



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de docentes invitados, basado en el modelo de competencias para la Titulación en Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja”.

TRABAJO DE FIN DE CARRERA

AUTOR: Burneo Valdivieso, Patricio Domingo

DIRECTOR: Espinoza Torres, Diana Lucía, Econ.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

CERTIFICACIÓN

Econ. Diana Espinoza T.

Docente de la Titulación en Administración de Empresas

CERTIFICA

Que el presente trabajo, denominado “Diseño del proceso de reclutamiento y selección de docentes invitados, basado en el modelo de competencias para la Titulación en Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja” realizado por el profesional en formación Burneo Valdivieso Patricio Domingo, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Lo certifico.- Loja, julio del 2013

.....

Econ. Diana Espinoza T.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Burneo Valdivieso Patricio Domingo, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Burneo Valdivieso Patricio Domingo

Cédula: 1102621974

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis de grado se lo entrego a Dios, por darme la oportunidad de seguir su camino y con la guía de nuestra Mater, llegar a cumplir una meta más en mi formación profesional.

A mis padres, por su permanente motivación e incondicional apoyo, quienes con cariño, amor y ejemplo me encaminan siempre a dar nuevos pasos y cumplir como hijo, esposo, padre y profesional.

A mi querida Patty, esposa y ante todo amiga por siempre estar a mi lado impulsándome, para que cada etapa de la vida la llevemos juntos como parte de un proyecto de familia.

Al regalo de Dios más grande que he podido recibir, mi hija querida Doménica, que es la razón que me motiva a continuar y a quien quiero dejarle un legado de que los caminos no son fáciles pero que con dedicación, confianza y amor se los puede cursar.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a la Titulación en Administración de Empresas en el nombre de sus docentes por permitirme ampliar mis conocimientos y formación profesional, al cursar los estudios y desarrollar este trabajo de titulación para que pueda aplicarse en la misma universidad.

A la Econ. Andrea Loaiza, por motivarme a desarrollar este tema de titulación.

A la directora, Econ. Diana Espinoza T, quien con su experiencia y conocimiento ha sabido orientarme en el desarrollo de este proyecto.

A mis padres Patricio y Chochita, a mis hermanas Florencia y Rita, a mi amada esposa Patty, mi hija adorada Doménica, a mi tía Minita, a todos un Dios les pague por su incondicional apoyo.

A mis amigos y compañeros que han estado pendientes respaldando este proyecto que me permitirá cumplir más metas personales.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
1. LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	5
1.1. La Universidad Técnica Particular de Loja.	5
1.1.1. Visión.	6
1.1.2. Misión.	7
1.1.3. Valores Institucionales.	7
1.2. Organización de la UTPL	7
1.2.1. Consejo Tutelar.	8
1.2.2. El Consejo Superior.	8
1.3. La Titulación de Administración de Empresas de la UTPL	9
1.3.1. Visión.	10
1.3.2. Misión.	10
1.3.3. Organización administrativa.	10
1.4. La Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la UTPL.	11
1.4.1. Misión.	11
1.4.2. Objetivos.	12
1.4.3. Categorización de docentes internos e invitados en la UTPL.	12
1.4.4. Gestión interna de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de docentes en la UTPL.	14
1.5. Base conceptual del subsistema de contratación de personal docente	15
1.5.1. La gestión de recursos humanos en las universidades.	17
1.6. Base Legal de la contratación de docentes internos bajo relación laboral	20
1.6.1. Tipos de profesores y requisitos que establece la LOES.	22
2. MARCO TEÓRICO DEL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES	24
2.1. Conceptos	24
2.2. Gestión por competencias	27
2.3. Origen del enfoque basado en las competencias laborales	28
2.4. Ventajas del modelo de competencias	29
2.5. Directorio de competencias	30

2.6.	Competencias profesionales del docente universitario _____	31
2.7.	Perfil del puesto por competencias _____	34
3.	MARCO TEÓRICO DE LOS SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL. _____	38
3.1.	Reclutamiento por competencias _____	41
3.1.1.	El proceso de reclutamiento docente. _____	42
3.2.	Selección por Competencias _____	44
3.2.1.	Fases del proceso de selección. _____	45
3.3.	Análisis y decisión final. _____	50
3.3.1.	Inducción u orientación. _____	52
4.	LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL DOCENTE BASADO EN UN MODELO POR COMPETENCIAS _____	55
4.1.	Instructivo del perfil del puesto por competencias _____	55
4.2.	Manual del perfil del puesto de docente invitado _____	60
4.2.1.	Objetivo del manual del puesto de docente. _____	61
4.2.2.	Contenido del Manual del Puesto de Docente. _____	61
4.3.	Competencias mínimas requeridas del docente invitado. _____	62
4.3.1.	Competencias técnicas y académicas _____	65
4.3.2.	Competencias personales, actitudes y valores. _____	66
4.4.	Perfil del puesto de docente invitado _____	70
4.5.	Profesiograma del Docente Invitado _____	77
5.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UN MODELO DE COMPETENCIAS _____	83
5.1.	Reclutamiento de docentes invitados _____	83
5.1.1.	Instructivo de reclutamiento _____	84
5.1.2.	Flujograma de la etapa del reclutamiento de docentes invitados. _____	95
5.2.	Selección de docentes invitados _____	97
5.2.1.	Instructivo de selección _____	97
5.2.2.	Flujograma de la etapa de selección de docentes invitados _____	105
	CONCLUSIONES _____	107
	RECOMENDACIONES _____	108
	Bibliografía _____	109

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Organigrama Titulación de Administración de Empresas UTPL</i>	11
<i>Figura 2. Iceberg de la Cultura Organizacional</i>	53
<i>Figura 3. Perfil del docente Bimodal de la UTPL</i>	65
<i>Figura 4. Funciones del profesor universitario</i>	73

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Categorización Docente UTPL</i>	13
<i>Cuadro 2. Diez nuevas competencias para enseñar (resumen)</i>	32
<i>Cuadro 3. Responsabilidad en el levantamiento de perfiles.</i>	56
<i>Cuadro 4. Modelo de perfil de puesto.</i>	59
<i>Cuadro 5. Cualidades personales del profesor universitario</i>	67
<i>Cuadro 6. Perfil profesional del docente bimodal de la UTPL</i>	71
<i>Cuadro 7. Perfil del docente de Titulación de Administración de Empresas de la UTPL</i>	74
<i>Cuadro 8. Modelo de Profesiograma del Cargo de Docente Invitado</i>	78
<i>Cuadro 9. Profesiograma del Docente Invitado UTPL</i>	79
<i>Cuadro 10. Formulario de Requisición de Docentes</i>	85
<i>Cuadro 11. Procedimientos para la Difusión Interna de Vacantes</i>	88
<i>Cuadro 12. Información para afiches de convocatoria</i>	89
<i>Cuadro 13. Anuncio en medios de comunicación escritos</i>	90
<i>Cuadro 14. Solicitud de Empleo</i>	93
<i>Cuadro 15. Flujograma del proceso de Reclutamiento de Docente Invitado</i>	96
<i>Cuadro 16. Entrevista preliminar</i>	98
<i>Cuadro 17. Informe de entrevista a aspirante docente</i>	102
<i>Cuadro 18. Verificación de Referencias</i>	103
<i>Cuadro 19. Flujo grama de Etapa Selección de Docentes</i>	106

RESUMEN EJECUTIVO

La situación en que se desenvuelve la enseñanza exige que las instituciones de educación superior estén a la vanguardia en: docencia, investigación, gestión y vinculación con la comunidad, para ser competentes local e internacionalmente. En ese marco la UTPL, se caracteriza por impulsar procesos que le permiten ser referente en el país y amplio reconocimiento internacional.

La misión utepelina es: “Buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia, para que sirva a la sociedad”; para su cumplimiento, la institución requiere de profesionales docentes que cuenten con las competencias que demandan los estudiantes de la universidad: conocimientos, aptitudes y actitudes según el perfil del puesto.

El modelo de competencias exige definir el perfil del puesto, para lo que se propone uno del docente de la Titulación en Administración de Empresas de la UTPL, basado en perfiles sugeridos por reconocidos autores que se refieren en este trabajo.

El diseño propuesto de reclutamiento y selección, tiene como objeto elegir a los candidatos idóneos, que demuestren pertenencia a la institución y capaces de transmitir conocimientos a sus alumnos.

Palabras claves: universidad, educación, docencia, procesos, docente, competencia, conocimiento, aptitud, actitud, perfil del puesto, reclutamiento, selección.

ABSTRACT

In current times higher education institutions, are required to achieve the highest levels on: teaching, research, management and community outreach, to be competitive locally and internationally. In this framework UTPL implements processes that enable it to be leader in the country and broad international recognition.

UTPL's mission is: "To enlighten mankind, through science, to serve society"; to accomplish this, the institution requires professional professor who have the skills demanded by college students: knowledge, skills and attitudes according to the job profile.

To remain competitive, job profile Criteria defines instructors to acquire Degree in Business Administration from the UTPL, using profile suggested by renowned authors referred in this work.

Proposed design for recruitment and selection, aims to choose the right candidates who demonstrate loyalty to the institution and being able to impart knowledge to their students.

Keywords: college, education, teaching, process, instructor, competence, knowledge, skills, attitude, job profile, recruitment, selection.

INTRODUCCIÓN

Lograr que una universidad cuente con profesionales – docentes comprometidos con los objetivos de la educación superior en general y de la institución universitaria en particular; pero que al mismo tiempo se identifique con su experticia profesional, la excelencia académica, el liderazgo, la capacidad de transmitir sus conocimientos a los demás; de acuerdo a las exigencias que la vida contemporánea le demanda, es responsabilidad de sus líderes.

El diseño de un proceso de reclutamiento y selección de docentes invitados, para la Titulación de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja, basado en el enfoque de competencias, busca mejorar y enfocar el desempeño del profesional de forma efectiva.

En el capítulo I se describe la situación de la Universidad Técnica Particular de Loja, desde su fundación en 1971 hasta la actualidad destacando su visión, misión, objetivo y estructura institucional. También se hace una revisión de los aspectos legales que conllevan a la contratación de docentes en la educación superior principalmente en lo destacado en la Ley Orgánica de Educación Superior que se encuentra vigente.

El Capítulo II presenta un análisis teórico conceptual en relación a las competencias laborales, los modelos, ventajas y un directorio de competencias, así como el perfil del puesto docente de la educación superior basado en competencias.

El sistema de reclutamiento y selección de personal basado en un modelo por competencias, conceptualmente se lo analiza en el capítulo III destacando conceptos y modelos propuestos en la teoría por diversos autores para ser aplicados en el reclutamiento y selección de docentes de la educación superior.

En el capítulo IV, se presenta la propuesta de levantamiento del perfil del docente basado en un modelo por competencias, en el que se propone considerando las competencias mínimas requeridas: “saber ser”, “saber estar”, “saber hacer” y “saber - conocer”, así como las competencias técnicas, académicas, personales, actitudes y valores que requiere el candidato a docente invitado de la titulación de Administración de Empresas de la UTPL.

La propuesta se complementa en el capítulo V, con la presentación de los procesos de reclutamiento y selección de docentes invitados para la Titulación de Administración de

Empresas de la UTPL, a través de instructivos, formatos y flujos que darán la viabilidad al modelo propuesto.

La aplicación del modelo propuesto le brindará a la Universidad Técnica Particular de Loja un instrumento dinámico para el reclutamiento y selección de sus docentes invitados, que garantice que los docentes incorporados se ajusten al perfil requerido para cubrir con las competencias requeridas en el cargo.

Para cumplir con los objetivos propuestos al inicio de este trabajo de titulación, se investigó en diversas fuentes bibliográficas los criterios de autores tanto en competencias laborales, determinación de perfiles de docentes universitarios como en el reclutamiento y selección de docentes para instituciones de educación superior. Complementado con el análisis de la situación actual de la UTPL en general como de la Titulación de Administración de Empresas en particular.

En el desarrollo del presente trabajo se presentaron situaciones como la aprobación de la Ley Orgánica de Educación Superior y las repercusiones que conllevó, como cambios de estructuras, estatutos, procedimientos, etc. dentro de la UTPL, pero que han sido consideradas para su mejor aplicación en la propuesta planteada.

En la elaboración del presente estudio, se utilizó el método analítico apoyado, en varias formas metodológicas, entre las principales podemos mencionar los métodos de investigación descriptiva, bibliográfica, etc.

1. LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

1.1. La Universidad Técnica Particular de Loja.

La Universidad Técnica Particular de Loja fue fundada por el 3 de mayo de 1971 por la Comunidad Marista Ecuatoriana (AME) y administrada por esta congregación religiosa hasta el año de 1997. Desde aquella fecha hasta la actualidad se encuentra regentada por la **Asociación Id de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes.**

Desde su constitución como persona jurídica y autónoma, mediante **Decreto Nro. 646, publicado en el Registro Oficial Nro. 227 del 5 de mayo de 1971**, la UTPL, y al amparo del Modus Vivendi, se constituyó como finalidad social y pública, pudiendo impartir enseñanza, desarrollar investigaciones con libertad científico – administrativa, y participar en los planes de desarrollo del país, otorgar, reconocer, y revalidar grados académicos y títulos profesionales y en general, realizar las actividades propias para la consecución de los fines.

De acuerdo al Estatuto y la Ley de Educación Superior, la Universidad Técnica Particular de Loja, goza de los derechos, facultades y deberes que le conceden la Constitución y las Leyes de la República del Ecuador.

En el Estatuto actual de la UTPL (Universidad Técnica Particular de Loja, 2006), aprobado el 30 de enero del 2002, mediante resolución Nro. RCP-S2-R050-02, establece en el art. 31 que la Universidad Técnica Particular de Loja brinda educación superior de pre y postgrado a través de las modalidades de estudio:

- a. Presencial; y**
- b. Abierta y a distancia, con sus variantes:**
 - a. A distancia tradicional,
 - b. Semipresencial y,
 - c. Virtual.

El modelo educativo de la Universidad centra su accionar en la **“pedagogía del amor que Dios tiene con sus criaturas”** será por tanto, una pedagogía del éxtasis la que da forma a la energía que capacita al hombre para que, saliendo de sí mismo, pueda ir al encuentro con el otro, con la naturaleza y con Dios.

El modelo de la UTPL se sustenta en la Gestión Productiva, concebida como un eje

transversal del currículo universitario en torno al cual giran las tres funciones básicas:

- Docencia,
- Investigación y
- Extensión.

Gran parte de estas se realizan en incubadoras de investigación o centros de investigación, transferencia de tecnología y extensión, en donde docentes y estudiantes trabajan en proyectos reales.

En septiembre del 2007, la UTPL adopta un modelo académico basado en el Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS), que valora la carga de trabajo del estudiante, para lograr los objetivos de un programa académico, que se especifican en los resultados del aprendizaje y de las competencias adquiridas.

Acreditación Institucional

El 30 de junio de 2008 la UTPL recibió la acreditación como Universidad de calidad del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (CONEA).

La acreditación reconoce los programas de mejoramiento que desarrolla la universidad como parte de su gestión institucional, resalta la investigación científica y la vinculación con los sectores productivos a través de los Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología y Extensión (CITTE).

En el 2009 recibió, también por parte del CONEA, la calificación A, certificándola como Universidad de Calidad.

Del mismo modo, dando cumplimiento al Mandato 14 de la Asamblea Constituyente, en mayo de 2009, un equipo técnico del CONESUP, realizó la determinación académica, jurídica y de gestión de la UTPL. El informe de este proceso estableció Conformidad total de lo evidenciado por el equipo técnico.

1.1.1. Visión.

“Su visión es el **Humanismo de Cristo**, que acogiendo por maestro al Cristo histórico y el

desarrollo de su pensamiento en la tradición de la Iglesia Católica, propugna una universidad potenciadora, conforme a la dignidad que el ser humano tiene como “hijo de Dios”, que hace que la Universidad acoja, defienda y promueva en la sociedad, el producto y la reflexión de toda experiencia humana.”(RUBIO GÓMEZ, 2005).

1.1.2. Misión.

Desde la visión del Humanismo de Cristo, su misión es: **“Buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia, para que sirva a la sociedad”**.

“Una verdad como horizonte hacia el que dirigir, en comunión y respeto, nuestras más hondas dimensiones cognitivas, activas y vitales: una formación integral que aúne las dimensiones científico – técnicas de alta calidad, con las humanísticas, éticas y espirituales; un espíritu de investigación que contribuya al desarrollo de las ciencias experimentales y experienciales; y una disposición de servicio a la sociedad que suponga un efectivo aporte al desarrollo humanamente sustentable de su entorno local, del Ecuador, y de la humanidad, con preferencia hacia los sectores menos favorecidos.” (RUBIO GÓMEZ, 2005)

1.1.3. Valores Institucionales.

- Fidelidad a la visión y misión institucionales.
- Espíritu de equipo
- Actitud de gestión y liderazgo.
- Humanidad intelectual, entendida como la continua superación y apertura a nuevos conocimientos, y
- Flexibilidad operativa que permita adaptarse a las circunstancias desde los principios.

1.2. Organización de la UTPL

El Estatuto Orgánico, según el artículo 7 del capítulo III del Estatuto de la Universidad (Universidad Técnica Particular de Loja, 2006, pág. 2), determina que “el gobierno general de la Universidad Técnica Particular de Loja lo ejerce, en orden jerárquico:

- a. El Consejo Superior y el Consejo Tutelar,
- b. El Rector Canciller,

- c. El Vicecanciller,
- d. Los Directores Generales, y
- e. Las comisiones de evaluación internas y de vinculación con la sociedad; y, las autoridades y organismos que se crearan”.

1.2.1. Consejo Tutelar.

En los estatutos de la UTPL, (Universidad Técnica Particular de Loja, 2006, pág. 3) reza que “Es un organismo de tutela mediante el cual la Iglesia Católica, a través del Instituto Id de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes, ejerce su responsabilidad institucional en la Universidad, su conformación está dada por las siguientes autoridades:

- Rector – Canciller, quien lo preside
- Sr. Obispo de la Diócesis de Loja, o su delegado personal,
- Representante del Presidente del Instituto Id de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes,
- Vicecanciller,
- Director General Académico,
- Director General de Modalidad Abierta y a Distancia,
- Director General de Relaciones Interinstitucionales,
- Secretario General, con voz pero sin voto”.

1.2.2. El Consejo Superior.

Según el Artículo 13, del Capítulo II del Consejo Superior (Universidad Técnica Particular de Loja, 2006, pág. 4), describe la composición del Consejo, es el máximo órgano de gobierno de la Universidad y está integrado por los siguientes miembros:

- El Rector Canciller, quien lo preside,
- El Vicecanciller,
- El Director General Académico,
- El Director General de la Modalidad Abierta y a Distancia,
- El Director de Relaciones Interinstitucionales,
- El Director General Administrativo – Financiero,
- El Director General de Misiones Universitarias,
- El Director General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal,

- El Director General de Investigación y Transferencia de Tecnología,
- Dos Directores en representación de las cuatro áreas académicas, bajo el principio de alternabilidad semestral, entre todos los directores,
- El Director del Centro Regional de Quito,
- Un representante de la dimensión virtual de la Modalidad Abierta y a Distancia,
- Un Director de los centros de investigación, transferencia de tecnología, extensión y servicios.
- El Presidente de la federación de estudiantes.
- Un Representante de los estudiantes de modalidad abierta y a distancia,
- El Presidente de la asociación de profesores,
- El Presidente de la asociación de personal,
- El Secretario General.

Quienes se encargarán, de acuerdo al órgano de gobierno del cumplimiento y desarrollo de la misión de la Universidad desde el espíritu de la visión y sus principios, siendo consecuentes con las decisiones del Consejo Tutelar de la Universidad.

1.3. La Titulación de Administración de Empresas de la UTPL

La Titulación de Administración de Empresas, en virtud de la evolución que experimentan las empresas nacionales, desde su estructuración hasta su crecimiento, oferta la titulación en 10 semestres académicos, mediante el sistema de créditos ECTS-UTPL; otorga el título de Ingeniero en Administración de Empresas una vez que el estudiante haya aprobado 282 créditos distribuidos en 6 áreas:

- Formación básica,
- Libre configuración,
- Genéricas,
- Troncales de carrera,
- Complementarias y
- Gestión productiva, incluyendo un proyecto de fin de carrera.

Esta titulación se compromete a formar ingenieros dotados del conocimiento, técnicas y visión fundamentados en competencias, para que puedan llevar a cabo cualquier empresa, acorde con la visión, misión y principios de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.3.1. Visión.

La Titulación de Administración de Empresas a definido su propia visión, basado en la visión de la universidad; “Ser referente en la formación integral de líderes solidarios, humanistas y emprendedores que aporten positivamente a la sociedad”.

1.3.2. Misión.

De la misma manera la Titulación de Administración de Empresas ha establecido su visión “Formar profesionales competentes en el área de las ciencias administrativas y empresariales con capacidad gerencial, pensamiento estratégico e iniciativas emprendedoras, mediante una educación de excelencia que favorezca la construcción de una sociedad justa y solidaria”.

1.3.3. Organización administrativa.

De acuerdo a los lineamientos de organización de la universidad la titulación de Administración de Empresas ha establecido su organización que se detalla a continuación en base a la información consultada.

