



**PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA PERFECCIONAR EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE DOCENTES EN LA UNIANDES**

Lima Rojas Dayamy

Álvarez Francisco

Maldonado Raquel

Universidad Autónoma Regional de los Andes

“UNIANDES”

dayamy241074@gmail.com

kellymaldonado@gmail.com

francisco1833@gmail.com

Riobamba – Ecuador - Julio 2015

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA PERFECCIONAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE DOCENTES EN LA UNIANDES.

PROCEDURE PROPOSAL FOR UPGRADING THE SELECTION OF TEACHERS IN THE UNIANDES

Resumen.

Se plantea la necesidad de perfeccionar el proceso de selección establecido en UNIANDES ya que en la actualidad este no permite valorar plenamente las competencias docentes de los aspirantes. En el diseño de la investigación se proponen 3 fases: Diagnóstica, Intervención y Valoración, cada una con sus respectivas tareas de investigación y técnicas. Se presenta el avance de la investigación hasta la tarea No. 3 de la fase de Intervención, el cual abarca el análisis crítico del proceso de selección actual, la determinación a través de criterio de experto de las competencias docentes que deben ser valoradas en el proceso de selección en UNIANDES y los tipos de técnicas que se proponen para efectuar dicha valoración. Se propone un procedimiento de selección que incluye técnicas como la Entrevista semiestructurada, técnicas propias del assessment center y revisión de documentos.

Summary

Is a need to improve the selection process established UNIANDES since at present this does not fully evaluate the teaching skills of applicants. Diagnostic, Intervention and Assessment, each with their respective research activities and techniques: in the research design proposed 3 phases. Advancing research to task No. 3 of the intervention phase, which encompasses the critical analysis of the current selection process, the determination by expert criteria for teaching skills that should be

assessed in the process occurs UNIANDES and selection in the types of techniques that aim to make this assessment. A selection procedure which includes techniques such as semi-structured interview, own assessment center techniques and document review is proposed.

Palabras Claves: Selección de Personal, Competencias Docentes, Assessment Center.

Introducción

Los recursos humanos son los recursos más valiosos dentro de cualquier organización. Es por ello que gestionarlos de la manera más eficaz es tarea primordial. Esta gestión ha evolucionado a lo largo de la historia y en la actualidad se enfoca fundamentalmente hacia las competencias que posee el individuo, tanto las ya desarrolladas, como las potenciales. Por tanto, “la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente hacia lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro”. (Cuesta Santos, 2005).

Aunque es un criterio unánime la necesidad de valorar las competencias de las personas para poder insertarlas donde su quehacer sea más efectivo, y a la misma vez es una necesidad después poder evaluar el desempeño de las mismas, constituye un reto aún para los estudiosos del comportamiento humano, el cómo valorar estas competencias.

Las competencias del profesorado universitario se pueden definir como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para realizar una docencia de calidad. Esto es, lo que *han de saber* y lo que *saben hacer* los profesores para abordar de forma satisfactoria los problemas que la enseñanza plantea.

Según el Dr. Oscar Mas Torelló (2011) las competencias docentes principales son las siguientes:

COMPETENCIAS	FUNCIÓN DOCENTE: UNIDADES de COMPETENCIAS
1. Diseñar la guía docente de acuerdo con las necesidades, el contexto y perfil profesional, en coordinación con otros profesores.	1.1 Caracterizar el grupo de aprendizaje. 1.2 Diagnosticar las necesidades. 1.3 Formular los objetivos de acuerdo a las competencias del perfil profesional. 1.4 Seleccionar y secuenciar contenidos disciplinares. 1.5 Diseñar estrategias metodológicas atendiendo a la diversidad de los alumnos y la especificidad del contexto. 1.6 Seleccionar y diseñar medios y recursos didácticos de acuerdo a la estrategia. 1.7 Elaborar unidades didácticas de contenido. 1.8 Diseñar el plan de evaluación de aprendizaje y los instrumentos necesarios.
2. Desarrollar el proceso de enseñanza – aprendizaje propiciando oportunidades de aprendizaje tanto individual como grupal.	2.1 Aplicar estrategias multivariadas acorde a los objetivos. 2.2 Utilizar diferentes medios didácticos en el proceso de enseñanza – aprendizaje. 2.3 Gestionar 2.4 Establecer las condiciones óptimas y un clima social positivo para el proceso de enseñanza – aprendizaje y la comunicación.

