias como “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también - y en gran medida - mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

Se define a las competencias, además, como “configuraciones en las que se produce la integración de los resultados, los objetivos y las características de la actividad en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones” (Zayas Agüero, 2002).

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la gestión por competencias (Sánchez Rodríguez, 2007).

Las NC 3000: 2007 la definen como “un conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Sánchez Rodríguez (2007) teniendo en cuenta las diferentes corrientes (conductista, funcional y constructivista,) definió que la competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.

Muchos han sido los autores que han propuesto metodologías para la determinación de competencias labores (Jiménez, 1997; Ducci, M., 2001; Delgado Martínez, 2000;

Cuesta Santos, 2001; MTSS, 2001; Gramigna, 2000⁸; Gallego, 2002⁹; Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2007; etc.) las cuales han ido evolucionando a la par de la GCH. Los aspectos analizados alrededor de las principales tendencias existentes apuntan hacia las competencias como la expresión más fiel de la interrelación hombre-trabajo pues en ella se integran en un todo las particularidades del trabajo, con las características de las personas, (Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2003).

Cada autor, de manera general, coincide con que las competencias laborales son una alternativa para lograr mejorar la productividad del trabajo y los resultados de la organización; donde es primordial el papel del hombre y consecuentemente el proceso de selección que se adopte. A los efectos de esta investigación se considera que lo más conveniente sería asumir una definición que se caracterice por un enfoque más integral donde se mezclen los elementos de las tres corrientes que resultan ventajas y que facilitan la implementación práctica del enfoque de competencias para la gestión eficaz del capital humano.

Como resultado del análisis realizado se asume el procedimiento planteado por Sánchez Rodríguez (2007) para la determinación e identificación de competencias laborales. La misma presenta como base conceptual y metodológica, los supuestos fundamentales de las tres corrientes: funcionalista, conductista (enfoque holístico de esta corriente) y constructivista.

1.4 Cuadro de mando integral en la gestión de selección e integración al empleo

El cuadro de mando es un valioso instrumento para medir el desempeño corporativo y además ofrece una visión completa de la organización (en este caso, de la gestión de selección de capital humano); siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El cuadro de mando integral (en lo adelante CMI) es una herramienta de control de gestión muy difundida a nivel internacional, la cual está avalada por sus probados resultados en prestigiosas entidades. El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto estratégico, como la evaluación del desempeño tanto empresarial como de algún proceso en específico, basándose en cuatro perspectivas básicas (múltiples dimensiones que se plantean para analizar el desempeño deseado). Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton, 2000.

⁸ citado por Sánchez Rodríguez 2007

⁹ *Ibidem* 8

En el caso del objeto de estudio de la presente investigación se ha evidenciado, en su evolución (Chiavenato, I. (1993); Valera Izquierdo (2001); Zayas Agüero (2002), Sánchez Rodríguez (2003); etc.), la tendencia al uso de sistemas de indicadores, según el método tradicional. Estos indicadores, al menos, en la bibliografía consultada, no se elaboran sobre la base de un CMI; por lo que en la presente investigación se propone elaborarlo teniendo en cuenta las perspectivas de un CMI.

En función de los objetivos establecidos en el proceso de selección y los subprocesos fundamentales que en esta se ejecutan, así como sus principales clientes y su impacto económico, se propone el establecimiento de un CMI sobre la base de las perspectivas siguientes:

- La de *clientes* que refleja el impacto que produce el proceso de selección e integración al empleo vigente en las organizaciones a las cuales presta servicios.
- La de *procesos*, que evalúa los principales subprocesos que conforman a la selección e integración al empleo.
- La de *crecimiento y aprendizaje* que mide el impacto del proceso de selección e integración al empleo vigente en los trabajadores (internos y externos) involucrados en el proceso.
- La *económica* que contempla los gastos/beneficios del proceso de selección e integración al empleo, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas.