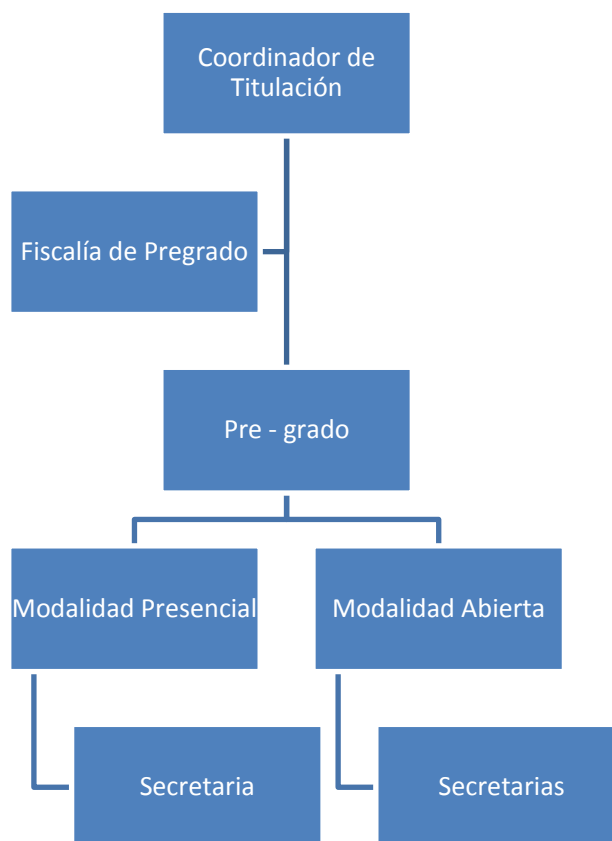


Figura 1. Organigrama Titulación de Administración de Empresas UTPL

Fuente: Secretaría de la Titulación, elaborado por: Patricio Burneo.

1.4. La Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la UTPL.

1.4.1. Misión.

La Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la UTPL bajo la misión de la institución se ha planteado su propia misión: “Alcanzar el comprometimiento de los empleados con la institución, priorizando su desarrollo integral dentro de la organización y el mejoramiento continuo de su calidad de vida”.

Partiendo de la visión y de los valores institucionales, fomentar una cultura organizacional orientada por:

- Respeto,
- Honestidad,
- Trabajo en equipo,

- Comunicación,
- Organización,
- Desarrollo y capacitación del personal,
- Crecimiento personal,
- Eficiencia,
- Responsabilidad compartida,
- Equidad

1.4.2. Objetivos.

De acuerdo a la página web de la Universidad (Universidad Técnica Particular de Loja, 2008), la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo de Personal, se plantea los siguientes objetivos:

- Conseguir que el personal se sienta comprometido con la institución.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados.
- Mejorar la eficiencia del personal.
- Mejorar la atención a los clientes internos y externos.

1.4.3. Categorización de docentes internos e invitados en la UTPL.

De acuerdo a lo que se señala en el Art. 18 del Reglamento de Régimen Académico de la UTPL (Universidad Técnica Particular de Loja, 2008), aprobado el 8 de mayo del 2008; y en cumplimiento a los artículos 50 y 52 de la Ley Orgánica de Educación Superior, el personal docente de la UTPL ha sido categorizado de la siguiente manera:

1. Docentes regulares:

1.1. Titulares

- 1.1.1. Docente Investigador Principal.
- 1.1.2. Docente Investigador Agregado.
- 1.1.3. Docente Investigador Auxiliar.

2. Docentes no regulares:

2.1. Invitados.

2.2. Accidentales.

- 2.2.1. Docente Accidental Postulante 1 (DAP 1).

2.2.2. Docente Accidental Postulante 2 (DAP 2).

2.3. Asociados.

2.4. Honorarios.

3. Otros que se crearen: sus funciones, perfiles y requisitos de ingreso a más de los establecidos en la Ley de Educación Superior, serán establecidos por la Junta de Directores Generales a través de la Dirección General Académica, la Dirección General de Modalidad Abierta y a Distancia y la Dirección General de CITTES de la Universidad.

Actualmente la UTPL se encuentra en el proceso de categorización de los docentes en cumplimiento de las disposiciones de la nueva Ley de Educación Superior LOES, para lo que se ha realizado una convocatoria a todos los docentes de la universidad para su categorización, en la misma están determinadas las nuevas categorías y requisitos que se requieren para los mismos, se describe a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Categorización Docente UTPL

CATEGORIZACIÓN DOCENTE UTPL	
CATEGORÍA	REQUISITOS DE UBICACIÓN POR CATEGORÍA
Profesor Postulante (II)	• Titulación de tercer nivel o haber colaborado como becario de investigación. • Evaluación integral
Profesor Postulante (I)	• Calidad docente (mención calidad C) • Evaluación integral
Profesor Auxiliar (II)	• Máster profesionalizante o inicio de máster de investigación • Calidad docente (mención calidad E) • Evaluación integral

Profesor Auxiliar (I)	• Máster de investigación • Participación en al menos un proyecto de investigación UTPL • Evaluación integral
Profesor Agregado (II)	• Máster de investigación / vinculado a doctorado • Participación en proyectos de investigación / extensión / innovación UTPL – NACIONAL • Evaluación integral
Profesor Agregado (I)	• Candidato a doctor • Evaluación integral
Profesor Principal (III)	• Doctor (PHD.) • Publicación • Evaluación integral
Profesor Principal (II)	• Publicación • Evaluación integral
Profesor Principal (I) Catedrático o Equivalente	• Dirección de tesis doctoral presentada • Evaluación integral • Defensa de cátedra

Fuente: UTPL, elaborado por: Patricio Burneo

1.4.4. Gestión interna de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de docentes en la UTPL.

La Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal, en el año 2008, elaboró un instructivo denominado “SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO”, en el que se detalla de manera pormenorizada los procedimientos a seguir en lo que respecta al reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación y otros aspectos que se consideran importantes para el correcto convivir entre los recursos

humanos y los administradores.

Este importante documento en la primera parte destaca, los procedimientos a seguir tanto para personal administrativo o docente que se requiera incorporar, aplicando los procesos de reclutamiento tanto interno o si fuese el caso externo.

También se destacan los procesos administrativos que deberán cumplir las direcciones, unidades departamentales o titulaciones que requiera contratar a un nuevo colaborador.

Este mismo documento describe de manera clara los requisitos que han de cumplir los candidatos a cubrir las vacantes que se presentaran tanto en docentes como administrativos.

En la segunda parte este mismo documento resalta los aspectos referentes a la capacitación inicial y continua que recibirá el contratado sea este personal administrativo o docente.

También se destaca en la tercera parte del documento, el programa de evaluación que tendrá que cumplir el personal administrativo y docente que forma parte de la UTPL, evaluaciones que miden el nivel de desempeño, responsabilidad y actitud en el cumplimiento de las funciones o tareas asignadas.

En los puntos 4 y 5 del documento se describen los sistemas de incentivos, beneficios y remuneraciones que ofrece la universidad tanto personal administrativo y docente que forma parte de la comunidad universitaria.

1.5. Base conceptual del subsistema de contratación de personal docente

En la generalidad la administración se maneja como aquella disciplina que busca la satisfacción de los objetivos organizacionales; creando para ello una estructura que a través del esfuerzo humano coordinado alcanza lo planeado. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso que mantienen como ejes: planear, ejecutar y controlar.

Las organizaciones en general, para alcanzar sus objetivos requieren de una administración correcta de una serie de recursos a los que se los puede clasificar como se detalla a continuación:

- Recursos materiales: comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

- Recursos técnicos: bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento humano: no solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.

Dentro de la administración general de una institución existe lo que se denomina como recursos humanos, está se encarga del trabajo que aporta el conjunto de los trabajadores o colaboradores de una empresa u organización.

La administración del talento humano dentro de toda organización se ve enfocada al crecimiento y conservación de las experiencias, conocimientos, habilidades, desarrollo y satisfacción mutua entre el empleado y la institución, en el caso que nos amerita los docentes y la universidad; sin distinguir el tamaño o tipo de organización.

La importancia de una administración de talento humano eficaz radica en que aun cuando los activos financieros, el equipamiento y la infraestructura son recursos necesarios para el funcionamiento de la organización, los empleados ahora denominados talento humano, tienen una importancia sumamente considerable dentro de la misma. Puesto que proporcionan aquel generador de creatividad, encargándose de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Carente de gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

Tomando en cuenta una visión estratégica que parte de concebir la gestión del recurso humano, como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas, recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización, determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos.

Con esta perspectiva como lo define (Gallego Franco, 2007) “sus procesos estarán

alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales”

La gestión de recursos humanos está constituida por subsistemas independientes:

- Subsistema de selección de recursos humanos: **incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.**
- Subsistema de aplicación de recursos humanos: **incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.**
- Subsistema de mantenimiento de recursos humano: **incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.**
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos: **incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.**
- Subsistema de control de recursos humanos: **incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos.**

1.5.1. La gestión de recursos humanos en las universidades.

La pertinencia de la universidad en la sociedad está en relación directa con las expectativas y reclamos que la sociedad espera de la universidad, como lo expresan en su artículo (Lau Rodríguez & Díaz Pérez, 2009) “el sistema de gestión de los recursos en la universidades”, y es por ello que a las instituciones universitarias hay que estudiarlas no sólo por sus funciones, sus impacto, sino también por la calidad de sus recursos humanos y en particular por la de su personal docente. La misma (Lau Rodríguez & Díaz Pérez, 2009) señalan a Bok, D. (1992) “La calidad de las IES se mide por la calidad de sus estudiantes y de sus profesores”.

Así mismo (Lau Rodríguez & Díaz Pérez, 2009), expresan que la universidad es un sistema abierto con amplio intercambio con el entorno e integrado por un conjunto de procesos según Musa, J. (1997) se agrupan de acuerdo al papel que a estos les corresponde en:

- Procesos de pertinencia que son los de formación del profesional, posgrado, investigación y extensión.
- Procesos de existencia donde se consideran la gestión de los recursos humanos y el aseguramiento de los recursos financieros y materiales.

Para cumplir la misión encomendada a la universidad con una visión estratégica, se requiere del perfeccionamiento continuo de los diferentes procesos y en particular el de la gestión de recursos humanos, de forma tal que se garantice la coherencia interna como sistema, a través de estrategias, políticas, procedimiento, técnicas y acciones que se proyecten y realicen en la universidad.

El personal que trabaja en una universidad, tiene un lugar principal por el papel que mismo representa como sujeto activo en las transformaciones que se requieren y es por ello determinante, lograr el perfeccionamiento de la gestión que se realiza con los segmento de trabajadores para alcanzar una mayor pertinencia, calidad y competitividad de las universidades, acorde con las exigencias de los diferentes procesos que intervienen.

Por otra parte, la gestión del personal docente universitario y de sus cuadros de dirección tienen características propias que hacen que ésta difiera significativamente del tratamiento dado al personal de otros segmentos (obreros, administrativos, etc.) y organizaciones. (Lau Rodríguez & Díaz Pérez, 2009) destacan las diferencias han sido abordadas en diversos trabajos, entre ellos por un colectivo de autores del CEPES (1992), planteándose que se deben fundamentalmente a sus particularidades que son:

- Múltiples y variadas funciones en su contenido de trabajo.
- La especialización del conocimiento impone límites a la autoridad administrativa.
- Contenidos de trabajo poco precisos, disponiendo de un margen generalmente amplio para decidir personalmente sobre las formas y contenidos específicos de su trabajo, dados los niveles de creatividad de este personal.
- Los procesos de selección y promoción están fundamentalmente en manos de los propios profesores a través de comisiones o tribunales.
- La actualización permanente es en primera instancia una responsabilidad individual.
- Los procedimientos de control y de evaluación son más flexibles, a

partir de la confianza en el cumplimiento de los deberes y obligaciones.

Otros grupos de expertos en la dirección de recursos humanos, plantean que las funciones más esenciales de la gestión de los recursos humanos universitarios son las siguientes:

- Garantizar el personal docente preparado integralmente que posibilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los diferentes procesos universitarios y de la misión de la organización con efectividad, eficiencia, eficacia y calidad.
- Garantizar la reserva preparada que permita la renovación periódica y oportuna de sus directivos y la renovación natural del personal docente en las diferentes categorías, que asegure la continuidad en el desarrollo con calidad de los resultados de los procesos universitarios.
- Contribuir al perfeccionamiento de los métodos y estilos de dirección basados en un mayor liderazgo y que promuevan el incremento de la participación, el compromiso, la motivación, creatividad y competitividad del personal docente.
- Garantizar un satisfactorio clima laboral y las condiciones de trabajo y de vida indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.
- Diagnosticar las insuficiencias y promover el perfeccionamiento organizativo y estructural que se requiera a los diferentes niveles, en correspondencia con los objetivos estratégicos y la dinámica interna y externa.
- Contribuir a perfeccionar la cultura organizacional, el fortalecimiento de los valores éticos y morales y el sentido de pertenencia.

Aspectos que se deben investigar, estudiar y desarrollar en la gestión de los recursos humanos en las universidades.

Para adaptarse a los cambios que la sociedad actual impone en la gestión de los recursos humanos, las instituciones de educación superior tienen en sus docentes, los primeros agentes para orientar y desarrollar los procesos de transformación de las ciencias y de sus propias organizaciones.

Por ello es de importancia estratégica, perfeccionar la gestión de sus Recursos Humanos y

en particular la que se desarrollan con el personal docente universitario que por sus características propias, hacen que ésta difiera significativamente del tratamiento dado en otras organizaciones.

Entre los aspectos importante que se debe investigar, estudiar y desarrollar en la gestión de los recursos humanos en las universidades, es la definición precisa de las funciones de cada segmento de trabajadores que en la misma intervienen, esto es, cuáles son y deben ser las características, las competencias, las funciones qué se considera deban tener el personal docente, el técnico docente, el administrativo y el resto de los segmentos de trabajadores.

Estos estudios deben estar vinculados fundamentalmente con los procesos de selección del personal para el ingreso a la institución, la promoción de categorías docentes, la organización del trabajo, la evaluación del desempeño, los sistemas de estimulación existentes, la formación y desarrollo del personal docente y resto de los segmentos importantes en el proceso docente-metodológico e investigativo.

La precisión en las funciones que corresponden a los sujetos implicados en los diferentes procesos de la gestión del personal docente y del resto del personal.

Conceptualizar los procesos de la gestión de los recursos humanos y del personal docente en particular, acorde con las particularidades de la organización y de cada universidad.

La integración de las estrategias para el desarrollo de los procesos de la gestión de los recursos humanos y del personal docente en particular, en correspondencia con los requerimientos de los diferentes procesos universitarios, las características particulares de cada universidad y de su entorno.

La coherencia para garantizar el carácter sistémico entre los procesos que integran la gestión de los Recursos Humanos y del personal docente en especial.

1.6. Base Legal de la contratación de docentes internos bajo relación laboral

La Ley Orgánica de Educación Superior LOES (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010), publicada el 12 de Octubre del 2010, en el Registro Oficial Nro. 298, establece claramente las diferentes modalidades de contratación específicas al ámbito universitario y politécnico en el Ecuador, por las características propias del trabajo y por las condiciones de relación laboral.

Esta Ley Orgánica define con mayor precisión la especificidad de estas modalidades contractuales, bien por la necesidad de completar la formación en el caso de los docentes titulares (sean estos principales, agregados o auxiliares; o invitados, ocasionales o por honorarios), bien por la oportunidad de aportar a la universidad el conocimiento y la experiencia de los profesionales del sector productivo o de docentes invitados del exterior.

Según el Art. 6 de la LOES (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010) que destaca los derechos de los profesores y profesoras e investigadoras o investigadores y en conformidad con la constitución vigente, se destaca en los **literal a** que “podrán ejercer la cátedra y la investigación bajo la más amplia libertad sin ningún tipo de imposición o restricción religiosa, política, partidista o de otra índole” así como en el **literal c** que “podrán acceder a la carrera de profesor e investigador y a cargos directivos, que garantice estabilidad, promoción, movilidad y retiro, basados en el mérito académico, en la calidad de la enseñanza impartida, en la producción investigativa, en el perfeccionamiento permanente, sin admitir discriminación de género ni de ningún otro tipo”. Lo que garantiza tanto la libertad de acceso así como la oportunidad de estabilidad y crecimiento dentro de una institución de educación superior sea esta de carácter pública o privada.

Por su parte la misma LOES en su artículos 13 que habla sobre las Funciones del Sistema de Educación Superior, en **el literal h** destaca el espíritu de promover el ingreso del personal docente y administrativo, en base a concursos públicos previstos en la Constitución.

Mientras que en el Art. 91 de esta misma Ley (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010), destaca que la: “selección y ejercicio de docencia e investigación sin limitaciones.- Para la selección del personal académico así como para el ejercicio de la docencia y la investigación en las instituciones del Sistema de Educación Superior, no se establecerán limitaciones que impliquen discriminaciones derivadas de su religión, etnia, edad, género, posición económica, política, orientación sexual, discapacidad o de cualquier otra índole, ni éstas podrán ser causa de remoción sin perjuicio de que el profesor o la profesora e investigador o investigadora respete los valores y principios que inspiran a la institución, y lo previsto en la Constitución y esta Ley”. Factores que serán considerados al momento de proceder a la convocatoria y selección de docentes o en el caso de evaluar la continuidad de algunos actuales docentes e investigadores.

Otro factor legal importante en la contratación de profesores e investigadores de la

educación superior, es el tiempo de dedicación que estos presten en las instituciones a las que pertenezcan y para ello en la presente Ley (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010) en el Art. 149, enuncia: “.....El tiempo de dedicación podrá ser:

- Exclusiva o tiempo completo, es decir, con cuarenta (40) horas semanales,
- Semiexclusiva o medio tiempo, es decir, con veinte (20) horas semanales,
- A tiempo parcial, con menos de veinte (-20) horas semanales.

Ningún profesor o funcionario administrativo con dedicación exclusiva o tiempo completo podrá desempeñar simultáneamente dos o más cargos de tiempo completo en el sistema educativo, en el sector público o en el sector privado. El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior normará esta clasificación, estableciendo las limitaciones de los profesores.”

De esta manera y a falta del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, las condiciones legales respecto a las modalidades de contratación respecto al tiempo de dedicación que cada docente preste según los intereses de la institución están claramente conocidas.

1.6.1. Tipos de profesores y requisitos que establece la LOES.

Los Tipos de profesores o profesoras e investigadores o investigadoras que de acuerdo a la presente Ley Orgánica se reconocen (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010), según el Art. 149 los siguientes:

- Titulares: **podrán ser principales, agregados o auxiliares.**
- No Titulares: **Invitados, ocasionales u honorarios.**

La misma Ley destaca que en el Reglamento del Sistema de Carrera del Profesor e Investigador regulará los requisitos y sus respectivos concursos, no obstante adelanta ciertas bases que se detallan a continuación:

- Profesor Titulares Principal:

Según la (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010), en su Art. 150, establece los

requisitos mínimos exigidos para los profesores que se encuentren categorizados como principales por las Universidades y Escuelas Politécnicas tanto públicas como privadas:

- Tener título de posgrado correspondiente a doctorado (PhD o su equivalente) en el área afín en que ejercerá la cátedra;
 - Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en el área afín en que ejercerá la cátedra, individual o colectivamente, en los últimos cinco años;
 - Ser ganador del correspondiente concurso público de merecimientos y oposición; y
 - Tener cuatro años de experiencia docente, y reunir los requisitos adicionales, señalados en los estatutos de cada universidad o escuela politécnica, en ejercicio de su autonomía responsable, los que tendrán plena concordancia con el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.
- Profesores Titulares Agregados o Auxiliares

Según el mismo art. 150 en lo que respecta a los profesores titulares agregados o auxiliares destaca que: “deberán contar como mínimo con título de maestría afín al área en que ejercerán la cátedra, los demás requisitos se establecerán en el reglamento respectivo”. Reglamento que a la fecha aún no ha sido aprobado por el órgano rector de la Educación Superior.

- Profesores No Titulares

De su parte la LOES en el Art. 153 establece los requisitos que profesores o profesoras no titulares, sean estos invitados, ocasionales u honorarios, deberán cumplir los establecidos por el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior como mínimo para poder ejercer la actividad académica dentro de una institución de educación superior.

2. MARCO TEÓRICO DEL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES

En los últimos años el tema de las competencias se ha difundido bastante en los ámbitos del trabajo y la educación.

Al día de hoy, no se podría negar, que las competencias están en todo lo alto del debate de la enseñanza universitaria. Las competencias están presentes tanto en el discurso sobre la “Nueva Educación Superior”, y la forma en que se espera se formen los estudiantes como en la redefinición de la figura y del papel a desarrollar por el profesorado universitario.

El catedrático de la Universidad de Santiago de Compostela Miguel Ángel Zabalza, en su libro *Competencias Docentes del Profesorado Universitario*, destaca como docente que es: “... se nos pide que en lugar de llevar a cabo una formación orientada en el conocimiento, desarrollemos, procesos formativos que doten a nuestros estudiantes de aquellas competencias que mejoren su preparación para el ejercicio profesional y para la formación a lo largo de la vida. En lo que nos afecta a los profesores, se están planteando la necesidad de una más clara profesionalización de los docentes, que como cualquier otro profesional, hemos de poseer aquel conjunto de competencias docentes que nos acrediten como formadores bien formados” (Zabalza, 2009).

Por ello se hace importante clarificar los conceptos que diversos autores u organismos han definido sobre las competencias desde distintos perfiles así como las posibles formas de clasificarlas.

2.1. Conceptos

No existe un solo concepto para el término competencia, por lo tanto su significado queda unido a las intenciones y a los contextos en los cuales se utiliza.