	<p>2.5 Utilizar las TIC para la combinación del trabajo presencial del alumno.</p> <p>2.6 Gestionar los recursos e infraestructura aportados por la institución.</p> <p>2.7 Gestionar entornos virtuales de aprendizaje.</p>
<p>3. Tutorizar el proceso de aprendizaje del alumno propiciando acciones que le permitan una mayor autonomía.</p>	<p>3.1 Planificar acciones de tutorización, considerando los objetivos de la materia y las características de los alumnos, para optimizar el proceso de aprendizaje.</p> <p>3.2 Crear un clima favorable para mantener una comunicación e interacción positiva con los alumnos.</p> <p>3.3 Orientar, de forma individual y/o grupal, el proceso de construcción del conocimiento de los estudiantes proveyéndoles de pautas, de información, recursos... para favorecer la adquisición de las competencias profesionales.</p> <p>3.4 Utilizar técnicas de tutorización virtual.</p>
<p>4. Evaluar el proceso de enseñanza – aprendizaje.</p>	<p>4.1 Aplicar el dispositivo de evaluación de acuerdo al plan evaluativo establecido.</p> <p>4.2 Verificar el logro de aprendizaje de los alumnos.</p> <p>4.3 Evaluar los componentes del proceso enseñanza – aprendizaje.</p> <p>4.4 Promover y utilizar técnicas e instrumentos de autoevaluación discente.</p>

	<p>4.5 Tomar decisiones basándose en la información obtenida.</p> <p>4.6 Implicarse en los procesos de coevaluación.</p> <p>4.7 Afrontar los deberes y dilemas éticos de la evaluación.</p>
<p>5. Contribuir activamente a la mejora de la docencia.</p>	<p>5.1 Participar con otros profesionales en la concepción y elaboración de nuevos instrumentos, materiales y recursos didácticos para ampliar y/o mejorar las competencias profesionales.</p> <p>5.2 Mantener relaciones con el entorno socioprofesional de forma sistemática y periódica para su actualización y perfeccionamiento docente.</p> <p>5.3 Participar activamente en acciones de innovación orientadas a la optimización del proceso de aprendizaje.</p> <p>5.4 Aplicar técnicas e instrumentos de autoevaluación docente.</p> <p>5.5 Autodiagnosticar necesidades de formación para la mejora de la docencia.</p>
<p>6. Participar activamente en la dinámica académico – organizativa de la institución (Universidad, facultad, Área, Departamento,</p>	<p>6.1 Participar en grupos de trabajos.</p> <p>6.2 Participar en las comisiones multidisciplinarias de docencia.</p> <p>6.3 Promover y participar en grupos de trabajos respecto a las programaciones de asignaturas pertenecientes al área de conocimientos.</p> <p>6.4 Participar en la programación de</p>

titulaciones...)

acciones y módulos formativos.

6.5 Promover la organización y participar en el desarrollo de jornadas académicas, debates, mesas redondas...

6.6 Participar en el diseño y desarrollo de los nuevos planes de estudio a partir de las indicaciones, descriptores... aportados por los organismos competentes.

Tabla #2: Las 6 competencias de la función docente y sus 34 unidades competenciales.

Hay que saber llegar a un sistema de gestión en el cual desde la selección, se pongan en juego las habilidades del “saber hacer” del docente en sus diferentes ámbitos de actuación.

Entre las herramientas utilizadas para la selección por competencias se encuentran las siguientes:

Anuncios	Para atraer al tipo adecuado de personas y lograr que soliciten el puesto en cuestión. Se consigue ofreciendo información precisa de la naturaleza del puesto y de las competencias que se buscan
La Entrevista focalizada	Entrevista estructurada o semiestructurada, que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto
Test	-Test de Capacidad Cognitiva: valora los aspectos de las competencias cognitivas, como p.e, Pensamiento Analítico -Test de Personalidad: evalúa un gran número de competencias

Simulaciones, Ejercicios Prácticos y Assessment Center	Aporta gran valor añadido al proceso de selección. Se diseñan para simular lo más parecido posible las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión. Tipos: Role play, Ejercicios de simulación...
Información Biográfica	Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en la que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias
Entrevista Telefónica	Comprobación de criterios que no pueden evaluarse en la entrevista curricular. Es un filtro indispensable en procesos de selección de gran volumen y en Assessment Center

La base de un sistema de selección por competencias es la capacidad de describir los predictores de alto desempeño y más específicamente, la capacidad de obtener de los candidatos evidencias de esos predictores, a través de las diferentes actividades de selección. Ese lenguaje común se denomina competencias. Identificar las competencias críticas que distinguen a un puesto de otro sirve para discriminar candidatos que aparentemente pueden traer calificaciones y experiencia similares, que harían pensar que cualquiera de ellos podría hacer bien el trabajo.