1.5 La selección e integración al empleo del capital humano en Cuba

El proceso de selección en Cuba no ha sido ajeno al desarrollo que se ha venido aludiendo, aunque, Rodríguez, A. (1990) refiere que esta rama tuvo un desarrollo tardío. Agrega el propio autor citado, que al principio del triunfo de la revolución cubana se realizaron procesos de selección mediante la aplicación de pruebas psicológicas, fundamentalmente. En el periodo (1980-1990) se puede destacar la labor de estudios realizados por de Prado, R, y Vázquez, M., Martínez, M. Y Moros, H., en la determinación de las exigencias laborales por su valor en la selección de capital humano en Cuba (Zayas Agüero, 2002). Otros autores como Valera Izquierdo (2001), Sánchez Rodríguez (2003), etc. han desarrollado estudios más contemporáneos acerca el proceso de selección caracterizando en estos las nuevas tendencias que demanda la GCH. Más adelante el propio Ministerio de Trabajo y Seguridad Social proporciona un salto significativo en el contexto del objeto de estudio. El nuevo Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano y las Normas Cubanas como tecnología de apoyo a este, constituyen un importante punto de partida para el desarrollo de la selección e integración al empleo del capital humano.

El proceso de selección e integración del capital humano en Cuba ha evolucionado pero aún quedan aspectos susceptibles de mejora, por ello es necesario su perfeccionamiento a partir de las investigaciones realizadas por los autores e instituciones anteriormente mencionadas.

1.6 Evolución y desarrollo de agencias empleadoras en Cuba

Con relación a la actividad de selección se plantea la existencia de diferentes oficinas o agencias en diversos lugares del país donde se brindaban servicios de creación de bolsa de empleo, selección, suministro, etc. a entidades estatales y de capital mixto. No obstante a ello las agencias empleadoras en Cuba han tenido un desarrollo discreto, pero solo después del derrumbe del campo socialista y como respuesta a las necesidades de garantizar altos nivel de desempeño en las organizaciones cubanas se evidenció un marcado auge en el surgimiento y desarrollo de los procesos de selección e integración al empleo de las agencias empleadoras en diferentes organismos de la economía nacional, ejemplo de ellos se tienen:

- Las escuelas del sistema de FORMATUR que se rigen para su ingreso por la Resolución 24/2000 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS. Dicha Resolución norma las fuentes de ingreso al turismo, los requisitos de escolaridad, edad y otros.
- Agencia empleadora de CUBALSE que tiene como función garantizar la captación, evaluación y selección de capital humano para todo tipo de empleo.
- Bolsa de empleo Cubisima.com, la cual ha sido diseñada con el objetivo de crear un servicio cubano de empleo en Internet totalmente gratuito, que optimice los procesos de selección de las empresas y de búsqueda de trabajo por parte de los candidatos.
- El Ministerio del Interior que recientemente creó un órgano encargado de reclutar, captar, seleccionar y preparar jóvenes capaces de defender y velar por el orden y la integridad de la Revolución.
- En la industria del Níquel se crea la Empresa Empleadora del Níquel con el objetivo de reclutar, selección e integrar capital humano demandado por las empresas pertenecientes a dicho sector.

La problemática actual acerca del objeto de estudio no radica en la carencia de agencias empleadoras en el país, sino, en que no existen suficientes estudios que evidencien su mejoramiento continuo. La presente investigación, se espera, cree las bases para ello.

1.7 Legislación vigente. Avances y limitaciones

El estado cubano con el objetivo de fomentar la gestión de la selección e integración al empleo establece regulaciones que rigen su funcionamiento, a continuación se tienen

las principales legislaciones vigentes que regulan esta actividad:

- Ley 49/1984 Código del trabajo.
- Resolución 3/1996 y 23/2003 MTSS. Reglamento Sobre el Régimen Laboral en la Inversión Extranjera.
- Resolución 8/2005 MTSS. Reglamento General Sobre Relaciones Laborales.
- Resolución 28/2006 MTSS: Calificadores de perfil amplio e idoneidad demostrada.
- Decreto 281: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
- NC (3000. 3001. 3002) del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, 2007.

Avances o ventajas que propician las regulaciones:

- Se establecen las principales fuentes de empleo.
- Se establecen principios de selección: en función de la calificación, condiciones físicas (sexo, edad), etc.
- Se regulan acciones de nepotismo.
- Se establecen los periodos de pruebas.
- Se establecen los criterios de escalafón para la selección interna.