Analizando la etimología del término (*“latín cum petere”*) se pueden derivar varias posibles significaciones (Tobón Tobón, 2007):

- Incumbir (ejemplo: “estas noticias le incumben, esta charla no es de su incumbencia”). Refiere a pertenencia.
- Pugnar o rivalizar con (ejemplo: “el equipo A le ganó al equipo B”). Refiere a lo competitivo, a la competición.
- Apto o adecuado (ejemplo: Jorge es apto para el cargo”). Refiere a

competente, lo eficiente o lo cualificado.

De la misma manera, el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia afirma que competencia es: disputa, oposición, aptitud, idoneidad; y que competente es: proporcionado, oportuno y adecuado (RALE, 1997).

En el campo de la lingüística y la psicolingüística se afirma que las competencias son estructuras internas de las personas:

(Tobón Tobón, 2007, págs. 95-96), destaca a Chomsky, que en 1970 define: “Competencia es una estructura mental implícita y genéticamente determinada que se pone en acción mediante el desempeño comunicativo”, por su parte Hymes, 1996 conceptualiza como que la “Competencia es una actuación comunicativa de acuerdo a las demandas de la situación”, debemos destacar que desaparece la oposición competencia-desempeño.

Por otra parte algunas escuelas psicológicas dicen que las competencias deben comprenderse como desempeños exteriores, de los que destacamos los siguientes conceptos referidos por los autores del libro “Competencia, calidad y educación superior” (Tobón, Rial Sánchez, Carretero, & García, 2006, págs. 96-97):

“Competencia son aquellos desempeños especiales de los trabajadores que le dan ventajas a una empresa”. (Vargas, 2004a). Este concepto pertenece al campo de la psicología conductista.

La psicología cultural define como “Competencias son acciones situadas que se definen en relación con determinados instrumentos mediadores en tanto se relacionan con el tipo de contexto en el cual se llevan a cabo”. (Hernández, 1998).

“Competencia es la capacidad para abordar las diferentes situaciones cotidianas acorde con las demandas y el contexto”. (Stenrnberg, 1997). Este aporte es de la psicología cognitiva.

Las ciencias ligadas a la educación han incorporado en sus prácticas pedagógicas algunas definiciones extraídas de la psicolingüística y la psicología conductista (especialmente en los niveles básicos de educación) y también han estado utilizando definiciones de tipo laboral para los niveles medios y superiores.

Es importante notar que, de cara a los procesos formativos, las ciencias de la educación han añadido elementos nuevos al concepto. Estos elementos se han incorporado principalmente

para facilitar la evaluación del logro de competencias, destacamos algunos de ellos:

- “Competencia es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”. CFCEA (2000).
- “Competencia es una combinación dinámica de atributos, en relación a conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los resultados del aprendizaje de un programa educativo o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final de un proceso educativo”. PROYECTO TUNING (Bezanilla, 2003).
- “Competencia es una articulación coherente de conocimientos, aptitudes, valores y actitudes aplicada a situaciones de la vida cotidiana”. UNESCO y OIE (Rychen y Tiana, 2004).
- “Competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, teniendo como base la responsabilidad”. INSTITUTO CIFE. (Tobón, 2005).

El mundo del trabajo, movido por sus intereses y necesidades, también ha aportado algunas definiciones. Éstas se entienden normalmente como resultados laborales concretos (por ello se han llamado “competencias laborales”), es decir, situaciones concretas de trabajo:

- “Competencia es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer”. (CONOCER, 1997).
- “Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño real y demostrando en determinado contexto de trabajo y que no resulta solo de la instrucción, sino que, de la experiencia en situaciones concretas de ejercicio ocupacional” (OIT, 2000).

- “Competencia es una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos”. CINTERFOR. (Vargas, 2002a).
- “Competencia es un conjunto de capacidades reales de la persona, relacionadas con aspectos socio-afectivos y con habilidades cognoscitivas y motrices, que le permiten llevar a cabo una actividad o función con calidad, y que son modificadas en forma permanente cuando son sometidas a prueba en la resolución de situaciones concretas, críticas y públicas”. (SENA, 2005).

Nótese que, desde la óptica laboral, las competencias no son una descripción de puestos de trabajo, de funciones de un trabajador, de conjuntos de operaciones, ni tampoco elementos estructurales de una operación; son capacidades reales que llevan a desempeños concretos en el mundo del trabajo (Vargas, 2002a).

En todas las definiciones citadas se perciben algunos elementos de coincidencia:

- Competencia es una combinación de conocimientos (saber conocer y saber aprender), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser).
- Competencia es movilizar diversas capacidades para actuar, logrando, en diferentes contextos, un desempeño deseado.
- Competencia es un saber hacer las cosas. Un saber hacer bien. Ser capaz.

2.2. Gestión por competencias

El cambio que imponen mercados globales, competitivos y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las organizaciones significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la gestión de los Recursos Humanos.

En una organización más horizontal y que prioriza el valor estratégico del conocimiento, las relaciones jerárquicas tienden a ser sustituidas por grupos de trabajos con mayor responsabilidad y poder. Parece evidente que las organizaciones del futuro facilitarán mayor y mejor información, así como también se apoyarán más en las personas y menos en los puestos de trabajo.

Por lo pronto, las decisiones estratégicas que se puedan adoptar desde una empresa en tal

sentido, necesariamente están vinculadas con la re estructura de sus programas de gestión de recursos humanos. Es en este contexto que el modelo de competencias aparece como una modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, etc.).

El concepto de competencias como lo hemos comprobado 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 en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los recursos humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

2.3. Origen del enfoque basado en las competencias laborales

El surgimiento del modelo de competencias laborales en la gestión de recursos humanos sucede a finales de los años 60 e inicio de los 70. Este enfoque aparece como una respuesta a la búsqueda de ciertos métodos que permitieran incrementar la posibilidad de predecir el rendimiento en el trabajo, pronóstico que era poco acertado partiendo sólo del conocimiento de algunas características básicas de las personas.

Las competencias, en el contexto de la gestión de Recursos Humanos, permiten evaluar la actuación laboral sobre la base de las características relacionadas con un desempeño laboral superior.

Esta novedosa forma de asumir la gerencia de recursos humanos, proporciona una mayor flexibilidad para diseñar perfiles basados en competencias, que describan, con mayor precisión al personal y su ubicación en la estructura organizativa, para orientar así el recurso humano en función de las prioridades de una institución.

Según (Arias, 2008), entre los precursores de la definición y uso del concepto de competencia, se destaca David Mc Clelland (citado por Mertens, 1996), quién señaló que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el rendimiento en el trabajo, ni el éxito en la vida. Además, expresó que tales pruebas discriminaban a las minorías étnicas:

mujeres y otros grupos raciales con poca proporción el campo laboral.

En este sentido dice (Arias, 2008) que, Mc Clelland planteó la necesidad de identificar otras variables que predijeran hasta cierto punto el éxito, o que resultaran más aproximadas que las consideradas en otros métodos.

Agrega (Arias, 2008) que en Mertens (1996), fue Mc Clelland quien descubrió que la variable que distinguía a los individuos con desempeños promedios y deficientes, de aquellas personas reconocidas por sus desempeños brillantes, era la capacidad de identificar de manera efectiva las emociones de las personas con quienes dialogaban.

Más tarde, este hallazgo lo condujo a formular la Teoría de Competencias, convirtiéndose en el primer investigador en desarrollar una definición y sistematización del concepto, en el sentido que se conoce actualmente.

2.4. Ventajas del modelo de competencias

El enfoque de competencias favorece la toma de decisiones en el área de recursos humanos, por lo que se hace importante describir las principales ventajas que aporta a la gestión de personal tal cual destaca (Arias, 2008) a (Pereda y Berrocal, 2001) en los siguientes puntos:

1. Aporta un lenguaje común para la institución, el cual se manifiesta al expresar comportamientos identificables que permiten lograr un alto rendimiento en el trabajo. Esto facilita el acuerdo entre la dirección de recursos humanos y las demás instancias de la organización.
2. Concentra los esfuerzos de todas las personas de la institución hacia los resultados, brindando la posibilidad de adaptar los sistemas de evaluación del personal para analizar tanto los aspectos débiles, como las fortalezas de cada trabajador, para diseñar las acciones pertinentes dirigidas a que éstos puedan mejorar sus resultados.
3. Se utiliza como predictor del desempeño que tendrá la persona en la organización, a partir de su comportamiento pasado. Cuando un individuo ha sido capaz de mantener una determinada conducta, en determinadas condiciones, se espera que éste pueda reproducir su actuación en situaciones o circunstancias similares.
4. El enfoque de competencias facilita la comparación entre el perfil de

exigencias del cargo (perfil deseable) y el perfil de competencias que poseen los trabajadores (perfil real).

Lo expuesto anteriormente sugiere que la utilización del enfoque de competencias favorece el trabajo integrado de la gestión de recursos humanos, dado que las competencias se convierten en la base de las actuaciones en la selección, formación, evaluación, retribución, elaboración de planes de carrera, salud laboral y clima organizacional.

Por lo tanto, la aplicación de este enfoque permite trabajar en forma más eficaz y eficiente, tanto en la fase de planificación como en la ejecución de los planes y evaluación de los resultados obtenidos.

2.5. Directorio de competencias

De la misma manera que encontrar una sola definición de competencia es complejo su clasificación genera un entorno similar a continuación se detalla varias clasificaciones propuestas por varios autores:

- Elisa Esther Valdés Pérez (Valdés Pérez, 2005)
 1. Las Competencias Metodológicas corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
 2. Las Competencias Técnicas se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
 3. Las Competencias Sociales responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivencias desde la perspectiva laboral.
 4. Las Competencias Individuales tiene relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.
- Jorge Benítez R. (Benitez R, 2007)

El mencionado autor clasifica a las competencias de acuerdo a su enfoque o perspectiva como se detalla:

1. En la perspectiva educativa o de la planificación curricular.

2. En el enfoque funcional o de la competencia laboral.
3. En la perspectiva psicológica.
4. En el enfoque gerencial o perspectiva estructural.

En síntesis se puede clasificar a las competencias de acuerdo a las necesidades y requerimientos que tiene cada compañía y se acople a su realidad así:

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

2.6. Competencias profesionales del docente universitario

En los últimos tiempos han proliferado las propuestas sobre las competencias que permitan definir el perfil del profesional del profesor a nivel general, destacándose las propuestas de Philippe Perrenoud, en su propuesta 10 nuevas competencias para enseñar, y que a continuación las resumo:

Cuadro 2. Diez nuevas competencias para enseñar (resumen)

Competencias de referencia	Competencias más específicas para trabajar en formación continua (ejemplos)
Organizar y animar situaciones de aprendizaje	• Conocer, a través de una disciplina determinada, los contenidos que hay que enseñar y su traducción en objetivos de aprendizaje. • Trabajar a partir de las representaciones de los alumnos. • Trabajar a partir de los errores y los obstáculos en el aprendizaje. • Construir y planificar dispositivos y secuencias didácticas. • Implicar a los alumnos en actividades de investigación, en proyectos de conocimiento.
Gestionar la progresión de los aprendizajes	• Concebir y hacer frente a situaciones-problema ajustadas al nivel y a las posibilidades de los alumnos. • Adquirir una visión longitudinal de los objetivos de la enseñanza. • Establecer vínculos con las teorías que sostienen las actividades de aprendizaje. • Observar y evaluar a los alumnos en situaciones de aprendizaje, según un enfoque formativo. • Establecer controles periódicos de competencias y tomar decisiones de progresión.
Elaborar y hacer evolucionar los dispositivos de diferenciación	• Hacer frente a la heterogeneidad en el mismo grupo-clase. • Compartimentar, extender la gestión de la clase a un espacio más amplio • Practicar un apoyo integrado, trabajar con los alumnos con grandes dificultades • Desarrollar la cooperación entre alumnos y ciertas formas simples de enseñanza mutua

Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo	• Fomentar el deseo de aprender, explicitar su relación con el conocimiento, el sentido del trabajo escolar, y desarrollar la capacidad de autoevaluación del alumnado • Instituir y hacer funcionar un consejo de alumnos (consejo de clase o de centro) y negociar con ellos varios tipos de reglas y de acuerdos • Ofrecer actividades de formación opcionales, “a la carta” • Favorecer la definición de un proyecto personal del alumno
Trabajar en equipo	• Elaborar un proyecto de equipo, de representaciones comunes • Impulsar un grupo de trabajo, dirigir reuniones • Formar y renovar el equipo pedagógico • Afrontar y analizar conjuntamente situaciones complejas, prácticas y problemas profesionales • Hacer frente a crisis o conflictos entre personas
Participar en la gestión de la escuela	• Elaborar, negociar un proyecto institucional • Administrar los recursos del centro • Coordinar, fomentar una escuela con todos los componentes (extraescolares, del barrio, asociaciones de padres, profesores de lengua y cultura de origen) • Organizar y hacer evolucionar, en el mismo centro, la participación de los alumnos

Fuente: Philippe Perrenoud. Col. Biblioteca de aula, 196. Ed. Graó. Barcelona, 2007 (5ª edición), elaborado por: Patricio Burneo

En el fondo todos los autores buscan un marco referencial que sirva para iluminar y resaltar la docencia como un campo profesional, rescatándolo del perfil vocacional o amateur.

(Zabalza, 2009), destaca la dificultad de lograr consolidar los diversos criterios de autores e instituciones educativas en la definición de las competencias del docente universitario pero

destaca las establecidas por W.R. Houston en 1985, resumiéndolas en cinco categorías que se corresponden a los enfoques de formación requeridos:

- Competencias como conjunto de conocimientos y habilidades que los docentes deben poseer. (*“cognitive – based competencies”*.)
- Competencias como conjunto de actuaciones prácticas que los docentes han de ser capaces de ejecutar efectivamente. (*“performance – based competencies”*.) No basta “saber sobre” o “saber cómo”, hay que saber operar prácticamente.
- Competencias como ejercicio eficaz de una función. Eficacia que se establece en base al resultado de las operaciones llevadas a cabo, los cambios logrados por su actuación. (*“consequence – based competencies”*)
- Competencias como conjunto de actitudes, formas de actuación, sensibilidades, valores, etc. que se suponen han de caracterizar la actuación de un profesional, en general o en un contexto determinado. (*“affective competencies”*)
- Competencias como conjunto de experiencias por las que el profesional ha de pasar. (*“explorator – competencies”*). Incluye experiencia y formación en enseñanza virtual, supervisión en prácticas de laboratorio o de campo, intercambio, etc.

(Zabalza, 2009), a estas competencias ha incorporado una categoría adicional que la define:

- Competencias como conjunto de conocimientos, habilidades/destrezas, etc. que los sujetos ya poseen, al margen de donde y como las hayan adquirido. En las sociedades del conocimiento la formación no solo se produce en los sistemas formales sino que puede lograrse a través de muy diversas fuentes y agentes. Esto a pesar que los sistemas de acreditación no lo reconocen como tal pero que el autor propone se los debe reconocer ya que son competencias que forman parte del patrimonio de muchos docentes.

2.7. Perfil del puesto por competencias

El perfil del cargo por competencias es un documento descriptivo del puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en

cada una de ellas (Alles, 2006).

Para su definición y diseño, es necesario que la institución implemente el enfoque o modelo basado en competencias laborales. De ser así, ésta puede diseñar su propio formulario o planilla de perfil en la que se enumeren las competencias según las necesidades institucionales. En el momento de definir un perfil, sólo serán seleccionadas las competencias generales y específicas más relevantes, así como el grado requerido para un cargo en particular.

(Arias, 2008) Cita a Fernández (2004), quien coincide con lo anterior y señala: “que el perfil profesional de competencias expresa las características laborales requeridas para el cargo a ejercer e indica las competencias que solicita el empleador”.

Además, la mencionada autora expresa que el perfil de competencias se sintetiza en “...las clásicas expresiones saber-hacer, saber-ser y saber estratégico...” (p. 127), cita (Arias, 2008), en su investigación.

El saber-hacer se refiere a la eficacia y eficiencia que se espera de todo profesional en su área. No sólo se debe saber hacer el trabajo, sino que se debe hacer con calidad.

El saber-ser es una expresión más compleja y subjetiva. Según Fernández: “Expresa lo que una persona es, en referencia a su sensibilidad y espiritualidad...”

Por último, el saber-estratégico se expresa en el “cómo” y “cuándo” es el momento oportuno para aplicar el conocimiento profesional.

Los perfiles profesionales deben ser elaborados por los interesados en contratar trabajadores (generalmente el mundo del trabajo) que posean cierto tipo de competencias requeridas.

Un perfil profesional puede definirse como: “Una descripción breve y objetiva de las principales funciones que se realizan en el campo ocupacional u ocupación objetos de la titulación, así como los conocimientos técnico-tecnológicos, las condiciones físicas requeridas para el desempeño y los aspectos de ética profesional implicados en el desempeño normal del trabajo” (SENA, 2005).

Y su función principal como: “Brindar información a empleadores y otras instituciones

respecto al requerimiento y selección de posibles trabajadores” (INFOCAL, 2001).

Existen muchos formatos de elaboración de perfiles profesionales. La mayoría contiene los siguientes elementos (CNETFA, 2006):

- Datos referenciales (tiene los siguientes elementos: Familia Profesional, Especialidad, Denominación y Acreditación).
- Propósito de la especialidad (Describe el conjunto de unidades de competencia y por ello se relaciona con el “propósito clave” del mapa funcional de la ocupación).
- Unidades de competencia.
- Elementos de competencia.
- Entorno laboral (Ayuda a visualizar la salida laboral de los participantes).

La educación superior ha abierto nuevos caminos para definir la orientación de los estudios de forma que estos se adecuen a las condiciones y las demandas que plantean la sociedad del conocimiento y su consecuencia inmediata de formación a lo largo de la vida. Los otros niveles formativos y en especial el de la formación profesional, tienen una tradición más consolidada en relación al trabajo por competencias.

En el debate existente sobre la formación basada en competencias, el papel del docente resulta, al igual que los programas de formación, rediseñados. Resultando lo que sería un perfil profesional del docente universitario con sus respectivas competencias. Las dudas más comunes entre los participantes de este debate están:

- ¿Qué tipo de competencias configuran el perfil profesional de un docente universitario?
- ¿Quién define esas competencias?
- ¿Cuál sería el proceso más adecuado para que quienes ejercen la docencia universitaria adquieran las competencias requeridas?
- ¿Cómo se seleccionará, evaluará, acreditará y certificará su dominio?

Todas estas interrogantes forman parte del cuestionamiento que autoridades académicas y de recursos humanos se plantean en las instituciones de educación superior; sin dejar de lado el cuestionamiento que se hacen los mismos docentes que forman parte de las instituciones; así como de aquellos que se requieran incorporar, los mismos que tendrán que

acreditarse bajo el perfil profesional que se determine por cada institución y carrera universitaria.

Algunas universidades inglesas valoran la idoneidad del profesorado universitario en base a 5 competencias:

- Organización.
- Presentación.
- Relaciones.
- Tutorías – apoyo a los estudiantes.
- Evaluación.

Estas para acreditarse y poder adquirir la condición de profesor fijo en algunas universidades. Pero si desean adquirir la condición de “profesores excelentes” el número de competencias y el nivel de exigencia se eleva, incorporándose competencias tales como:

- Reflexión.
- Innovación.
- Capacidad de desarrollo curricular.
- Organización de cursos.
- Investigación pedagógica y
- Liderazgo en grupos.

3. MARCO TEÓRICO DE LOS SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

La selección de personal ha sido objeto de estudio en la esfera de la psicología que se encarga del estudio de la actividad laboral bajo las distintas denominaciones que ha tenido en el transcurrir de su historia, ya sea psicología industrial, psicología del trabajo o psicología organizacional y su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y el desarrollo económico en correspondencia con las necesidades de la sociedad.

El estudio del proceso de selección del personal idóneo para desarrollar una actividad, es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo y se sistematiza al surgir la psicología y la administración como ciencias y es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral.

La importancia y necesidad de este proceso radica en contar con la fuerza de trabajo idónea para el desarrollo de la actividad, lo que permite una realización más eficiente de la misma e incide en la competitividad de la empresa y la satisfacción laboral de los trabajadores; esto tiene una influencia directa en la disciplina, ausencias, llegadas tardes, rotación de personal, ineficiencia, relaciones interpersonales y otras.

(Alles, 2006), en su libro “Selección por competencias” resumen en 20 pasos un proceso de selección de personal que se destacan a continuación:

- Paso 1. **Necesidad de cubrir una posición de hacerlo.** Es la necesidad imperante de incorporar a un nuevo colaborador a una posición.
- Paso 2. **Solicitud de empleado o solicitud del personal.** Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.
- Paso 3. **Revisión del descriptivo del puesto.** Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.
- Paso 4. **Recolectar información sobre el perfil del puesto y hace una análisis del cargo a cubrir.** Con el descriptivo del puesto se recolecta

información complementaria y analizarla sobre el cargo requerido.

- Paso 5. **Análisis del personal que integra hoy la organización**, para saber si existe algún **posible candidato interno** para la posición.
- Paso 6. **Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna**. Para el reclutamiento interno se puede implementar “*jobposting*” o auto postulación.
- Paso 7. **Definición de fuentes de reclutamiento externo** (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.
- Paso 8. **Recepción de candidaturas o postulaciones**. Definir un lugar y tiempo estimado para permitir que los candidatos presenten sus postulaciones haciendo referencia al cargo posteadado.
- Paso 9. **Primera revisión de antecedentes**. Implica lecturas de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsqueda a través de Internet o intranet.
- Paso 10. **Entrevistas (una sola o varias rondas)**. Lo usual son dos rondas de entrevistas.
- Paso 11. **Evaluaciones específicas y psicológicas**. Se realizaran todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar.
- Paso 12. **Formación de candidaturas**. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscando o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.
- Paso 13. **Confección de informes sobre finalistas**. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre

los finalistas elegidos.