En materia de competencias laborales, los assesment center han despuntado como el método más efectivo para sondear las mismas. Es una técnica que permite que el evaluador desborde toda su creatividad a través de la creación de situaciones que simulen situaciones de la vida real que en su desempeño la persona tendrá que enfrentar. Son técnicas de simulación o instrumentos de evaluación diseñados para analizar y valorar la actuación de un individuo o grupo en situaciones que reflejan aspectos de la realidad cotidiana.

La mayor ventaja de este tipo de método es que precisamente da la posibilidad de diseñar sus técnicas de manera que permitan que sean valoradas aquellas

competencias de interés para quien las aplica. Su éxito depende de la calidad del diseño y posteriormente del entrenamiento de los expertos responsables de la valoración de los candidatos sometidos a las técnicas. Esto unido a que da la posibilidad de poner a los individuos en situaciones muy similares a las que posteriormente vivirá de ingresar en la organización, aunque por supuesto, desde una perspectiva de acceso general teniendo en cuenta que los candidatos provienen de medios heterogéneos.

Las técnicas de los assesment center están a tono con actuales teorías de inteligencia humana (Gardner; 1988). El mundo ha evolucionado y en la actualidad el éxito humano depende de multiplicidad de factores, no siempre innatos, que son desarrollados por el individuo de forma dinámica en su relación con la sociedad. Hoy cuentan más las habilidades de gestión, la comunicación, los estilos de pensamiento positivos y optimistas, y toda una serie de cuestiones más relacionados con la inteligencia emocional.

Todo lo anterior conlleva al planteamiento del siguiente **Problema de Investigación:**

¿Cómo perfeccionar el proceso de selección de manera que permita valorar las competencias docentes en el personal reclutado en UNIANDES?

El **objeto de investigación** lo constituye el proceso de selección de personal y el **campo de acción** se vincula con el estudio de este proceso de selección en la UNIANDES.

Como **Objetivo General** de esta investigación tenemos el siguiente:

1. Diseñar e implementar un procedimiento para perfeccionar el proceso de selección de los docentes de nuevo ingreso a la UNIANDES con las competencias necesarias.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar el proceso de selección de la UNIANDES.
2. Diseñar un procedimiento a través del cual sea posible la selección de candidatos que posean las competencias docentes necesarias.
3. Validar el procedimiento diseñado mediante una Prueba Piloto en la UNIANDES - Riobamba.
4. Implementar el procedimiento diseñado y validado en todos los aspirantes a ingresar como docentes a la UNIANDES.
5. Valorar la efectividad de la propuesta implementada en la selección de personal con competencias docentes.

Métodos:

- Método Histórico Lógico
- El Análisis y Síntesis.

Técnicas y Herramientas:

- El análisis de documentos
- La observación participante
- La entrevista en diferentes modalidades
- Las técnicas de trabajo en grupo (Criterio de Expertos y Tormenta de Ideas).