Limitaciones o desventajas que propician las regulaciones:

- Presentan postulados muy generales.
- No están claramente definidas las funciones de las agencias empleadoras.
- No se precisan las disposiciones específicas para el tratamiento a los contratos en Asociaciones Económicas Internacionales.
- No se profundiza lo suficiente en lo relativo a las competencias laborales.
- No especifican la forma de proceder o gestionar la selección e integración al empleo desde el punto de vista de una agencia empleadora.

Se ha evidenciado en el análisis anterior que la problemática cubana alrededor de este objeto de estudio es un reflejo de la situación existente. Las legislaciones vigentes por lo general describen *qué* hacer o tener en cuenta y no siempre describen el *cómo* proceder para lograrlos, al menos en lo relativo a la temática abordada. Uno de los principales aspectos radica, al menos en las legislaciones consultadas, en las insuficientes especificaciones del cómo proceder en las agencias empleadoras lo cual ha provocado dificultades e incomprensiones.

Los procedimientos de selección e integración al empleo deben ser diseñados según el contexto económico, político, social y las características del objeto, aspecto relevante a tratar en esta investigación.

CONCLUSIONES

A partir de la bibliografía consultada y los análisis realizados es posible arribar a las conclusiones siguientes:

1. Teniendo en cuenta los elementos abordados en cada uno de los conceptos analizados, a consideración de los autores: la selección e integración al empleo es un proceso con carácter dirigido que tiene como objetivo captar, seleccionar e integrar al empleo a aquellos candidatos con mayores posibilidades de lograr satisfactorios niveles de desempeño; lo que está causalmente relacionado con su adecuada integración con las características presentes y futuras del entorno laboral, a través de las competencias laborales.
2. El desarrollo de tendencias de la GCH le impone retos a la gestión de selección e integración al empleo, relacionados con la introducción del enfoque de gestión por competencias, que constituye una alternativa para lograr mejorar la productividad del trabajo. Sin embargo la mayoría de los enfoques estudiados carece de una concepción integral que permita la integración del enfoque por competencias a este subsistema.
3. El uso del CMI como herramienta de control de gestión de selección e integración al empleo sirve de apoyo al sistema de control y evaluación. En ninguno de los modelos estudiados se han desarrollado instrumentos metodológicos para la determinación e implementación de sistemas de indicadores creados sobre la base de estas perspectivas para un proceso de selección e integración al empleo.
4. En Cuba con se ha evidenciado un marcado interés por lograr altos niveles de eficiencia. Prestigiosos autores han ido perfeccionando métodos y técnicas para ello, el gobierno y estado, han propiciado una serie de regulaciones con el objetivo de fomentar las políticas que rigen este proceso, sin embargo, aún quedan brechas para el perfeccionamiento del estado del objeto de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López, Luis F. Cargos u ocupaciones y puesto de trabajo ¿Son sinónimos? <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/cargupues.htm>.
2. Anastasi, A. (1977): Tests psicológicos. Ed. Pueblo y Educación. La Habana, Cuba. 644 pp.
3. Beer, Michael. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid. Editorial Pirámide S. A. 1990. 262p.
4. Carrera, Susana. Los Test de selección de personal. Editorial Martínez Roca. España. <http://www.buscalibros.cl/libro.php?libro=430753>.
5. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México, 1993