- Paso 14. **Presentación de informes sobre finalistas.** El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.
- Paso 15. **Selección del finalista por parte del cliente interno.** Asesorar al cliente interno en el momento en que este deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.
- Paso 16. **Negociación de la oferta de empleo.** Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.
- Paso 17. **Presentación de la oferta por escrito.** Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que lo hacen, adoptan esta práctica en todos los niveles.
- Paso 18. **Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.** Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.
- Paso 19. **Proceso de admisión.** Con el candidato o candidatos seleccionados preceder a la incorporación laboral, iniciando por la etapa de inducción, etapa de capacitación y demás procesos que la empresa considere en este paso.
- Paso 20. **Inducción.** Este último paso incluye desde la presentación de la institución, organización, compañeros de trabajo, capacitación que requiera en la posición a cubrir, entre otros.

Los pasos antes señalados permiten a la dirección de recursos humanos realizar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que sea el más acertado y evite al

mínimo los errores en la elección.

Para el proceso de selección de personal en instituciones educativas, (Lardiés, 2002) presenta un modelo de selección de personal en el cual, de inicio plantea la dificultad para seleccionar a los docentes idóneos para ocupar las vacantes, “elegir a las personas que van a formar parte de nuestro proyecto educativo institucional no es tarea fácil. Es fundamental que los nuevos miembros coincidan con los objetivos y valores que sostenemos, así también aporten nuevas ideas a nuestro trabajo cotidiano”.

(Lardiés, 2002) propone para las instituciones educativas el siguiente modelo de selección de personal, que en su estructura fundamental tiene como base los modelos de EBC (educación basada en competencias):

- 1. Diagnóstico Institucional, mediante el cual conoceremos:**
 - a. La cultura institucional
 - b. Puntos fuertes de la institución.
 - c. Las debilidades de la organización y las posibilidades de afrontar conflictos.
 - d. Las competencias del personal de la organización y las habilidades que sería interesante desarrollar.
 - e. Las necesidades de capacitación.
- 2. Selección de personal, este es un proceso que consiste en:**
 - a. Planificar.
 - b. Organizar.
 - c. Coordinar las distintas etapas de la selección del personal.

3.1. Reclutamiento por competencias

El reclutamiento es el proceso de búsqueda de personas, dentro y fuera de la organización, para llenar vacantes. Cuando dicho proceso es eficaz no sólo atrae individuos a la organización, sino que aumenta las probabilidades de retenerlos una vez contratados.

Según (Chiavenato, 2002), el reclutamiento: “corresponde el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo”, otro concepto que destaca el mismo autor “es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados”.

3.1.1. El proceso de reclutamiento docente.

El proceso de selección de personal docente no dista de los conceptos anteriormente presentados, debido a que se lleva a cabo el reclutamiento de un candidato a ocupar una vacante docente y se concluye en la contratación del personal idóneo; es necesario para una institución educativa identificar y contratar a profesionales que no solo cubran el perfil profesional de la materia correspondiente sino que además, posean las habilidades docentes para poder transmitir y compartir los conocimientos en una aula de clase, además de tener en su recorrido profesional un desarrollo no docente adicional a su formación teórica, a todo lo anterior y con base en el modelo basado en competencias; un docente contratado debe poseer las competencias que la materia asignada exija como mínimas para poder impartirla, lamentablemente, estos procesos no siempre se cumplen; lo que permitiría poder concluir con una contratación y desarrollo de personal que proyecte una eficiencia a favor del alumnado, comunidad universitaria y el país.

Bajo este criterio, el proceso de reclutamiento y selección debe, según el modelo basado en competencias, identificar y contratar profesionales con una práctica en el área no docente suficiente, que le permita transmitir a los alumnos la realidad económico social, no solo de nuestro país, sino también de otros países, la vocación docente, los conocimientos teóricos que sustenten su formación profesional, atendiendo a los requerimientos de las habilidades y competencias propias de las materias asignadas, la certificación de las competencias básicas y específicas a sus habilidades y formación profesional donde identificando todos estos factores y en el caso de no contar con alguno de ellos, la institución educativa deberá desarrollarlas como parte de este proceso de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de docentes.

3.1.1.1. *Reclutamiento Externo*

Para (Chiavenato, 2002) “El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de los recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos a un proceso de selección de personal”. Por lo tanto su campo de acción es inmenso ya que se enfoca en un mercado desconocido de candidatos, los cuales no siempre reciben el mensaje del convocante sobre las necesidades que tienen a cubrir.

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para llegar hasta los candidatos, influir en ellos y atraerlos, para ello utiliza diversos medios intentando llegar a los candidatos más

adecuados.

El proceso de reclutamiento externo se complementa cuando el candidato ha llenado su aplicación o solicitud o presenta su currículum vitae u hoja de vida según los procedimientos que cada institución plantee.

El proceso de reclutamiento debe ser según lo recomienda (Chiavenato, 2002) “una actividad continua e ininterrumpida” a fin de conseguir mantener una amplia base de candidatos que en el momento que se requieran cubrir alguna vacante se disponga y no tener que recurrir a convocatorias o llamados de último momento que pueden resultar fallidos.

Varios autores de la administración de recursos humanos, establecen como un procedimiento a los siguientes pasos como parte del reclutamiento externo:

- Planeación de los recursos humanos.
- Solicitudes específicas de las direcciones.
- Identificación de las vacantes.
- Información o análisis de los puestos a cubrir.
- Requerimiento del puesto.

Las instituciones de educación superior que realicen el reclutamiento de docentes de fuentes externas tienen entre varias alternativas para llegar hasta los candidatos, a través de una convocatoria pública a través de los siguientes medios:

- Avisos clasificados en prensa de circulación local y/o nacional.
- Publicación de la vacante en páginas web de empleo.
- Página web de la universidad.
- Entidades o instituciones públicas o privadas.
- Solicitud a instituciones de educación.
- Asociaciones de profesionales.

3.1.1.2. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se aplica entre los candidatos que trabajan en la organización es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. (Chiavenato, 2002) destaca algunas ventajas en el reclutamiento interno

tales como que los candidatos ya son conocidos en la organización, habiendo pasado por pruebas de selección, programas de entrenamiento y evaluación de su desempeño, lo que le permite a la organización tener una clara visión del candidato. También los costos financieros de reclutar candidatos internos es menor que hacerlo externamente.

Entre los factores negativos de un reclutamiento interno, es el no permitir que nuevas ideas, experiencias y expectativas ingresen a la organización, entre otras que sea considerado un efecto de reciclaje en la institución.

El reclutamiento interno en instituciones de educación superior en general, también utiliza algunas fuentes como herramientas para llegar hasta los candidatos y poder cumplir el objetivo entre las que se destacan:

- Publicación de la convocatoria en la intranet.
- Los docentes, decanos y directores de programa de cada facultad, podrán presentar o referir candidatos conocidos y afines al perfil exigido.

3.2. Selección por Competencias

Siguiendo a los conceptos vertidos por (Chiavenato, 2002), “La selección busca los candidatos – entre varios reclutados – más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

Otros conceptos que destaca (Chiavenato, 2002) de otros autores en su libro Gestión del Talento Humano, sobre selección son:

- “Selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo”. (Cenzo y Robbis, 1996)
- “Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre su lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar un cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”. (Ivancevich, 1995)

El proceso de selección de empleados comprende en primera instancia, decidir cuál de los candidatos contratar y para que puesto. En la decisión sobre a quién elegir se debe tomar en cuenta tanto la competencia de la persona para realizar el trabajo como las

probabilidades que tiene de ajustarse a la organización.

Para realizar una selección adecuada, se requiere comprender de manera clara la naturaleza y el propósito del puesto que se va a ocupar. Se debe tomar en cuenta los factores como las habilidades requeridas sean: técnicas, humanas, conceptuales o de diseño.

(Rodríguez Beltrame, 2012) cita a Spencer y Spencer 1993, cuanto mejor es el ajuste entre los requerimientos del cargo y las competencias de la persona, más alto será el desempeño en el cargo y la satisfacción en el trabajo. Los sistemas de selección basados en competencias están orientados al logro de dicho objetivo.

A partir del perfil del puesto por competencias, en el proceso de selección se buscará detectar en los candidatos la presencia de las competencias críticas (actuales o potenciales) para el éxito del mismo en el puesto.

3.2.1. Fases del proceso de selección.

El proceso de selección conlleva varias etapas que nacen tras el reclutamiento, y con los fines de conseguir al candidato adecuado para cubrir la vacante, (Lardiés, 2002) destaca las siguientes etapas del proceso de selección de personal:

- a. **Población inicial:** candidatos que aplicaron al reclutamiento sea interno o externo.
- b. **Pre selección:** realizada por un comité, en base a los requisitos definidos en el perfil del reclutamiento: formación básica, conocimientos específicos, experiencia, etc.
- c. **Entrevistas:** que valoran la disponibilidad para el cargo, experiencia, compromiso, vocación, competencia, etc.
- d. **Test de valoración y competencias técnicas:** aplicación de test de evaluación de las capacidades psicológicas y competencias técnicas de los candidatos.
- e. **Evaluación:** tras la entrevista y test aplicados se evalúan los resultados de los candidatos.
- f. **Ranking:** determinar el orden de prioridad que tendrían los candidatos en función de la evaluación realizada.
- g. **Decisión incorporación y seguimiento:** tras la decisión, comprobación de la

información y documentos suministrada por el candidato, se procede a notificar al candidato y tras la aceptación de las condiciones se procede a realizar los trámites requeridos para la incorporación.

3.1.1.3. Entrevistas

La entrevista de selección es según (Chiavenato, 2002), “un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra”.

La entrevista de selección es la técnica más utilizada, tiene diversas aplicaciones dentro del proceso pudiendo emplearse en:

- La etapa de reclutamiento,
- La etapa inicial de la selección,
- Entrevista técnica para medir el nivel de conocimientos técnicos y especializados del candidato.

Según el mismo (Chiavenato, 2002) las entrevistas pueden clasificarse en función del formato de preguntas y las respuestas requeridas en:

- Entrevista totalmente estandarizada: estructurada con guion preestablecido. El entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas.
- Entrevista estandarizada solo en las preguntas: preguntas previamente elaboradas pero que permiten respuestas abiertas del candidato.
- Entrevista dirigida: determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, deja las preguntas a criterio del entrevistador.
- Entrevista no dirigida: totalmente libre que no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas, también conocida como entrevista exploratoria, informal o no estructurada.

Las entrevistas proporcionan datos o información que no están ligados directamente a la entrevista, pero que se desprenden de la misma; son observaciones que provienen de otros departamentos, de cartas de recomendación de otras empresas, de pruebas, de su currículum leído previamente y que permite tener una primera impresión del candidato, incluso de haberlo conocido anteriormente. Todo esto ofrece una información, a la que no se puede ser

neutral desarrollando una determinada opinión previa, que se tendrá que corregir, aumentar o contrastar a través de la entrevista.

Las entrevistas a candidatos docentes se realizan para valorar la disponibilidad del profesional para las actividades educativas, valorar la experiencia profesional, compromiso y vocación por la docencia.

Las entrevistas pueden ser realizadas por los integrantes de una comisión de selección de docentes, utilizando una lista de cotejo con indicadores definidos, que permiten valorar de manera objetiva las dimensiones de análisis

3.1.1.4. Pruebas o test

3.1.1.4.1. Pruebas de conocimientos o de capacidades

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Por su parte las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos.

(Chiavenato, 2002) Propone una clasificación en cuanto a la forma de aplicación, el alcance y la organización.

1. En cuanto a la forma de aplicación

- Pruebas orales: se aplican mediante preguntas y respuestas orales, son parecidas a una entrevista estandarizada y estructurada.
- Pruebas escritas, se aplican preguntas y respuestas escritas.
- Pruebas de realización, se aplican mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y con tiempo determinado.

2. En cuanto al alcance:

- Pruebas generales: evalúan nociones de cultura general o aspectos genéricos del conocimiento.
- Pruebas específicas: evalúan conocimientos técnicos y específicos directamente relacionados con el cargo vacante.

3. En cuanto a la organización:

- Pruebas tradicionales: se basan en disertación o expansión. No

exigen planeación y pueden improvisarse.

- Pruebas objetivas: Se planean y estructuran en forma de test objetivos. Los principales ítems de los test son:
 - Alternativas sencillas o test dicotómicos
 - Selección múltiple.
 - Llenar espacios.
 - Ordenación o apareamiento.
 - Escala de concordancia y discordancia.
 - Escala de importancia.
 - Escala de evaluación.

3.1.1.4.2. *Pruebas Psicométricas.*

Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento referente a aptitudes de la persona. Se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación.

Las pruebas psicométricas presentan tres características que las entrevistas y pruebas tradicionales y objetivas no tienen:

1. **Predictibilidad:** capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del cargo.
2. **Validez:** capacidad para comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir.
3. **Precisión:** capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona.

3.1.1.4.3. *Pruebas de personalidad*

Personalidad no es sólo el conjunto de ciertos aspectos medibles, pues es la integración, una mezcla, un todo organizado. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y determinados por el temperamento.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación,

etc.

3.1.1.5. Pruebas y test en la selección de docentes.

El mexicano, (Gutiérrez Cabrera), presenta el siguiente modelo de test o pruebas a aplicarse en selección de docentes universitarios por competencias:

Aplicación de test de valoración: una vez que los candidatos aprueban la fase de entrevista, presentan un test psicológico, que es aplicado por especialistas en la materia y que dictaminan si el aspirante reúne habilidades de comunicación y capacidad para las relaciones interpersonales:

- Habilidades de supervisión.
- Capacidad de decisión en relaciones humanas.
- Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Sentido común.

Evaluación de competencia docente e investigadora:

Evaluación de la competencia docente: presentación de una sesión de aprendizaje ante un comité evaluador:

- Presentación por escrito de la planeación didáctica de la asignatura en la que desea participar como docente, que incluya las estrategias didácticas y técnicas de evaluación que aplicará.
- Presentar una clase muestra ante el comité evaluador.

Evaluación de la competencia investigadora: presentación de un proyecto de Investigación concluido, en proceso de desarrollo o un anteproyecto del área afín a la que aplica.

- Presentar el proyecto ante el comité evaluador.

Criterios de evaluación para la Competencia Docente.

- Mostrar dominio del tema en un 90%.
- Mostrar que posee conocimientos y capacidades para realizar la planeación didáctica de por lo menos dos unidades de aprendizaje del módulo que desea impartir.
- Mostrar conocimiento y capacidad en la aplicación de estrategias y técnicas de enseñanza centradas en el aprendizaje (deberá presentar por lo menos cuatro estrategias diferentes).

- Manejo de material y recursos didácticos, (presentar por lo menos tres recursos didácticos).
- Mostrar conocimiento sobre los diversos estilos de aprendizaje del alumno (Deberá mencionar al menos un estilo de aprendizaje).
- Mostrar conocimiento y capacidad para realizar un proceso de evaluación, aplicando diversas técnicas e instrumentos de evaluación (Deberá presentar al menos 3 estrategias de evaluación diferentes).

Criterios de evaluación para la Competencia Investigadora.

- Mostrar dominio del área en un 90%.
- Mostrar conocimiento de metodologías de investigación.
- Mostrar dominio de los elementos básicos de un proyecto de investigación.
- Mostrar conocimiento y habilidades para la obtención de financiamiento para proyectos de investigación.
- Mostrar que posee conocimiento sobre revistas especializadas del área que aplica.
- Mostrar dominio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

3.3. Análisis y decisión final.

Resulta importante dentro del proceso de selección que una vez realizado gran parte del proceso de selección de personal y antes de tomar la decisión final sobre el candidato o candidatos a contratar, pedir referencias e información de personas conocidas, como también de las empresas en donde con anterioridad trabajó el solicitante, así como la veracidad de los documentos que respaldan su formación académica y de formación profesional, para en base a ello tomar decisión con respecto a la contratación.

Según: Werther W., Davis K. (2000:200), manifiestan:

- ¿Qué tipo de persona es el solicitante?
- ¿Es confiable la información que proporcionó?

Para responder a estas preguntas, los especialistas en selección de personal recurren a la verificación de datos y referencias. Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias

personales, que por lo general suministran amigos y familiares del solicitante.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos profesionales ponen también en tela de juicio este recurso ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales:

- El grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra y
- El hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales está muy extendida en toda Latinoamérica.

Una vez realizada la comprobación de la información proporcionada por el candidato, el comité de selección de personal docente integrados por el Decano de las Facultad, el Director Académico y la Dirección de Recursos Humanos o sus delegados, según los designe cada institución, toman la decisión de cuáles son los candidatos docentes que ocuparán las vacantes existentes.

El comité de selección, tras la decisión, enviará a la Dirección de Recursos Humanos las hojas de vida de los candidatos seleccionados con todos los documentos necesarios para realizar la calificación de acuerdo con el escalafón docente de cada institución de educación superior y así poder iniciar la contratación de manera oportuna según el calendario académico.

Además deberán enviar las hojas de vida de los candidatos no seleccionados y la Dirección de Recursos Humanos enviará un comunicado de agradecimiento por haber participado en el proceso de selección. Es conveniente guardar en archivo los documentos que todos los participantes, los mismos que se convertirán en una base de datos disponible para cuando amerite una necesidad futura de llenar un puesto.

Según: WERTHER W., DAVIS K. (2000:203 - 204), manifiesta “La decisión de contratar al candidato solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad lo puede saber tanto el supervisor o el departamento de personal. Es necesario comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados, por cuanto este grupo incluye ya una inversión en

tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto, incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los aspirantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales. También se deberán conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado”.

3.3.1. Inducción u orientación.

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada a las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clasificarles su papel y objetivos.

(Chiavenato, 2002), conceptualiza a este paso de la selección de personal como: “Orientar significa determinar la posición de alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino. Imprimir rumbo y dirección, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados que se deben cumplir son algunas de medidas orientadoras que la organización debe ofrecer a sus nuevos empleados”.

Será importante que el nuevo colaborador sepa hacia dónde va la organización, para que se comprometan y conozcan la trayectoria. Conocer la misión, la visión, los principios, objetivos y sobre todo ajustarse a la cultura organizacional de la institución resulta fundamental.

(Chiavenato, 2002, pág. 144), presenta en la figura 6.1. El Iceberg de la cultura organizacional que deben ser considerados para dar una correcta y productiva orientación al nuevo colaborador; se lo destaca a continuación.



Figura 2. Iceberg de la Cultura Organizacional

Fuente: (Chiavenato, 2002), elaborado por: Patricio Burneo

La misión, la visión, los objetivos y la cultura organizacional constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organización, es normal que la organización trate de adaptar las personas al contexto propuesto, en especial a quienes recién se incorporan como nuevos colaboradores.

La inducción o socialización organizacional como lo llama Chiavenato en sus textos “es la manera como la organización trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización”.

- La orientación de los nuevos colaboradores, cumple algunos propósitos u objetivos entre los que se destaca:
- Reducir la ansiedad del nuevo colaborador: sentimiento normal derivado de la incertidumbre de ignorar si es capaz o no de realizar el trabajo. Se reduce cuando la orientación y tutoría se da por compañeros experimentados.
- Reducir la rotación: normalmente la rotación puede producirse en la etapa inicial.
- Economizar tiempo: cuando los nuevos empleados no reciben orientación, tardan más tiempo en conocer la organización, su trabajo, sus colegas y pierden eficiencia.

- Para desarrollar expectativas realistas: con la orientación los nuevos empleados saben lo que la organización espera de ellos.

4. LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL DOCENTE BASADO EN UN MODELO POR COMPETENCIAS

Los perfiles de competencias, como ya se ha descrito en el capítulo II, especifican aquellas características personales ideales que se consideran necesarias para un rendimiento superior en el puesto y una adecuada integración a la cultura de la institución.

El perfil del puesto constituye la base de un sistema de recursos humanos por competencias. En este trabajo de investigación se propone una modelo de perfil de competencias aplicable para el reclutamiento y selección de docentes invitados de la Titulación de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Los objetivos a plantearse por la Coordinación de la Titulación de Administración de Empresas, así como de la Dirección General Académica y la Dirección General de Recursos Humanos de la UTPL, acerca del levantamiento de perfiles para los puestos de docentes invitados de la Titulación de Administración de Empresas serán:

- Contar con información clave para la aplicación de los subsistemas de la gestión de recursos humanos:
 - Reclutamiento, selección y contratación de docentes internos e invitados.
 - Capacitación y desarrollo.
 - Evaluación del desempeño.
- Disponer de un inventario (línea base) que permita conocer las competencias requerida a nivel de: puesto, área funcional e institucional.
- Establecer las competencias requeridas a nivel institucional que asegure el cumplimiento de los objetivos de los planes estratégicos de la universidad.

4.1. Instructivo del perfil del puesto por competencias

Tomando en cuenta la organización administrativa – académica de la Universidad Técnica Particular de Loja; se propone que la Dirección General de Recursos Humanos junto a la Dirección General Académica y la Coordinación de Titulación en Administración de Empresas sean las responsables de determinar los puestos en los que se debe llevar a cabo el proceso de levantamiento de perfiles por competencias.

Se sugiere suministrar la mayor información disponible para el levantamiento de los perfiles

de los puestos, será necesario contar con la participación de por lo menos un delegado de cada dirección involucrada para asegurar la confiabilidad de los resultados.

Los delegados de cada dirección, responsables de aportar la información para el levantamiento de los perfiles de los docentes deberán conocer las competencias que se requieran cumplir en la institución y serán seleccionados bajo los siguientes criterios:

Cuadro 3. Responsabilidad en el levantamiento de perfiles.

Delegado de:	Ámbito :	Competencias Específicas
Dirección General de Recursos Humanos	Institucional	- Valores universales. - Fidelidad institucional. - Comportamiento ético.
	Legal	- Formación universitaria de cuarto nivel. - Formación académica. - Aptitud legal para ejercer la cátedra.
	Actitudinal	- Respeto a los alumnos. - Compromiso con la tarea docente. - Reflexiva y crítica. - Actitud de servicio. - Actitud positiva al cambio y la innovación.
	Psicosocial	- Interacción humana. - Comunicación colegas. - Espíritu de equipo. - Trabajo de equipo.
Dirección General Académica	Cognitivo	- Información básica. - Habilidades de razonamiento. - Humanidad intelectual. - Orientación a la investigación. - Metodología de la investigación.

	• Psicosocial	• Internación entre colegas. • Comunicación entre colegas. • Trabajo en equipo.
	• Técnico	• Destreza física. • Comunicación educativa. • Comunicación oral y escrita. • Comunicación en inglés. • Planificación del tiempo.
	• Gestión	• Las propias de la universidad.
	• Funcional	• Investigativa. • De gestión. • Docencia.
	• Destreza de enseñanza - aprendizaje	• Selección de contenidos. • Organización y estructura de los conocimientos. • Planificación de las actividades docentes. • Selección de métodos didácticos. • Métodos de evaluación didácticos.
	• Formación Profesional Académica -	• Administración de empresas o afines a la cátedra. • Docencia universitaria. • Investigación. • Experiencia de 2 años en docencia.
Coordinación de titulación	• Técnico	• Comunicación educativa. • Planificación del tiempo.
	• Cognitivo	• Dominio de la asignatura. • Actualización de los conocimientos de la asignatura.
	• Investigación	• En el ámbito propio de la asignatura.

	• Destreza de enseñanza - aprendizaje	• Selección y secuencia de contenidos. • Organización y estructura de los conocimientos. • Planificación de las actividades docentes. • Selección de métodos didácticos. • Métodos de evaluación didácticos.
--	---	--

Elaborado por: Patricio Burneo

Los delegados seleccionados para determinar los perfiles de los puestos deberán tener un alto conocimiento de las competencias y disponer de un diccionario de competencias previamente elaborado para este caso.

Una vez que se haya definido los puestos de docentes para los cuales se levantarán los perfiles, se llevarán a cabo reuniones de trabajo en las que se explicarán los procedimientos a seguir para determinar el perfil de docentes internos e invitados, e incorporar en una base de datos.

La Dirección General de Recursos Humanos será la responsable de procesar la información obtenida; así como de revisar y sugerir las competencias que formarán parte del perfil definitivo de cada puesto.

Posteriormente, las propuestas de los perfiles de los puestos, serán presentados a consideración y aprobación de la Dirección General Académica, de las secciones departamentales y de la Coordinación de Titulación.

Los perfiles de los puestos por competencias, deberán ser complementados a través de un proceso de validación con otras características formales, tales como: educación, experiencia, capacitación adicional, conocimiento de idiomas, etc.

Los perfiles de cada puesto deberán contener los siguientes elementos: el título del cargo o puesto, fecha de elaboración del perfil, fecha de revisión del perfil, formación académica, las competencias, sus definiciones, objetivo puesto, funciones y responsabilidades básicas, de acuerdo a la siguiente propuesta:

Cuadro 4. Modelo de perfil de puesto.

Universidad Técnica Particular de Loja		
Titulación: Administración de Empresas		
Cargo: Docente a tiempo completo	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Formación académica:	Ámbito de Competencias:	
• Educación: • Formación en: • Experiencia:	• Cognitivas; • Técnicas; • Actitudinales; • Psicosociales; • Socialización; • Destreza de enseñanza - aprendizaje;	
Objetivo:		
Funciones y responsabilidades: • - Tres funciones básicas: – <u>Investigación</u> – <u>Gestión</u> – <u>Docencia</u> – <u>Vinculación con la Sociedad</u>		
Elaborado por:		Aprobado por:
..... Delegado de la Dirección General de Recursos Humanos		 Dirección General de Recursos Humanos
..... Delegado por la Dirección General Académica		 Dirección General Académica
..... Delegado por la Coordinación de Titulación de Administración de Empresas		 Coordinador de Titulación de Administración de Empresas

Elaborado por: el Patricio Burneo

La definición de las competencias, se obtendrán del diccionario de competencias que para

este efecto deberá establecer la UTPL.

En el caso de que la Dirección General de Recursos Humanos desee adaptar una competencia haciéndola más específica a las características de un puesto, deberá definir la nueva competencia según la metodología propuesta.

Dado que la identificación y determinación de competencias para cada puesto debe ser específica para la Titulación de Administración de Empresas de la UTPL, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales que correspondan a comportamientos "deseados" y probadamente exitosos y que aportan a los intereses de la universidad.

De esta forma se puede optar por identificarlas de entre los docentes que ya forman parte de la titulación, quienes han demostrado por medio de sus acciones que poseen las "competencias" requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto (Spencer & Spencer, 1993).

Como lo define (Siguenza Rojas, 2008) una competencia será específica para un cargo, en una organización en particular y en un momento en particular, se da que una misma competencia puede estar transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales, por lo que la mayor especificidad asociada al cargo está en cuál conducta da cuenta de la competencia.

En el perfil del docente invitado, ciertas competencias serán transversales para la mayoría de docentes en sus diferentes cátedras, pero de acuerdo a la cátedra específica se deberán identificar las competencias que en el caso en particular se requieran.

4.2. Manual del perfil del puesto de docente invitado

El manual del puesto o del perfil del puesto lo define (BusinessCol.com) como: "documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización".

Como se ha analizado en el desarrollo del presente trabajo, las instituciones de educación superior tienen como meta principal formar profesionales competentes, que sean capaces de resolver problemas de forma eficaz y eficiente. En tal virtud estas instituciones deben contar con un personal docente que permita conseguir estos objetivos y para ellos contar con un manual de organización que contemple el perfil del personal y particularmente del

docente que labore dentro de la institución.

En este sentido se propone la creación del manual del perfil del puesto de docente, el cual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, la información sobre el perfil, describe las responsabilidades del puesto, las funciones, formación, conocimientos, habilidades y experiencia; lo cual contribuirá a la orientación para el reclutamiento, selección y contratación de los docentes.

4.2.1. Objetivo del manual del puesto de docente.

El objetivo de desarrollar un manual del puesto de docente invitado es para que sirva como herramienta técnica a la Coordinación de Titulación de Administración de Empresas y en conjunto con las Direcciones Generales Académica y de Recursos Humanos, definir las competencias, deberes, responsabilidades y requisitos mínimos requeridos tales como la formación académica, y otros que se detallan en cada caso, para ocupar el puesto de docente que se requieran contratar en la UTPL.

4.2.2. Contenido del Manual del Puesto de Docente.

El manual del puesto al ser un documento que sirve de orientación deberá contener información concreta y previamente concertada sobre su contenido, el mismo que será aprobado por las Direcciones de Recursos Humanos, Dirección General Académica y por la Coordinación de Titulación.

El documento deberá contener:

- **Presentación:** descripción de los propósitos que tiene la Universidad Técnica Particular de Loja y su Coordinación de Titulación de Administración de Empresas con la formulación de este documento.
- **Justificación:** descripción de las razones que tiene la Universidad Técnica Particular de Loja y su Coordinación de Titulación de Administración de Empresas para la elaboración del “Manual del Puesto Docente”, antecedentes y demás elementos que justifiquen el mismo.
- **Organigrama:** organización de la Universidad Técnica Particular de Loja y de la Coordinación de Titulación de Administración de Empresas.
- **Generalidades:** descripción de la finalidad, naturaleza, objetivos, funciones, visión, misión y principios de la Universidad Técnica Particular de Loja y de la

Titulación de Administración de Empresas.

- **Perfil del puesto de docente invitado.** descripción de cada uno de los puestos de docentes invitados que la Titulación de Administración de Empresas requiera determinar.
- **Disposiciones complementarias:** determinación de disposiciones que la UTPL y la coordinación de titulación consideren necesarias incorporar como: procesos de revisión y aprobación de este manual en próximas oportunidades.

4.3. Competencias mínimas requeridas del docente invitado.

Según el marco teórico descrito en el capítulo II de este mismo trabajo, se afirma que la mayoría de las investigaciones, sobre la enseñanza superior se han realizado dentro del paradigma proceso - producto, analizando la conducta, aptitudes y actitudes; un perfil profesional adecuado y campos profesionales en particular del docente universitario, se manifiestan en función del tipo de conocimiento, destrezas, y actitudes; y que han de poseer ciertas cualidades, que las consideramos válidas, por citar aquellas que resumen (Navarrete Obando, 2006):

1. **Cognitivas:** información básica, habilidad de razonamiento; capacidad de conocimiento.
2. **Técnicas:** destrezas físicas, manipulativas, esenciales para desarrollar la profesión.
3. **Actitudinales:** intereses, valores, ética, argumentos, racionalización, acción y resolución de problemas morales.
4. **Psicosociales:** interacciones humanas e interpersonales; comunicación entre colegas.
5. **Socialización:** internalización gradual de los valores de la profesión.
6. **Destreza de aprendizaje;** destrezas para decidir qué se necesita aprender, cómo aprenderlo y cuándo se ha aprendido.

La cognoscitiva, está dada básicamente en la capacidad de conocimiento que debe tener el docente, a efectos que el nivel de pensamiento han de ser promovido en los alumnos, en la información básica, la habilidad de razonamiento, a efectos que el docente promueva en sus alumnos un nivel de pensamiento: crítico, analítico y dialéctico.

Las técnicas, son las características que debe poseer el docente, como son: destrezas

físicas, manipulativas, esenciales para desarrollar la profesión de docente, estar capacitado y dominar la didáctica, como elemento esencial para formar adecuadamente a los nuevos profesionales que han de egresar de las instituciones de educación superior.

Las actitudinales; está constituido por intereses, valores, ética, argumentos, racionalización, acción y resolución de problemas morales. De allí que el docente no solamente debe serlo, sino también parecerlo.

Los psicosociales; están dados por las interacciones humanas e interpersonales, para con los demás que lo rodean y forman parte de su universo, esto es, su centro de labor académica, por citar, la comunicación entre sus colegas, el personal administrativo de quien depende.

La socialización; es la internalización gradual de los valores de la profesión, como docente.

La destreza de aprendizaje; constituye propiamente dicho en la habilidad para decidir qué se necesita aprender, cómo aprenderlo y cuándo se ha aprendido.

El perfil profesional adecuado de un docente, sea universitario o no, viene constituido por una confluencia entre “patrones internos”, personales, formas de ser y concebir su profesión; y “patrones externos”, sociales, académico que expresan el sentir de la sociedad, respecto qué se espera de él.

Para el docente de la UTPL según (Aguilar Feijoo, 2011), lo propone el perfil del docente universitario basados en las cuatro funciones clásicas que al docente le corresponde ejercer:

- Primero “Saber Ser” que representa la dimensión personal del docente e involucra valores, motivacionales, actitudes, comportamientos, como expresión total ya la vez singular de cada profesor. Con un pensamiento autónomo y crítico que le permite comprender el mundo que le rodea y actúa en las diferentes circunstancias como personas responsables y justas. Considerándolas como fundamentales en el modelo educativo de la UTPL, tanto en la selección como en la formación de los profesores.
- Segundo eje es el “Saber Estar”, que significa convivir, relacionarse, aprender a vivir juntos y comunicativamente, descubrir al otro; entender a los que piensa diferente; ser capaces de dialogar, contrastar opiniones, enriquecerse con los criterios de otros. El desenvolverse con equilibrio y madurez con los que le rodean; al trabajar por objetivos comunes es fundamental para el docente.

- El “Saber Hacer”, es el tercer pilar, considerado inseparable del saber y se refiere a las competencias cognitivas, técnicas y procedimentales que implican destrezas, habilidades, aplicación del conocimiento, capacidad de análisis, tomar decisiones, trabajar en equipo y buscar soluciones creativas para resolver situaciones profesionales complejas y concretas.
- El “Saber” o conocer, cuarto pilar del perfil del docente, implica poseer una cultura suficientemente amplia con una especialización adecuada. El docente deberá haber ejercitado la atención, la memoria, el pensamiento y adquirido los instrumentos para la comprensión.

Pilares que se combinan adecuadamente según lo representa la misma autora en el siguiente gráfico:

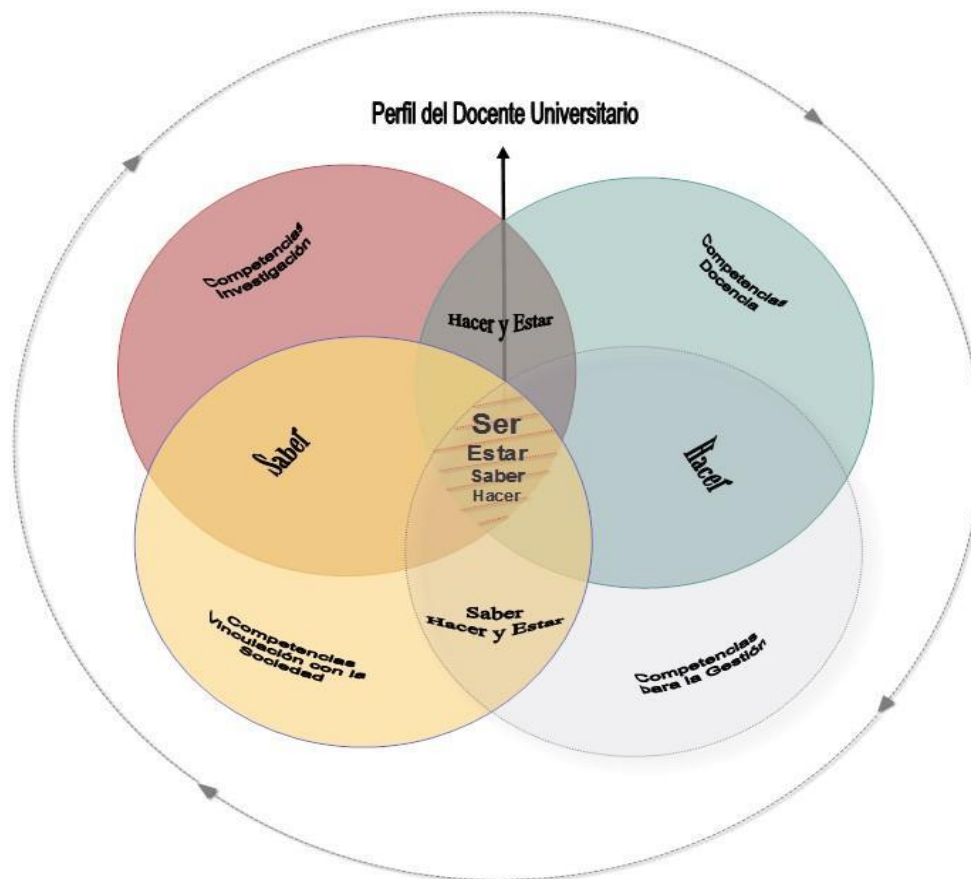


Figura 3. Perfil del docente Bimodal de la UTPL

Fuente: (Aguilar Feijoo, 2011)

4.3.1. Competencias técnicas y académicas

El docente universitario, se ve abocado al avance que la sociedad en general presenta, requiriendo una actualización continua del conocimiento pre concebido por su formación académica profesional adquirida en las mismas aulas universitarias, en su momento como estudiante y la necesidad de adquirir nuevos conocimientos que le permitan crecer en su formación como profesional docente.

En el documento “el conocimiento y la formación del profesorado universitario” elaborado por (Marín Díaz), cita a varios autores como (Carro, 2000) que plantean que el conocimiento debe basarse, fundamentalmente, en el saber hacer, en conocer la enseñanza y todo lo que ello implica, así como conocer a la profundidad la materia que ha de enseñar, puesto que en su aula debe transmitir a sus alumnos las teorías de vanguardia.

La docencia a nivel universitario requiere que los docentes tengan conocimiento de teorías y estrategias desde la pedagogía que maneje así como la metodología que aplique.

La misma (Marín Díaz), cita a Marcelo (1999:200) quien establece como necesarios para el perfil de un docente universitario los siguientes conocimientos:

- Planificación de la enseñanza.
- Metodología didáctica.
- Motivación.
- Comunicación con los alumnos.
- Gestión de clase.
- Evaluación del alumno, del ambiente del aula y del mismo docente.
- Tutorías.
- Ambiente del centro.

Por su parte, lo destaca (Aguilar Feijoo, 2011) en su ponencia titulada “Funciones y competencias del docente bimodal de la UTPL y su vertebración con los cuatro pilares del conocimiento”, haciendo referencia a Marqués Graells, (2000: 1-3) quien manifiesta que el avance de los últimos años ha sometido a la sociedad a enfrentar los cambios que plantean nuevas problemáticas y exigen otras competencias como iniciativa, creatividad, uso de herramientas TIC, estrategias de resolución de problemas, trabajo en equipo y otros que le permitan al docente tener el conocimiento preciso y un exitoso desempeño. El interés de la UTPL “en la construcción y socialización del perfil del docente de la universidad es convertirlo en un instrumento de evaluación que les permita determinar las competencias que poseen los docentes y el nivel que han alcanzado y con ello proponer programas de formación que permitan desarrollar las competencias requeridas”, según bien lo destaca (Aguilar Feijoo, 2011, págs. 14 - 15).

4.3.2. Competencias personales, actitudes y valores.

Al definir las cualidades personales del profesor universitario (Aguilar Feijoo, 2011) cita a Maritza Segura Bazán (2005:174) quien destaca “.... Educar va más allá de la entrega de información, engloba patrones y conductas que en gran medida, no pueden medirse a corto plazo, sino que se valoran solamente con el pasar del tiempo. Por ello, debe ser una persona con unas cualidades personales bien específicas.”

Es así que el docente universitario deberá tener una formación en valores tan alta que le permita en el transcurso de su desempeño docente tener la madurez suficiente para enfrentar lo que implica formar a los jóvenes en su espíritu y su corazón.

La realidad del siglo XXI en la educación superior parte de la necesidad de que las instituciones de educación cuenten con verdaderos educadores entre su claustro, que vayan más allá de transmitir o facilitar conocimientos y se preocupen de la formación integradora y crecimiento de los formados.

La misma autora (Aguilar Feijoo, 2011), destaca que los docentes deberán tener varias cualidades que involucren a diversos ámbitos del ser humano, destacando que varios autores como Rogers, Bar, De Miguel Castro, Marqués Graells, Perrenoud, entre otros, que coinciden en los criterios que la UTPL tiene de los rasgos fundamentales que debe tener la personalidad del docente universitario y en particular el docente de la institución.

Contemplando el perfil del docente en cinco ámbitos de la personalidad que la UTPL los considera esenciales:

- Cognitivos
- Actitudinales
- Sociales
- Éticos y
- Morales

Representados en el siguiente cuadro presentado por (Aguilar Feijoo, 2011)

Cuadro 5. Cualidades personales del profesor universitario

Nro.	Dimensiones de la personalidad	Cualidades, rasgos o características
1	Cognitiva	• Domina destrezas cognitivas. • Tiene una visión sistemática. • Capacidad de análisis y actitud crítica. • Capacidad de aprender de la reflexión sobre su propia experiencia. • Capacidad de innovación y creatividad • Capacidad de investigar sobre su propia

		práctica docente. • Creativo para facilitar el aprendizaje. • Con sólida formación pedagógica y académica. • Analiza e interpreta la realidad compleja y plantea soluciones. • Facilita el aprendizaje.
2	Actitudinal	• Con vocación e implicado en su profesión. • Confianza en sí mismo, con iniciativa y autoestima. • Concepto positivo de sí mismo y de su trabajo. • Afianza su identidad personal y profesional. • Comunicativo. • Gusto e interés por enseñar y cultivar. • Responsable, tenaz y perseverante. • Confía y respeta al estudiante. • Asume los cambios crítica y constructivamente. • Practica y fomenta la responsabilidad solidaria, la participación y la equidad. • Comprometido y organizado. • Tiene expectativas positivas sobre sus alumnos. • Equilibrado • Nunca ridiculiza a sus alumnos. • Brinda afecto, seguridad y confianza.
3	Afectiva - Emocional	• Empático y con buen sentido del humor. • Justo a sus actuaciones. • Entusiasta, motivador capaz de despertar en los alumnos el interés por el saber y por desarrollarse como personas. • Posee autonomía personal y profesional. • Tiene autocontrol, autodisciplina y equilibrio. • Con metas claras.