6. Chiavenato, Idalberto. Gestión de los Recursos Humanos. Colombia: Ed. MacGraw-HILL, 2002.
7. CINTEFOR/ OIT. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales. México, 2001. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
8. Cuesta Santos, Armando (2000). Gestión por competencias. Monografía. ISPJAE.
9. Cuesta Santos, Armando. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana Ed. Academia, 2002. 101p.
10. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana 2da Ed: Academia, 2005. 343p.
11. Decreto 281: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Consejo de Ministros. La Habana 2007.
- 12.
13. Ducci, María Angélica: El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: Formación basada en competencia laboral, CINTERFOR/ OIT, Montevideo, Uruguay, 2001.
14. García Dousat Y, Reyes Jardinez L. Metodología para determinar las competencias laborales. <http://www.gestiopolis.com/Nueva%20publicacion/metodologia-para-determinar-competencias-laborales.htm>. Febrero 2010.
15. García Dousat Y, Reyes Jardinez L. ¿Por qué la importancia de implementar sistemas de gestión por competencias en nuestras organizaciones? Revista Ciencias Holguín. Cuba. 2009.
16. García Noya, María; Hierro Díez, Enrique; Jiménez Bozal, José Javier. 2001 La Selección de Personal. Sistema Integrado. 2da Ed. Escuela Superior de Gestión Comercial y marketing. <http://www.paradigmolibros.com/libros/8/847356167.html> - 20k.
17. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. El cuadro de mando integral. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
18. Ley 49/1984 Código del trabajo.
19. Mathis, Robert L. Jackson, John H. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. 2003. Editores. México.
20. Metodología para la Determinación de Competencias Laborales. Revista Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo, 2007. 31p.
21. Miguel Guzmán, Margarita De. Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín.

- Holguín; Universidad de Holguín " Oscar Lucero Moya ", 2006. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias. 205h.
22. Morales Cartaya, Alfredo. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. La Habana; ISPJAE, 2006. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 60h.
 23. Morales Cartaya, A. Capital humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora Política. La Habana, 2009
 24. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Resolución No. 21 de 2007. Evaluación del Desempeño Laboral. Ciudad de La Habana, Cuba.
 25. MTSS. Resolución No. 8/2005. Reglamento general sobre relaciones laborales. Ciudad de La Habana, Cuba.
 26. MTSS. Resolución No. 28 de 2006. Calificadores de perfil amplio. Ciudad de La Habana, Cuba.
 27. MTSS. Resolución 3/1996 y 23/2003 MTSS. Reglamento Sobre el Régimen Laboral en la Inversión Extranjera. Ciudad de La Habana, Cuba.
 28. Nogueira R, Dianelys / Medina L, Alberto / Nogueira R, Carlos. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. 2004.
 29. Oficina Nacional de Normalización. Normas Cubanas (3000, 3001, 3002): 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Vocabulario, Requisitos e Implantación.
 30. Pérez Campaña, Marisol. Contribución al Control de Gestión en Elementos de la Cadena de Suministro. Modelo y Procedimiento para Organizaciones Comerciales. Universidad Central " Martha Abreu " de las Villas, 2005. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 100h.
 31. Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos Editorial Esic. Madrid, España. 1995. 325p.
 32. Sánchez García, José Carlos. Selección de personal. Guía Práctica. Editorial Amarú. Salamanca, España, 1993. 131p.
 33. Sánchez Rodríguez, Alexander. Procedimiento metodológico para Desarrollar el Proceso de Reclutamiento, Selección y Socialización de los Recursos Humanos. Aplicación en el Salón "1720". Universidad de Holguín, 2003. Tesis presentada en opción al grado académico de Master en Dirección de Empresas. 89h.
 34. Sánchez Rodríguez, Alexander. Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia

- Holguín. Universidad de Holguín, 2007. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 94h.
35. Sikula, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en empresas. Editorial Limusa. México, 1994. 512 p.
 36. Stanton, Erwin S. Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. Editorial Limusa. México, 1989. 195 p.
 37. Valera Izquierdo, Noel. El Reclutamiento y Selección de Personal en el Sector Hotelero. Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos. 2001. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 116p.
 38. Varela Izquierdo, Noel. Un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal para el Sector Hotelero. Revista Proyecciones. Barranquilla. Colombia, 2000.
 39. Zayas Agüero, Pedro. ¿Cómo seleccionar el personal para las organizaciones? Editorial Academia. La Habana, Cuba, 2000. 203p.
 40. Zayas Agüero, Pedro. Concepción técnico-metodológica sobre la selección de persona. La Habana. Universidad de la Habana, 2002. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. 112h.
 41. Zayas Agüero, Pedro; García Vidal, Gelmar. Psicología y Administración, hermanas de sangre. <http://www.emagister.com/psicologia-administacion-hermanas-sangre-cursos-2326367.html>.