		• Capacidad de adaptación a las innovaciones y modificaciones que brotan de la propia dinámica educativa. • Se siente realizado como profesor. • Busca la posibilidad de hacer bien las cosas a pesar de las adversidades. • Crea optimismo en torno a él. • Comprensivo, practica la tolerancia y la búsqueda de consensos. • Acompaña al estudiante a través de todo el proceso de enseñanza – aprendizaje.
4	Social	• Flexible y con gran apertura al cambio. • Capacidad para relacionarse y trabajar en equipo. • Democrático. • Respeta el pensamiento divergente. • Establece relaciones de diálogo a nivel interpersonal e interinstitucional. • Es compañero, amigo, crea confianza en las relaciones interpersonales. • Respeta a todas las personas y grupos humanos. • Amplia formación cultural, con una real comprensión de su tiempo y de su entorno. • Tiene características claras de liderazgo. • Hábil para liberar la motivación intrínseca del educando. • Consigue que sus alumnos participen activamente en el aula. • Dialoga con sus colegas y pide consejos cuando tiene problemas con sus alumnos. • Mediador en los conflictos. • Animador de una comunidad educativa. • Participativo, refleja en su labor acciones que

		promueven cambios positivos. • Cultiva la apertura a lo nuevo, a lo distinto. • Desarrolla su conciencia cívica y ecológica. • Reconoce y practica la defensa de los derechos humanos y la paz. • Se compromete con los problemas y aspiraciones de la comunidad.
5	Ética - Moral	• Humanista. • Imparcial, integro, persona creíble y con rectitud. • Con principios sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores. • Es ejemplo y testimonio de vida.

Fuente: (Aguilar Feijoo, 2011, págs. 11-12).

Elaborado por: Patricio Burneo.

4.4. Perfil del puesto de docente invitado

El perfil del puesto propuesto para el docente invitado de la Titulación en Administración de Empresas de la UTPL, se basa en los diferentes perfiles sugeridos por reconocidos autores en diversa bibliografía que se ha referido a lo largo de este trabajo.

También se consideró por su importancia y pertinencia a (Aguilar Feijoo, 2011), quien en su presentación realizado en el XIV Encuentro Iberoamericano de Educación Superior a Distancia de la AIESAD, en septiembre del 2011, presentó el perfil del docente de la Universidad Técnica Particular de Loja, destacando su función bimodal por las responsabilidades tanto en la modalidad presencial como a distancia, que caracteriza al docente de la institución, la misma que unifica en el perfil profesional del docente bimodal de la UTPL las áreas o ámbitos de acción, las familias competenciales y el eje del conocimiento, el mismo que se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro 6. Perfil profesional del docente bimodal de la UTPL

Nro.	Áreas / ámbitos	Familias competenciales	Ejes de Conocimiento
1.	Actitudes y valores personales e interpersonales	• Personales	Ser y Estar
		• Interpersonales / Sociales	
		• Comunicativas	Saber
		• Cognitivas	
2.	Investigación	• Técnicas para elaborar, desarrollar y evaluar proyectos de investigación e innovación	Ser, Saber, Estar y hacer
		• Tecnologías para la gestión de la información	
		• Difusión de los resultados de las investigaciones	
3.	Docencia	• Académicas y tecnológicas para la docencia	
		• Preparación y planificación de la enseñanza	
		• Diagnosticar y conocer a los estudiantes	
		• Organizar y desarrollar situaciones de aprendizaje	
		• Didáctico – metodológicas	
		• Seguimiento y tutoría a los estudiantes.	
		• Evaluación y retroalimentación	
4.	Vinculación con la sociedad (extensión)	• Análisis de la realidad, proponer iniciativas y emprender acciones y proyectos orientados a la solución de problemas.	
		• Diseñar y gestionar proyectos de emprendimiento en los que se involucra a los alumnos y la comunidad.	
5.	Gestión	• Administrativas y gerenciales	

Fuente: (Aguilar Feijoo, 2011, pág. 15), elaborado por: Patricio Burneo

Complementario a las competencias que el docente de la universidad deberá poseer para un efectivo cumplimiento de sus labores es importante conocer cuáles son las funciones que el docente de la UTPL y en particular de la Titulación de Administración de Empresas deberá ejercer en sus cargo, destacándose tres básicas como son la docencia, la investigación y la extensión que de acuerdo a la Ley de Educación Superior vigente en el Ecuador es considerado como vinculación con la sociedad por la misma pertinencia de la universidad (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010).

Una cuarta función se ha incorporado al docente universitario y que varios de los autores que se han analizado también lo consideran al igual que (Aguilar Feijoo, 2011), como es la gestión “que comprende diversas actividades administrativas que a menudo se le asignan al profesor y que suelen consumir gran parte el tiempo de su dedicación universitaria”. Función de la cual el docente debería de alguna manera liberarse y concentrar mayor parte de su tiempo a las tres funciones fundamentales analizadas en un inicio como lo son: la docente, investigativa y de extensión a la comunidad.

Es importante que se considere las funciones docentes bajo las cuatro aristas presentadas y las actividades básicas e inherentes al desempeño del docente como lo es su formación inicial y su formación continua como herramienta para mejorar. Es así que (Aguilar Feijoo, 2011) nos presenta el siguiente gráfico respecto a las funciones que el docente de la UTPL deberá cumplir.

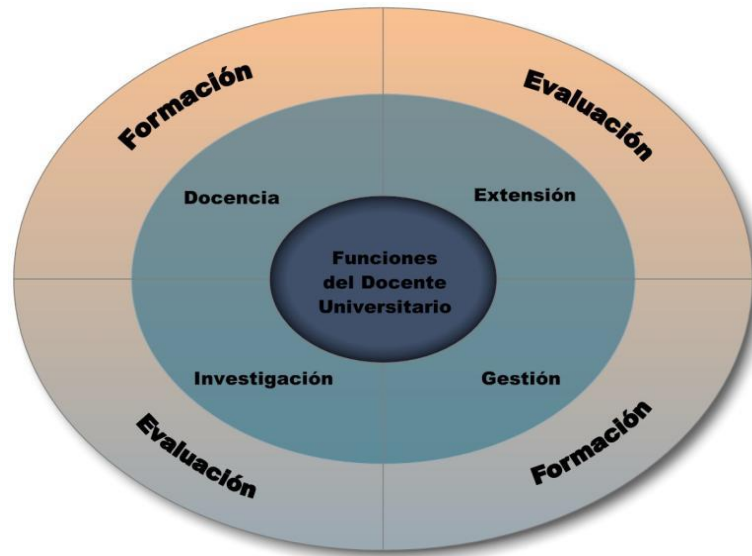


Figura 4. Funciones del profesor universitario

Fuente: (Aguilar Feijoo, 2011, pág. 17)

Es importante considerar las competencias que tanto la Universidad Técnica Particular de Loja, así como la Titulación en Administración de Empresas han definido respecto a las competencias que todo docente que se incorpore a la universidad y en particular a la titulación deberá poseer según se detallan a continuación:

Competencias Genéricas de la UTPL:

- a. Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- b. Comunicación oral y escrita.
- c. Orientación a la innovación y a la investigación.
- d. Pensamiento crítico y reflexivo.
- e. Trabajo en equipo.
- f. Comunicación en Inglés.
- g. Compromiso e Implicación Social.
- h. Comportamiento ético.
- i. Organización y planificación del tiempo.

Competencias Específicas de la Titulación de Administración de Empresas:

- a. Emprende, gerencia y gestiona proactivamente.
- b. Implementa sistemas de gestión operativa y administrativa.

- c. Desarrolla el Talento Humano en las organizaciones.
- d. Aplica la innovación y la responsabilidad social en las organizaciones.
- e. Interpreta y analiza la información contable y financiera para la toma de decisiones.
- f. Aplica el Marco Jurídico - Legal en la gestión y buenas prácticas organizacionales.
- g. Utiliza modelos matemáticos y estadísticos en la resolución de problemas.
- h. Desarrollo estrategias corporativas generadoras de valor.
- i. Utiliza nuevas herramientas administrativas y tecnológicas de información y comunicación (TICs).
- j. Diagnostica los factores internos y externos del entorno para ejecutar propuestas de investigación, desarrollo e innovación.
- k. Genera estrategias de negociación internacional.

Tras haber analizado las competencias requeridas de manera general por el docente universitario y en lo particular el docente de la Universidad Técnica Particular de Loja, así como las funciones que estos cumplen en el ejercicio de su profesión docente, en la siguiente tabla, presento cual sería el perfil del docente invitado de Titulación de Administración de Empresas de la UTPL; que como se planteó al inicio de este capítulo tendrá como objeto servir de base para la convocatoria, reclutamiento y selección de nuevos docentes de la titulación, su posterior contratación, evaluación del desempeño y capacitación continua basados en un modelo de competencias.

Cuadro 7. Perfil del docente de Titulación de Administración de Empresas de la UTPL

Universidad Técnica Particular de Loja		
Titulación: Administración de Empresas		
Cargo:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Docente invitado	2012-01-12	2012-03-12
Formación académica:	Competencias:	

<u>Educación:</u> Universitaria Cuarto Nivel <u>Formación en:</u> Administración de Empresas o especial a fin a la cátedra. Docencia Gestión Investigación <u>Experiencia:</u> 2 años o más en cargos similares.	<u>Cognitivas;</u> • Información básica. • Habilidad de razonamiento. • Capacidad de conocimiento. • Humanidad intelectual. • Dominio al más alto nivel de su asignatura • Orientación a la innovación y la investigación. • Actualización de estos conocimientos • Dominio de la metodología de investigación • Dominio de la pedagogía universitaria <u>Técnicas;</u> • Destrezas físicas. • Manipulativas esenciales para desarrollar la profesión. • Comunicación educativa. • Comunicación oral y escrita. • Comunicación en inglés. • Organización y planificación del tiempo. <u>Actitudinales;</u> • Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo. • Respeto a los alumnas/os • Compromiso e implicación en la tarea docente • Actitud reflexiva y crítica ante su tarea • Actitud de servicio • Actitud positiva hacia el cambio y la innovación • Intereses. • Fidelidad institucional. • Adaptabilidad. • Valores. • Comportamiento ético. • Acción y resolución de problemas morales. <u>Psicosociales;</u> • Interacciones humanas e interpersonales.
---	---

	• Comunicación entre colegas. • Espíritu de equipo. • Trabajo en equipo. <u>Socialización;</u> • Internalización gradual de los valores de la profesión. <u>Destreza de enseñanza - aprendizaje;</u> • Selección y secuenciación de contenidos a impartir, • Organización y estructura de los conocimientos, • Planificación a largo y corto plazo de las actividades docentes y de aprendizaje, • Selección de métodos didácticos. • Destrezas para decidir qué se necesita aprender, • Cómo aprenderlo y cuándo se ha aprendido.
Objetivo:	
Funciones y responsabilidades: • - Tres funciones básicas: – <u>Investigación</u> – La investigación en el ámbito de la propia disciplina o especialidad – La investigación de la propia actividad docente – <u>Gestión</u> – las propias del departamento, – las de la Facultad o Titulación y – las de la Universidad – <u>Docencia</u> – actividades pre enseñanza, – inter aprendizaje y – Post activas que los profesores/es han de realizar para asegurar el aprendizaje	
Es supervisado por: Coordinador de Titulación	

Elaborado por: Patricio Burneo

4.5. Profesiograma del Docente Invitado

Profesiograma según (Miño y Dávila editor Revista interuniversitaria de formación del profesorado Nro 68., 2010, pág. 255) “representa el perfil de las características exigidas por el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades y aptitudes) indicando el nivel de exigencias que se requiere para el ejercicio de dicho puesto”.

El profesiograma también denominada como ficha de análisis de tareas por (Roig Ibañez, 2008), donde deben deberán registrarse los datos que hacen referencia a la descripción objetiva del puesto.

Así mismo (Roig Ibañez, 2008), recuerda que las aplicaciones más importantes que se obtienen de la elaboración de los profesiogramas son entre otras:

- Elaboración de perfiles profesionales con los que se pueda elaborar la orientación profesional y la selección de personal laboral.
- La determinación de las especificaciones y factores a considerar llevar a cabo la valoración de tareas.
- La redacción de programas especiales de capacitación profesional del personal a contratar o promocionar.
- Introducción de nuevos métodos o mejora de los utilizados con el fin de mejorar los procesos de producción o de gestión, e incrementar el nivel de rendimiento de cada puesto.

Los especialistas en gestión de recursos humanos, tienen su propio modelo para la elaboración del profesiograma, pero en su gran mayoría coinciden en una estructura básica en cuanto a los contenidos que deberán registrarse para una mejor descripción objetiva del cargo.

En la elaboración del profesiograma según destaca (Roig Ibañez, 2008), que varios expertos analistas como Bisé, Fonteque, Vigleti, entre otros coinciden en señalar que se deberá incluir los grupos fundamentales de datos:

- Estudio objetivo del puesto de trabajo, con lo que se consignan, detallan y especifican:
 - Desde el punto de vista técnico.
 - Desde el punto de vista funcional.

- Desde el punto de vista organizativo – ambiental.
- Estudio psicosocial y profesional del empleado que desempeña el puesto.

Según (Miño y Dávila editor Revista interuniversitaria de formación del profesorado Nro 68., 2010), el puesto de trabajo del profesor es complejo por lo que elaborar un profesiograma estable no resulta fácil.

Tomando como referencia al propuesto por (González & Reynel, 2009) se presenta un modelo de profesiograma ajustado a los intereses de la titulación de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Cuadro 8. Modelo de Profesiograma del Cargo de Docente Invitado

Universidad Técnica Particular de Loja				
Titulación en Administración de Empresas				
Denominación del cargo:				
Objetivo del cargo :				
Funciones del cargo:				
Requisitos del cargo:				
Formación mínima:				
Conocimientos específicos:	1 (elementales)	2 (medios)	3(Superiores)	
Experiencia previa:				
Requisitos Físicos:	1 No exigida	2 Bajos	3 Medios	4 Altos
Requisitos de Personalidad	1 No exigida	2 Bajos	3 Medios	4 Altos
Responsabilidades:				
• Trabajo de otras personas				

• Equipos y medios de trabajo				
• Economía				
• Calidad formativa				
• Relación con el estudiante				
Condiciones de Trabajo:				
• Esfuerzo físico o mental				
• Ambiente físico				
• Riesgos más comunes				
• Horarios de trabajo				
Elaborado por			Firma	
Fecha de elaboración				

Nota Fuente: Adaptado de (González & Reynel, 2009), elaborado por: Patricio Burneo

A continuación, se propone un profesiograma diseñado para el cargo de docente invitado para la titulación en Administración de Empresas, considerando, las funciones, requisitos, experiencia previa, requisitos de personalidad, responsabilidades y condiciones de trabajo que tendrá el puesto que es análisis de este trabajo, según el perfil profesional previamente propuesto en base a las competencias que requiere un docente invitado de la UTPL.

Cuadro 9. Profesiograma del Docente Invitado UTPL

Universidad Técnica Particular de Loja Titulación en Administración de Empresas	
Denominación del cargo:	Docente Invitado

Área – especialidad:	Administración de Empresas		
Objetivo del cargo :	Dictar la cátedra universitaria, en base a las normas, políticas y procedimientos que establece la titulación de administración de empresas de la UTPL		
Funciones del cargo:	<u>Investigación</u> – En el ámbito de la propia disciplina o especialidad. – De la propia actividad docente <u>Gestión</u> – Las propias del departamento, Facultad o Titulación y – las de la Universidad <u>Docencia</u> – Las actividades pre enseñanza, – Inter aprendizaje y – Post activas que ha de realizar para asegurar el aprendizaje.		
Requisitos del cargo			
Formación mínima:	Título universitario de cuarto nivel en Administración de empresas o de especialidad afín a la cátedra.		
Conocimientos específicos:	1 (elementales)	2 (medios)	3(Superiores)
• Información básica			X
• Habilidad de razonamiento.			X
• Capacidad de conocimiento.		X	
• Humanidad intelectual.		X	
• Dominio de su asignatura			X
• Innovación e investigación.			X
• Dominio de la metodología de investigación			X

• Dominio de la pedagogía universitaria				X
• Comunicación en inglés				X
Experiencia previa:	Tener como mínimo 2 años de experiencia en la docencia y 2 años de experiencia en el ejercicio profesional de su formación académica.			
Requisitos Físicos:	1 No exigida	2 Bajos	3 Medios	4 Altos
• Destreza manual – física		X		
• Resistencia a posturas prolongadas	X			
• Visión			X	
• Voz y dicción				X
• Control emocional				X
• Concentración				X
• Comunicación oral y escrita.				X
Requisitos de Personalidad	1 No exigida	2 Bajos	3 Medios	4 Altos
Vivencia de valores universales del humanismo de Cristo.				X
Respeto a los alumnos.				X
Compromiso e implicación en tarea docente.				X
Actitud reflexiva y crítica			X	
Actitud de servicio			X	
Actitud positiva hacia el cambio y la innovación			X	
Fidelidad institucional.				X
Adaptabilidad.			X	
Comportamiento ético.				X

Acción y resolución de problemas morales.			X	
Delegar tareas		X		
Intereses.			X	
Valores.			X	
Responsabilidades:				
• Trabajo de estudiantes universitarios				
• Equipos y medios de trabajo facilitados para la actividad docente				
• Calidad formativa de los estudiantes				
• Relación con el estudiante y compañeros de trabajo				
• Actualización profesional y docente				
Condiciones de Trabajo:				
• Esfuerzo físico o mental: Mayor esfuerzo mental, para su constante actualización.				
• Ambiente físico: tranquilidad y armonía para ejercer la actividad docente.				
• Riesgos más comunes: stress				
• Horarios de trabajo: Según la programación del coordinador de la titulación entre las 07:00 y las 21:00				
Elaborado por			Firma	
Fecha de elaboración				

Nota Fuente: Adaptado de (González & Reynel, 2009), elaborado por: Patricio Burneo

5. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UN MODELO DE COMPETENCIAS

Como se lo pudo comprobar en el capítulo III de esta tesis en el que analizamos el marco conceptual, el reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso, cuyo propósito es seleccionar al recurso humano más idóneo que prestará sus servicios profesionales en la institución.

En el caso de las instituciones de educación superior, el objetivo específico de la selección de personal, luego de la instancia del proceso de reclutamiento, es elegir y seleccionar a los candidatos más capacitados e idóneos, que demuestren su pertenencia a la institución y que sean capaces de transmitir sus conocimientos a los alumnos de la Titulación de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja, promoviendo a la sociedad profesionales altamente competitivos.

5.1. Reclutamiento de docentes invitados

El reclutamiento como se lo analizó en el capítulo III, es el proceso de búsqueda, dentro y fuera de la organización, de personas para llenar vacantes.

El reclutamiento es una actividad de anunciar la disposición de una institución en incorporar nuevos colaboradores; en este caso llamar la atención a profesionales en las diversas áreas académicas con vocación o formación en docencia que se interesen en sumarse a transmitir conocimientos, experiencias y principios a los futuros profesionales en el desarrollo de su formación superior; por consiguiente es una actividad positiva y de invitación a ser parte de la organización. La fase de reclutamiento de docentes universitarios es buscar lo selectivo del recurso humano que se somete a este proceso, requisitos y perfil que exige el cargo en una institución de educación superior.

De acuerdo a los procesos de reclutamiento definidos en el Sistema de Gestión de la Administración del Talento Humano elaborado por la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la UTPL (Dirección General de Recursos Humanos, 2008), para contratar al personal docente y administrativo, se vale de dos fuentes de reclutamiento: internas y externas.

Dentro de las fuentes de reclutamiento interno que describe el documento están:

- **Becarios de investigación (CITTES).**
- **Gestión productiva, rotación de personal y promoción interna.**

Mientras que las fuentes externas consideradas son:

- **Consulta en archivos de candidatos, recepción de solicitudes de empleo (Anexo 1. Solicitud de empleo).**
- **Ingreso de curriculum on line (Anexo 2. Formato de curriculum vitae).**

Con el fin de que el proceso de reclutamiento de docentes para la titulación de Administración de Empresas sea lo óptimo y programático, se deberán cumplir ciertos pasos que se describen en el siguiente instructivo.

5.1.1. Instructivo de reclutamiento

La elaboración de un manual o instructivo para los procesos de reclutamiento y selección de los docentes tiene como fin regular las acciones que se deberán cumplir al presentarse la necesidad de incorporar un nuevo docente a la titulación.

a. Propósito

El instructivo describe las acciones secuenciales que deberán realizarse para el reclutamiento de los docentes invitados de la Titulación de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja.

b. Alcance

La elaboración del instructivo está destinada para la aplicación por parte de los responsables del proceso de reclutamiento de docentes invitados de la Titulación de Administración de Empresas de la UTPL.

c. Responsabilidades

El reclutamiento, que es el primer paso del proceso que se complementa con la selección, contratación e inducción de personal estará bajo la responsabilidad de:

- Dirección General de Recursos Humanos
- Dirección General Académica

- Coordinación de la Titulación de Administración de Empresas

Sus directores y coordinadores serán quienes designarán a los responsables de cumplir con lo determinado en este instructivo.

d. Requisición o solicitud de docentes

Cuando la Titulación de Administración de Empresas de la UTPL, presente la necesidad de incorporar nuevos docentes invitados, el coordinador de la titulación dirigirá una solicitud de incorporación de docente al Director General de Recursos Humanos, adjuntando el formulario de “Requisición de Docentes”, el mismo que indica el puesto requerido, perfil de docente requerido, actividades a cumplir, fecha de inicio de las labores, entre otros requerimientos, según el modelo que se propone a continuación:

Cuadro 10. Formulario de Requisición de Docentes

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA		
TITULACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE DOCENTES		
Fecha de solicitud		
Fecha de inicio de labores		
Tipo de Contrato	Docente interno.....	Docente invitado.....
Razón de requisición: Administrativas, remplazo a docente, nueva cátedra, dirección de tesis, etc.		
Descripción del perfil del puesto de docente requerido		
Descripción de la asignatura.		

Autorización de la Dirección General Académica.	AUTORIZADO.....	NEGADO.....
Nombre y firma del coordinador de titulación (solicitante)	NOMBRE	FIRMA
Nombre y firma del Director General Académico		

Elaborado por: Patricio Burneo.

e. Autorización de requisición de docentes.

Toda requisición de docentes invitados para la UTPL, requiere el visto bueno de la Dirección General Académica, previo a que esta se dirija a la Dirección General de Recursos Humanos quien procesará el requerimiento.

La autorización de la Dirección General Académica se da en el mismo “Formulario de Requisición de Docentes” propuesto en la tabla anterior.

En el caso específico de la contratación de docentes invitados, según el Sistema de Gestión del Talento Humano de la UTPL (Dirección General de Recursos Humanos, 2008), es necesario la autorización por parte de la Junta General de Directores, para su contratación.

f. Verificación de requisición de docentes invitados.

La Dirección General de Recursos Humanos se encargará de verificar que el formulario de requisición de docentes esté debidamente llenado principalmente:

- Datos correspondientes del formulario.
- Verificación que la descripción del perfil del puesto, corresponda a perfil de competencias y profesiograma del puesto definido en el capítulo IV.
- Firmas de autorización de la Dirección General Académica
- Autorización firmada por la Junta General de Directores.

Verificado los requisitos de la requisición, se procede al reclutamiento dando prioridad al desarrollo del personal que labora en la UTPL y en caso de no disponer de candidatos que cumplan con el perfil requerido se procederá con el reclutamiento externo.

g. Reclutamiento de fuentes internas.

Una vez recibida la requisición de docentes, con las debidas autorizaciones, el primer paso que deberá hacer la Dirección General de Recursos Humanos será la búsqueda de candidatos que cumplan con el perfil del puesto docente propuesto por la Titulación de Administración de Empresas.

La prioridad para cubrir el puesto solicitado la tienen:

- Personal que labora en puestos docentes o administrativos en distintas dependencias de la UTPL.
- Personal que han desarrollado gestión productiva en la UTPL.
- Personal que trabajó anteriormente en la universidad.

○ Convocatoria interna

La Dirección General de Recursos Humanos realizará la convocatoria interna a participar en las vacantes disponibles de acuerdo a las requisiciones recibidas y autorizadas para los puestos de docentes internos. Para ellos se deberá hacer los anuncios que se requieran a fin de que toda la comunidad universitaria tenga la oportunidad de estar informada y que tengan las mismas oportunidades de participar, por lo que se recomienda utilizar los siguientes medios de difusión de puestos disponibles.

- Carteleras de anuncios de puestos de docente vacantes, en las oficinas de Recursos Humanos (RRHH).
- Carteleras de anuncios de puestos de docentes vacantes, en las oficinas de cada facultad, coordinaciones de titulación o departamento de la UTPL.
- Carteleras de anuncios de puestos de docentes vacantes, en los centros regionales de la UTPL.
- Espacio de difusión de puestos de docentes vacantes, en la página WEB de la UTPL, con acceso exclusivo para la comunidad universitaria.
- Correo electrónico de la universidad.

Para ellos se deberá seguir el siguiente procedimiento.

Cuadro 11. Procedimientos para la Difusión Interna de Vacantes

Procedimiento para difusión interna de puestos para docentes	
Responsable	Acción – procedimiento
Dirección General de Recursos Humanos	Postear la vacante de docente que se requiere contratar según el requerimiento planteado por la Coordinación de Titulación destacando: titulación solicitante, título de puesto vacante, asignatura o asignaturas que cubriría el docente, perfil del docente por competencias, funciones principales, requisitos mínimos del puesto, fecha de vigencia de la convocatoria, forma de aplicación.
Dirección General de Recursos Humanos	Colocar los afiches en las carteleras que serán de exclusivo uso para difusión de puestos a contratar en las oficinas Recursos Humanos, facultades, titulaciones, departamentos, Centros Regionales y el portal WEB de la UTPL.
Dirección de Recursos Humanos y Coordinadores de Titulación	Convocar a la mayor cantidad de interesados a través de otros medios que el propuesto en el paso anterior, principalmente el sistema de correo electrónico entre docentes, administrativos, becarios etc.
Docentes interesados	Informarse de la convocatoria al concurso y contactar con el departamento o persona encargada designada por la Dirección General de Recursos Humanos para facilitar información y recolectar las aplicaciones.

Elaborado por: Patricio Burneo

El afiche que se posteará en las carteleras internas y en la página WEB de la UTPL, deberá

tener la siguiente información:

Cuadro 12. Información para afiches de convocatoria

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS Requiere Contratar los servicios de:	
Puesto o Cargo	Docente Interno
Área – Departamento – Titulación	Titulación de Administración de Empresas
Cátedras principales	Administración I
Perfil del Puesto – competencias	Habilidad de razonamiento, dominio al más alto nivel de: la asignatura, de la metodología de investigación y de la pedagogía universitaria, respeto a los alumnas/os, compromiso con la tarea docente, actitud reflexiva y crítica ante su tarea, fidelidad institucional, valores, ética, interacciones humanas e interpersonales, comunicación entre colegas, espíritu de equipo, selección y secuenciación de contenidos a impartir, organización y estructura de los conocimientos, planificación a largo y corto plazo de las actividades docentes y de aprendizaje, selección de métodos didácticos.
Funciones principales	<u>Docencia</u> • Planificación y preparación de la enseñanza. • Diagnóstico y conocimiento de los estudiantes. • Organización y desarrollo de situaciones de aprendizaje. • Seguimiento, tutoría, evaluación y retroalimentación a los estudiantes. • <u>Investigación</u> • Elaboración, desarrollo y evaluación de proyectos de investigación e innovación.

	<u>Gestión</u> • Funciones administrativas y gerenciales. <u>Vinculación con la colectividad</u> • Diseño y gestión de proyectos que involucren a estudiantes y comunidad.
Requisitos mínimos	<u>Educación:</u> • Universitaria Cuarto Nivel <u>Formación en:</u> • Administración de empresas. <u>Experiencia:</u> 2 años o más en cargos similares
Fecha de vigencia de la convocatoria	<u>Fecha de la convocatoria:</u> • 10 de enero del 2012 <u>Fecha máxima para presentar candidaturas:</u> • 20 de enero del 2012
Información y aplicaciones	<u>Información:</u> • Dirección General de Recursos Humanos <u>Aplicación:</u> • Dirección General de Recursos Humanos • Página web de la UTPL www.utpl.edu.ec

Elaborado por: Patricio Burneo

h. Reclutamiento de fuentes externas

Tras la convocatoria interna realizada y en caso de no presentarse candidatos que cumplan con el perfil requerido en la requisición, se procederá a realizar la convocatoria entre las fuentes externas que para estos casos se presentan a continuación:

○ Publicación en Medios

Con el fin de comunicar las necesidades de reclutar docentes invitados para la UTPL, se podrá hacer uso de los medios de prensa impresos, periódicos a nivel local y nacional, se utilizará el siguiente formato:

Cuadro 13. Anuncio en medios de comunicación escritos

Universidad Técnica Particular de Loja

Titulación de Administración de Empresas

Requiere incorporar docentes invitados

Para la cátedra de: Administración I

Perfil de los candidatos:

Habilidad de razonamiento, dominio al más alto nivel de: la asignatura, de la metodología de investigación y de la pedagogía universitaria, fidelidad institucional, valores, ética, interacciones humanas e interpersonales, espíritu de equipo, planificación a largo y corto plazo de las actividades docentes y de aprendizaje.

Funciones:

Planificación y preparación de la enseñanza. Organización y desarrollo de situaciones de aprendizaje. Seguimiento, tutoría, evaluación y retroalimentación a estudiantes. Elaboración, desarrollo y evaluación de proyectos de investigación e innovación. Gestión de proyectos que involucren a estudiantes y comunidad.

Requisitos:

Titulación universitaria de cuarto nivel en administración de empresas o especialidad a fin a la cátedra.

Experiencia: 2 años o más en cargos similares.

Presentar hoja de vida en la Dirección General de Recursos Humanos de la UTPL (San Cayetano Alto – Loja – Ecuador) o página web www.utpl.edu.ec/postulantes

Elaborado por: Patricio Burneo

- **Agencias de colocación**

Son empresas especializadas en la selección de personal, a las cuales podría acudir la UTPL para solicitar sus servicios en la selección de docentes que cumplan el perfil de acuerdo a la requisición.

Muchas de estas empresas tanto a nivel nacional como internacional se caracterizan por disponer de un portal de internet al cual acceden diariamente posibles candidatos a nivel mundial, es así que (Badía, 2002) destaca que el uso de Internet agiliza la búsqueda y contratación de personal, a través de las agencias de empleo en la red, ya que permiten contactarse con los posibles candidatos que se encuentran lejanos, pero que cumplirían con los perfiles y estarían dispuestos a movilizarse por incorporarse en este caso a una institución de prestigio como lo es la UTPL.

En el país operan varias de ellas que cumplen desde funciones de publicación de anuncios laborales, pasando por la preselección de candidatos en base a los perfiles tanto del postulante como del puesto, hasta casos de incluir etapas de entrevistas de selección, destacándose: Opción empleo, Compu trabajo, Job rápido, donkiz empleo, entre otros.

- **Referencias personales**

Otra alternativa de reclutar candidatos externos sería a través de las referencias que pueda dar el personal administrativo o docente de la misma universidad, haciendo extensiva la convocatoria a personas que eventualmente no podrían llegar a conocerla pero que por la difusión que estos den, podrán los interesados conocer y de esta manera presentar su postulación.

- **Solicitudes de iniciativa propia**

Por el prestigio mismo adquirido por la Universidad Técnica Particular de Loja tanto en la ciudad como a nivel nacional, es normal que interesados en trabajar como docentes de la universidad, busquen presentar sus hojas de vida directamente a la institución, independientemente que exista vacantes disponibles, en tal medida la Dirección General de Recursos Humanos facilita para que los candidatos llenen una solicitud de empleo denominada “Ficha de Aspirantes” que se encuentra en la página web institucional www.utpl.edu.ec (UTPL).

Esta ficha permite que el interesado describa datos que son de interés de la universidad

como: datos personales, titulaciones, capacitaciones, referencias laborales, cargos a los que aplica. Con ello la Dirección General de Recursos Humanos en caso de recibir requisición de docentes, podrá acudir a su base de datos de interesados, que por este medio han hecho llegar sus aplicaciones.

i. Solicitud de Empleo

Como parte del reclutamiento y selección de personal, uno de los primeros pasos a cumplir el interesado será llenar un formulario denominado “Solicitud de Empleo” que se lo define como: “la exposición de los conocimientos, experiencias y habilidades que ofrece la persona que desea trabajar, por lo que la misma es trascendental para él o la aplicante” (Andino, 2001, pág. 146).

Como se expuso en el punto anterior el interesado en una vacante presentada por la Titulación de Administración de Empresas, podrá acceder a la ficha de aspirantes que se encuentra en la página web de la institución, la misma que permite al postulante llenar varios de los datos que son de mucho interés, no obstante se propone un formato que estaría dirigido especialmente para postulantes que aplican de manera exclusiva para los cargos de docentes internos de la universidad, según el siguiente formato:

Cuadro 14. Solicitud de Empleo

Universidad Técnica Particular de Loja			
Solicitud de Empleo Docentes			
Datos generales			Foto
Apellidos:			
Nombres:			
Cedula de ciudadanía:			
Lugar de nacimiento:		Fecha de nacimiento:	
Nacionalidad:		Estado civil:	
Domicilio:		Teléfono:	
Celular:		E-mail:	
Información académica			
A. Universitarios tercer nivel			
Universidad:			

Facultad:			
Titulación:			
Especialidad:			
Título obtenido:			
Registro del Senescyt n°:			
B. Post grado			
Universidad:			
Ciudad:			
País:			
Registro del Senescyt n°:			
Especialidad o área de estudio			
Diplomado	Magister	Especialista	Phd.
C. Experiencia académica en otras universidades			
Institución:			
Facultad:		Escuela:	
Tipo de contrato	Parcial	Completo	Ser. Profesional
Asignaturas:			
Desde:		Hasta:	
Institución:			
Facultad:		Escuela:	
Tipo de contrato	Parcial	Completo	Ser. Profesional
Asignaturas:			
Desde:		Hasta:	
D. Cursos de capacitación, seminarios y talleres que ha recibido			
Tipo de evento:		Institución:	
Nombre del evento:			
Ciudad:		País:	
Duración en horas:		Fecha realización:	
Tipo de evento:		Institución:	
Nombre del evento:			
Ciudad:		País:	
duración en horas:		Fecha realización:	
E. Estudios formales que cursa actualmente			

Nombre del curso:		Institución:	
Tiempo duración:		Nivel:	
Pregrado:		Postgrado:	
F. Conocimientos de idiomas			
Idioma	Habla	Escribe	Lee
G. Experiencia profesional			
Institución:		Cargo:	
Funciones desempeña:	que	Teléfono:	
Desde:		Hasta:	
Institución:		Cargo:	
Funciones desempeña:	que	Teléfono:	
Desde:		Hasta:	
H. Cursos de capacitación, seminarios, talleres y otros eventos en los que a participado como facilitador o docente			
Tipo de evento:		Institución:	
Nombre del evento:		Ciudad –país:	
Duración en horas:		Fecha realización:	
I. Publicaciones (como: autor, coautor o miembro de equipo)			
Nombre de la publicación	Institución	Fecha de edición	
Fecha de aplicación:		Firma:	

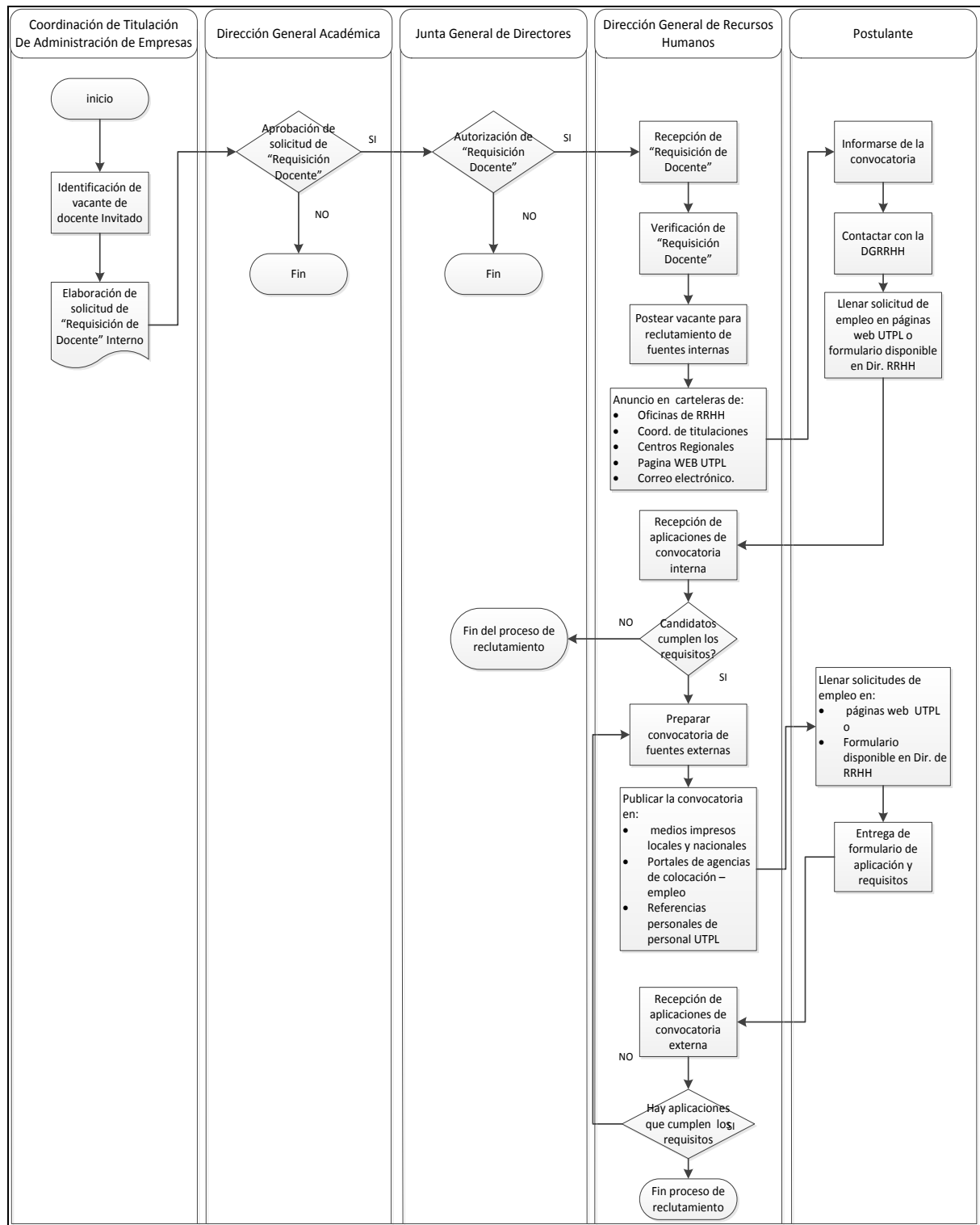
Elaborado por: el autor

Con este formato de solicitud de empleo permitirá a los encargados de la pre selección de candidatos, seleccionar a aquellos que cumplen con los requisitos y perfiles que se requieran para las vacantes.

5.1.2. Flujograma de la etapa del reclutamiento de docentes invitados.

Lo propuesto dentro de la etapa de reclutamiento de docentes invitados, se lo refleja en el siguiente flujo de procesos en el que se destaca la incidencia que tienen los actores de la universidad como los postulantes.

Cuadro 15. Flujograma del proceso de Reclutamiento de Docente Invitado



Elaborado por: Patricio Burneo

5.2. Selección de docentes invitados

La selección de personal, como se analizó en el capítulo III, consiste en escoger a la persona más idónea para un puesto específico, que le permita desempeñar y desarrollar sus habilidades y potencialidades a fin de satisfacer las necesidades de la institución.

El proceso de selección inicia una vez completado los pasos que se determinaron en el reclutamiento; en esta etapa del proceso la Dirección General de Recursos Humanos buscará encontrar a las personas idóneas para cubrir las vacantes tanto por su currículo como por cumplir con el perfil del puesto definido, así como que demuestre predisposición de trabajar para la universidad. Para ello se realizarán los pasos propuestos en el siguiente instructivo.

5.2.1. Instructivo de selección

Siguiendo con el instructivo propuesto en este mismo capítulo, sobre el reclutamiento de docentes invitados, se detalla los siguientes pasos que deberán cumplir los encargados del proceso de selección de docentes nuevos para la Titulación de Administración de Empresas de la UTPL.

a. Recepción de solicitudes de empleo

Tras la convocatoria realizada a través de fuentes internas y externas, la Dirección General de Recursos Humanos, será la encargada de receptor las solicitudes de empleo docente, junto con sus hojas de vida y demás requisitos que se han solicitados en las convocatorias, con ellos se elaborará un banco de datos de los postulantes con la información más importante que se requiere por cada puesto, con el fin de filtrar aquellas aplicaciones que no cumplen con los requisitos y perfiles propuestos en la convocatoria, entre los más importantes: titulación universitaria, experiencia: docente, en investigación, vinculación y profesional, cursos que fortalezcan su formación básica, disponibilidad y otros que cada caso lo requiera.

b. Entrevista preliminar

La entrevista preliminar es un procedimiento que permite prescindir con agilidad de aquellos solicitantes que no cumplen con los requisitos para la posición de docente. La entrevista

preliminar consiste en una plática formal y en profundidad, que sirve de filtro inicial, se lo realiza a través de un sistema de preguntas directas, como lo refieren en el (Portal Pymes de Mendoza, 2008), quienes plantean que el entrevistador se fije como objetivo conseguir respuesta a dos inquietudes concretas:

- ¿puede el candidato desempeñar el puesto?
- ¿cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

La Dirección General de Recursos Humanos, será la encargada de este proceso fundamental, para ello se puede utilizar el siguiente formulario para la entrevista preliminar se presenta a continuación:

Cuadro 16. Entrevista preliminar

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA Dirección General de Recursos Humanos	
Datos Generales: ¿Cuál es su nombre y apellidos?..... ¿Cuál es su edad?..... ¿Habla otro idioma? Si..... No..... ¿Cuáles? ¿Cuál es su dirección actual de residencia?.....	
Experiencia Docente: ¿En qué universidad estudio? ¿Qué título obtuvo? ¿Cuál es su experiencia docente?..... Cuáles cátedras impartió?.....	
Contacto: Nombre, dirección y número de teléfono de alguna persona de contacto en caso de una emergencia:	
Entrevistador: Nombre..... Firma..... Fecha de entrevista	

Elaborado por: Patricio Burneo

c. Pruebas de selección

Las pruebas o test de selección son de uso frecuente en los procesos de selección de personal docente en instituciones de educación superior, en este caso la UTPL, en función

del objetivo de incorporar los mejores profesionales que cumplan con las competencias determinadas en el perfil del docente, deberá aplicar aquellas que considere necesarias. Este proceso estará a cargo de la Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección General Académica, quienes determinarán las pruebas que en cada caso se deberá aplicar.

A continuación se detallan algunas de las pruebas que se podrá aplicar a los candidatos que han superado las etapas previas de selección.

- **Pruebas de habilidades cognitivas**

Estas pruebas miden la capacidad mental como: inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.

Las pruebas de capacidad cognitiva como refiere (Muchinsky, 2002, pág. 152) a Schmidt y Hunter 1981 que afirman “las pruebas de capacidad cognitiva desarrolladas de forma profesional son predictores válidas del desempeño en el trabajo y de la capacitación en los puestos de trabajo”. En el caso específico de aplicárselo a los candidatos a docentes internos, los resultados permitirán conocer el nivel intelectual general del mismo y en relación al del perfil requerido.

Este tipo de test, al medir la capacidad mental del candidato, deberán ser aplicadas a todos los candidatos indistintamente del perfil del puesto a cubrir. Estas pruebas estarán diseñadas por la Dirección General Académica en coordinación con la Dirección General de Recursos Humanos.

- **Pruebas de conocimiento o capacidad**

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y/o habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio profesional.

Miden el grado de conocimiento profesional o técnico exigido para el cargo (matemáticas, contabilidad, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas entre las que se destacan:

- Orales: aplicadas mediante preguntas y respuestas orales.
- Escritas: aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas.
- De realización: aplicadas a la ejecución de un trabajo o tarea.
- Pruebas generales: miden nociones de cultura o conocimientos generales.

- Pruebas específicas: miden conocimientos técnicos relacionados con el cargo.
- **Pruebas de personalidad**

El objetivo que se tiene con este tipo de pruebas es medir los aspectos básicos de personalidad del aspirante, tales como la introversión, estabilidad, motivación, etc.

d. Entrevista de selección

Tras la entrevista preliminar y una vez aplicados los test o pruebas a los candidatos, la Dirección General de Recursos Humanos relacionará los resultados obtenidos con el perfil del docente determinado y de ellos seleccionará a aquellos que cubran el perfil solicitado o más se acerquen; los mismos que serán enviados en una terna a la Coordinación de Titulación para que cumplan el protocolo de entrevistas que para estos casos se tendrán planificados.

Esta entrevista será bajo un formato de diálogo abierto entre el entrevistador que en este caso deberá ser el Coordinador de Titulación de Administración de Empresas y Coordinador de Sección Departamental o sus delegados y el entrevistado, permitiendo que las dos partes puedan conocer algo más de la otra parte; el candidato de la institución y el coordinador del perfil del postulante.

La Dirección General de Recursos Humanos, podrá elaborar una guía de entrevistas que permita que la persona encargada de llevar la entrevista cubra con todos los aspectos que se consideran importantes saber de la propia fuente del candidato previo a la decisión de contratar a uno u otro aspirante. A continuación alguna de los temas más importantes a considerar:

- Interés en el trabajo:
 - ✓ Opinión sobre cuáles son las funciones a cumplir en el puesto.
 - ✓ Opinión sobre las motivaciones que tienen de cubrir el puesto
 - ✓ ¿Cuáles son las fortalezas del aspirante respecto del puesto?
 - ✓ ¿Qué información y opinión tiene de la Universidad?
 - ✓ ¿Por qué le interesa trabajar en la Universidad?
- Situación de trabajo actual:
 - ✓ ¿Trabaja actualmente?
 - ✓ Si está desempleado, ¿cuánto tiempo y por qué?

- ✓ Si está trabajando, ¿por qué solicita un nuevo puesto?
- ✓ Su incorporación es inmediata o ¿cuándo podría empezar a trabajar?
- Experiencia laboral:
 - ✓ ¿Cuál es su actual empleador, dirección, teléfono, cargo que ocupa y responsabilidades, tiempo de empleo?
 - ✓ ¿Cuáles fueron sus anteriores empleadores, cargos y responsabilidades, tiempo de empleo, motivos de su salida?
 - ✓ ¿Cuál ha sido su condición salarial en el último empleo y anteriores?
 - ✓ ¿Qué le gusta de su actual trabajo?
 - ✓ ¿Qué es lo que menos le gusta de su actual trabajo?
 - ✓ ¿Por qué dejaría su actual trabajo?
 - ✓ Existieron períodos largos entre uno y otro empleo, ¿por qué?
- Antecedentes académicos
 - ✓ Considera el candidato tener la experiencia o capacitación para cubrir el puesto, ¿por qué?
 - ✓ ¿Dónde obtuvo su experiencia o formación?
 - ✓ ¿Cuál es su formación académica que le avale cubrir el puesto?
- Actividades fuera del trabajo
 - ✓ ¿Qué hace en sus horas libres?
 - ✓ Desarrolla trabajos a tiempo parcial, de que tipo.
- Preguntas específicas del entrevistador
 - ✓ Conocimientos técnicos de la materia
 - ✓ Conocimientos técnicos de las funciones de gestión, investigación o vinculación que cubriría el candidato.
- Autoevaluación
 - ✓ ¿Cuáles considera son sus fortalezas?
 - ✓ ¿Cuáles considera son sus debilidades?

Antes de terminar con la entrevista, el entrevistador debe proporcionar información de la institución, de la titulación y de la posición de docente vacante; además proporcionar información acerca del sitio de trabajo, las horas de trabajo, la remuneración y otros factores que puedan afectar el interés del aspirante.

e. Informe del entrevistador

Una vez terminada la entrevista con el aspirante, el entrevistador emitirá un informe de la

entrevista realizada, calificando aspectos de las características: personales, relacionadas con el puesto, calificación global para el puesto, según el formato que se presenta a continuación:

Cuadro 17. Informe de entrevista a aspirante docente

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA Dirección General de Recursos Humanos					
Informe de Entrevista a Aspirantes Docentes					
Califique cada característica de uno a cuatro, con 1 la calificación más alta y 4 como la calificación más baja					
Características	1	2	3	4	Observaciones
Apariencia personal					
Actitud					
Conversación					
Cooperación con la entrevista					
Experiencia para el puesto					
Conocimiento del puesto					
Relaciones interpersonales					
Eficiencia					
Calificación global para el puesto	1 superior	2 arriba del promedio	3 promedio	4 marginal	
Comentarios u observaciones:					
Fecha		Firma del Entrevistador			

Elaborado por: el autor

El Coordinador de Titulación una vez realizada la entrevista, elaborará un informe dirigido a la Dirección General Académica y Dirección General de Recursos Humanos en el que presentará:

- Formulario de respuestas del aspirante durante la entrevista.
- Informe de entrevista del aspirante elaborado por el coordinador.

Con esta información la Dirección de General de Recursos Humanos continuará con el proceso de selección.

f. Verificación de referencias y antecedentes

Una vez concluida la etapa de pruebas y entrevistas a los candidatos, la Dirección General de Recursos Humanos procederá a investigar y verificar la información de antecedentes y referencias de los aspirantes.

Las consultas se podrán hacer a través de llamadas telefónicas, consultas vía correo electrónico y la página web de las instituciones que sean referidas por el aspirante. Se recomienda seguir el siguiente proceso:

- Consultas de títulos académicos: página web de la Secretaría Nacional de Educación Superior <http://www.senescyt.gob.ec/web/guest/consulta-de-titulos>.
- Consulta de antecedentes laborales: consulta telefónica y páginas web de las instituciones referidas por el aspirante.
- Consulta de referencias personales: consultas telefónicas de las personas referidas por el aspirante.

Verificación telefónica de referencias

En la verificación de referencias de antecedentes laborales, académicos y personales es necesario mantener un formato a fin de que quien realiza la verificación consulte toda la información que será importante obtener de parte de las instituciones y personas respecto del aspirante y que será importante previo a la decisión de contratar a uno u otro candidato.

Cuadro 18. Verificación de Referencias

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA				
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS				
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS DE ASPIRANTES DOCENTES				
REFERENCIA LABORAL:			REFERENCIA PERSONAL:	

INSTITUCIÓN:			
DIRECCIÓN:		TELÉFONO:	
PERSONA DE CONTACTO:		CARGO:	
NOMBRE Y APELLIDO DEL ASPIRANTE:			
FECHAS QUE COLABORÓ EN SU COMPAÑÍA	DESDE:		HASTA:
CUÁLES ERAN LAS FUNCIONES AL PRINCIPIO:			
FUNCIONES AL FINAL:			
CUAL FUE EL ULTIMO SALARIO QUE PERCIBIÓ:			
OPINIÓN DEL ASPIRANTE EN SUS CARGOS			
TUVO RESPONSABILIDAD DE SUPERVISOR:		COMO SE DESEMPEÑO:	
COMO SE RELACIONA CON LOS DEMÁS:			
CUÁL FUE SU REGISTRO DE ASISTENCIA:			
CUÁL FUE EL MOTIVO DE SU SEPARACIÓN:			
LO VOLVERÍA A CONTRATAR:		PORQUE:	
CUÁLES CONSIDERA SON SUS CUALIDADES:			
CUÁLES CONSIDERA SON SUS DEFECTOS:			
OBSERVACIONES:			
PERSONA QUE HIZO LA VERIFICACIÓN			FECHA

Elaborado por: Patricio Burneo

g. Decisión de contratar

La decisión de contratar al aspirante o aspirantes, señala el final del proceso de selección.

Esta responsabilidad corresponde a la Junta de Directores (Consejo Superior) según se describe en (Dirección General de Recursos Humanos, 2008), quien decidirá en función de los requerimientos y el análisis global realizado por la Dirección General de Recursos Humanos y la Coordinación de Titulación.

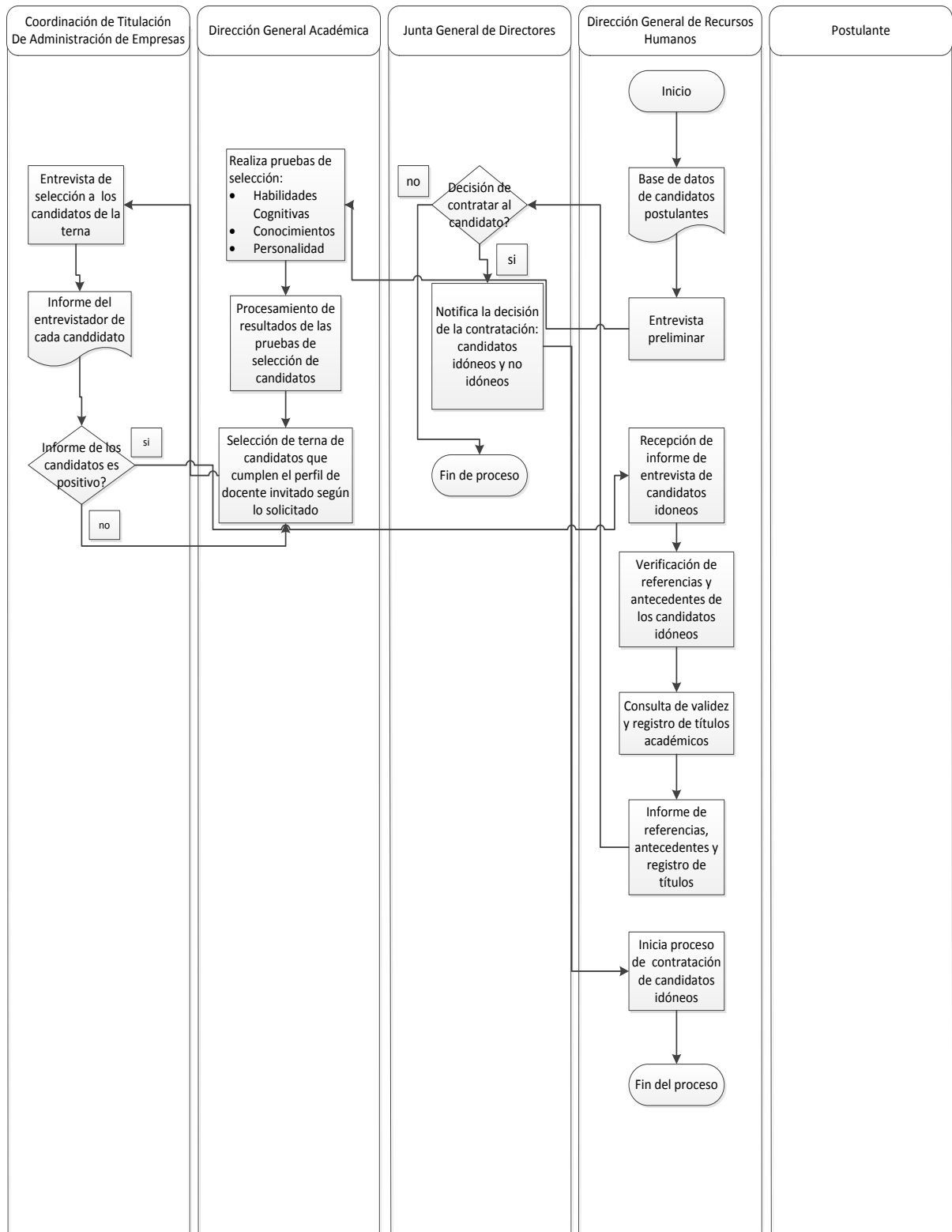
Con el fin de mantener la buena imagen de la UTPL, es conveniente comunicarse con los aspirantes que no fueron seleccionados.

Al ser un grupo que ha superado varias etapas tanto del proceso de reclutamiento como de selección se deberá crear una base de datos de candidatos idóneos para otros puestos de docentes vacantes de la misma titulación o de otras de la misma universidad, con ello evitar en futuras requisiciones pérdidas de tiempo y de recursos en todo el proceso.

5.2.2. Flujograma de la etapa de selección de docentes invitados

Lo propuesto dentro de la etapa de selección de docentes invitados, se lo refleja en el siguiente flujo de procesos en el que se destaca la incidencia que tienen los distintos órganos de la universidad así como la posición de los postulantes en la etapa de selección.

Cuadro 19. Flujo grama de Etapa Selección de Docentes



Elaborado por: Patricio Burneo

CONCLUSIONES

- La Universidad Técnica Particular de Loja es una institución de Educación Superior de larga trayectoria y reconocido éxito en el campo educativo en sus modalidades presencial y distancia, que cuenta con una organización que le permite estar acreditada con categoría “A” certificado por el CONEA en el 2009.
- El modelo basado en competencias para la gestión del talento humano, es reconocido por destacados estudiosos de la administración del talento humano, adaptándose positivamente a las diferentes instituciones que lo implementan, es así que se ha demostrado su valía aplicándolo en centros de educación superior a nivel mundial.
- El perfil del puesto de docente de educación superior en base a un modelo por competencias, permite definir con precisión los conocimientos, habilidades y aptitudes que deberá poseer el profesional para asumir el cargo de docente de jóvenes que buscan conocimientos y destrezas bajo normas de comportamiento ejemplares que les permita enfrentar a la sociedad.
- Los candidatos a cubrir los puestos de docentes de la Titulación de Administración de Empresas de la UTPL, deberán cumplir con los requisitos y competencias definidas en el perfil del puesto de docente que se determine.
- El reclutamiento de docentes invitados, basado en un modelo de competencias, permitirá a la UTPL captar a los mejores profesionales a nivel nacional en cada área de especialidad, que cuenten con los requisitos legales y competencias que la institución determine.
- El proceso de selección de docentes en base a un perfil del puesto por competencias permitirá a los encargados, ser objetivos al evaluar a los postulantes, en base al cumplimiento de los requisitos determinados y superación de las etapas de pre selección, entrevistas y confirmación de antecedentes, lo que permitirá una toma de decisiones de contratar al profesional que más se acerque a los intereses de la institución.

RECOMENDACIONES

- Elaborar el perfil del docente de la UTPL, que refleje de manera precisa las competencias que el candidato a docente deber cumplir en función de los conocimientos, habilidades y actitudes que demanda la docencia en la educación superior.
- La Titulación en Administración de Empresas de la UTPL, partiendo del perfil del docente utepelino, deberá determinar el perfil de sus docentes considerando los requerimientos específicos que la actividad docente, de gestión e investigación requieran cumplir.
- Aplicar la metodología sugerida en este proyecto de titulación para la determinación del perfil del puesto de docente interno e invitado para la Titulación de Administración de Empresas de la UTPL, con la participación de las direcciones y departamentos que se sugieren en este trabajo: Dirección General Académica, Dirección General De Recursos Humanos, Coordinación de Titulación.
- Implementar los procesos de reclutamiento y selección sugeridos en este proyecto con el fin de conseguir incorporar a los profesionales idóneos que se acerquen a los perfiles del puesto definidos en base al cumplimiento de requisitos y competencias del docente de la UTPL.
- Seleccionar a los profesionales que cumplan los requisitos de que la nueva Ley de Educación Superior establece, lo que permitirá mantener seguridad jurídica a la institución y seguridad académica a los estudiantes que se forman en la UTPL.
- Fomentar el reclutamiento interno de docentes, con lo que permitirá reducir los tiempos y costos que conlleva el proceso de reclutamiento externo.

Bibliografía

- ✓ Aguilar Feijoo, R. M. (28 de Septiembre de 2011). *www.utpl.edu.ec*. Recuperado el 05 de julio de 2012, de <http://memorias.utpl.edu.ec/sites/default/files/documentacion/aiesad2011/utpl-aiesad2011-funciones-y-competencias.pdf>
- ✓ Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ✓ Andino, M. (2001). *Correspondencia y Documentación Comercial*. Tegucigalpa: Editorial Guaymuras.
- ✓ Arias, F. (2008). *eumed.net*. Recuperado el 2012, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/982/perfil%20del%20profesor%20investigador.html>
- ✓ Badía, F. (2002). *Internet: situación actual y perspectivas*. Barcelona: La Caixa.
- ✓ Benitez R, J. (15 de Agosto de 2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 2012, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-enfoque-y-clasificacion.htm#mas-autor>
- ✓ BusinessCol.com. (s.f.). *www.businesscol.com*. Recuperado el 30 de mayo de 2012, de <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=M%20ANUAL%20DE%20PUESTOS>
- ✓ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mcgraw-hill.
- ✓ Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- ✓ Dirección General de Recursos Humanos. (2008). *Sistemas de Gestión de la Administración del Talento Humano*. Loja, Loja, Ecuador: UTPL.
- ✓ Gallego Franco, M. (2007). *www.areaRH.com*. Recuperado el 2011, de <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>
- ✓ González, M., & Reynel. (27 de Octubre de 2009). *Monografias.com*. Recuperado el 16 de febrero de 2013, de http://www.monografias.com/usuario/perfiles/reynel_mesa_gonzalez/monografias

- ✓ Gutiérrez Cabrera. (s.f.). Proceso de selección docente en un modelo educativo basado en competencias. *Ponencia 78*. Mexico.
- ✓ Lardiés, N. (07 de 2002). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 03 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/spieuch.htm>
- ✓ Lau Rodríguez, C., & Díaz Pérez, M. (30 de Octubre de 2009). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 2011, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/sistema-de-gestion-de-los-recursos-humanos-en-las-universidades.htm>
- ✓ Ley Orgánica de Educación Superior. (Octubre de 2010). *www.utpl.edu.ec*. Recuperado el 30 de junio de 2012, de http://www.utpl.edu.ec/sites/default/files/documentos/ley_educacion_superior.pdf
- ✓ Marín Díaz, V. (s.f.). Recuperado el 30 de mayo de 2012
- ✓ Miño y Dávila editor Revista interuniversitaria de formación del profesorado Nro 68. (2010). *www.ebrary.com*. Recuperado el 14 de Febrero de 2013, de <http://site.ebrary.com/lib/utesp/Doc?id=10405744&ppg=256>
- ✓ Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Cengage Learning Editorial.
- ✓ Navarrete Obando, L. E. (Septiembre de 2006). *Monografías*. Recuperado el febrero de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos39/perfil-docente-universitario/perfil-docente-universitario2.shtml>
- ✓ Portal Pymes de Mendoza. (02 de octubre de 2008). *www.portalpymes.mendoza.gov.ar*. Recuperado el 28 de agosto de 2012, de <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Guias/entrevistapreliminar.php>
- ✓ Rodríguez Beltrame, L. (2012). *Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República*. Recuperado el marzo de 2012, de http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf
- ✓ Roig Ibañez, J. (2008). *Ebrary.com*. Recuperado el 14 de Febrero de 2013, de <http://site.ebrary.com/lib/utesp/Doc?id=10212391&ppg=77>

- ✓ RUBIO GÓMEZ, M. J. (2005). *Guía General de Educación a Distancia*. Loja: UTPL.
- ✓ Siguenza Rojas, J. D. (Julio de 2008). *Gestión de Recursos Humanos en el Ilustre Municipio del Cantón Azoguez*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- ✓ Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. New York: John Willey and Sons.
- ✓ Tobón Tobón, S. (2007). *Competencias en la Educación Superior. Políticas hacia la calidad*. Bogota: Coopetariva Editorial Magisterio.
- ✓ Tobón, S., Rial Sánchez, A., Carretero, M. A., & García, J. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogota: Cooperativa Editorial Magisterio.
- ✓ Universidad Técnica Particular de Loja. (Agosto de 2006). *Estatutos de la Universidad Técnica Particular de Loja*. Recuperado el Agosto de 2012, de <http://www.utpl.edu.ec/sites/default/files/documentos/Estatuto-UTPL.pdf>
- ✓ Universidad Técnica Particular de Loja. (08 de Mayo de 2008). *Reglamento de régimen académico de la UTPL*. Recuperado el Agosto de 2012, de http://www.utpl.edu.ec/sites/default/files/documentos/reglamento_regimen_academico.pdf
- ✓ Universidad Técnica Particular de Loja. (09 de mayo de 2008). *www.utpl.edu.ec*. Recuperado el 2011, de <http://blogs.utpl.edu.ec/dgrh/category/mision/>
- ✓ UTPL. (s.f.). *www.utpl.edu.ec*. Recuperado el 12 de julio de 2012, de <http://www.utpl.edu.ec/utpl/personalrrhh/tramites-y-formularios>
- ✓ Valdés Pérez, E. E. (04 de Febrero de 2005). *EMagister*. Recuperado el 2012, de <http://www.emagister.com/curso-desarrollar-capital-humano>
- ✓ Zabalza, M. Á. (2009). *Competencias docentes del profesorado universitario*. Madrid, España: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.