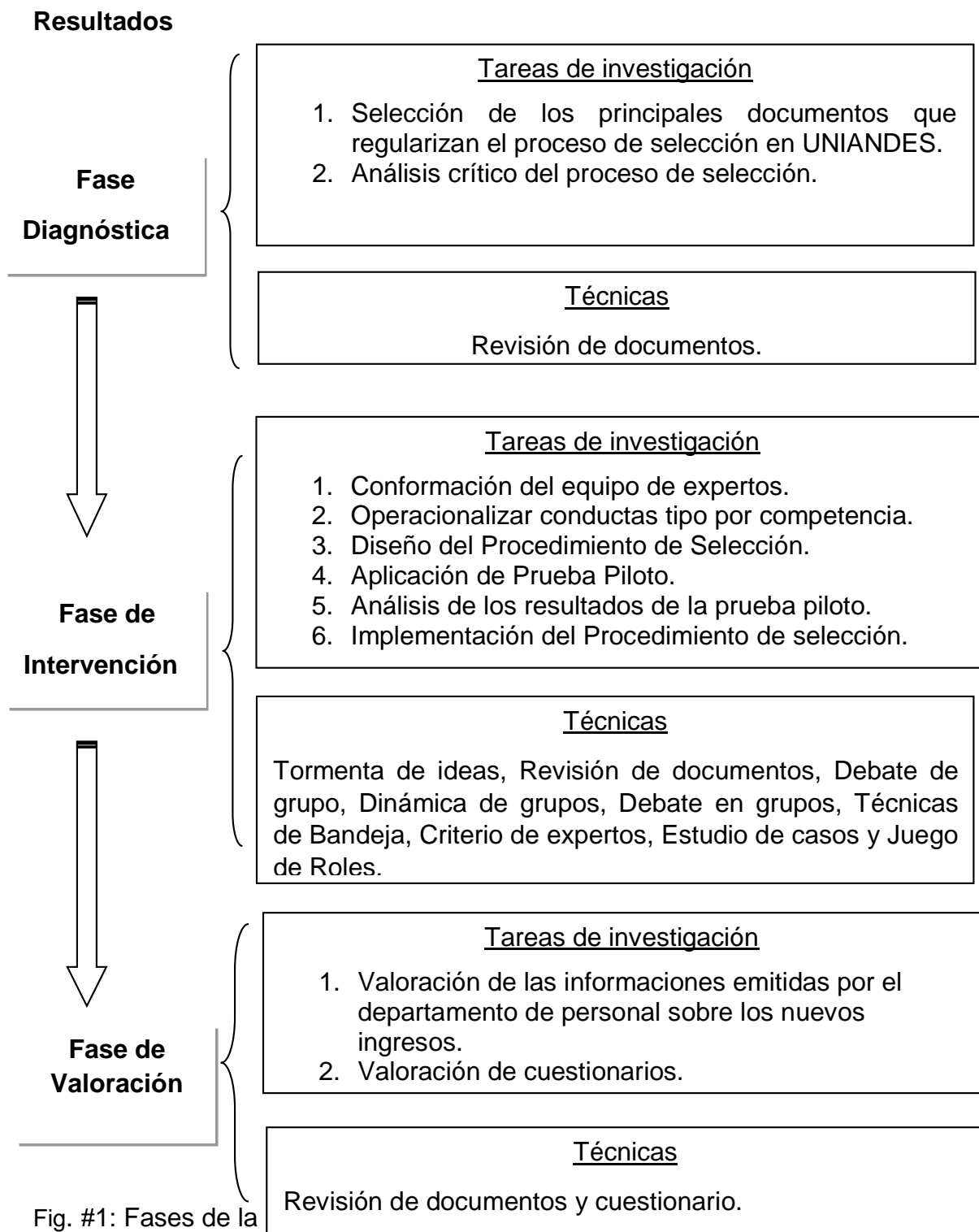


Fig. #1: Fases de la

Tarea #1: Se recopilan todos aquellos documentos que rigen y regulan el proceso objeto de estudio que en este caso es el de Selección de Personal. Los documentos que son estudiados en una investigación cualitativa pueden tener carácter *oficial* o

personal. (Álvarez, 1999). Los documentos oficiales incluyen registros, resoluciones, actas de evaluación, de reuniones, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc.

Tarea #2: Una vez que se poseen todos los documentos se está en condiciones de hacer un análisis crítico de los mismos tomando aquellas partes relacionadas con la modificación que se pretende hacer.

Para efectuar el análisis crítico de un proceso que se desea modificar se utiliza la técnica de revisión de documentos. La selección y lectura de documentos es considerada por algunos autores como una técnica indirecta que puede cumplir diferentes cometidos dentro de la investigación cualitativa, dentro de los que se referencian: apoyar a otros métodos más directos de recogida de datos, tales como la observación participante o la entrevista; validar y contrastar la información obtenida; reconstruir acontecimientos y generar hipótesis.

Tarea #3: Se conforma un equipo de expertos al cual de manera detallada se le explicará el problema identificado, los objetivos de la investigación así como la hipótesis elaborada. Además, se le hará saber el resultado obtenido en la Fase Diagnóstica. Este equipo debe estar conformado preferiblemente por especialistas en la actividad de Recursos Humanos y que se encuentren motivados con el trabajo. Además, de manera imprescindible se debe contar con la presencia al menos de un Psicólogo que posea la organización por ser este un profesional formado en cuestiones relacionadas con comportamiento humano.

Tarea #4: Una vez conformado el equipo se parte de las competencias que se encuentren determinadas para el cargo para el cual se van a diseñar las técnicas, fundamentalmente para el Assesment Center. Estas deben estar determinadas previamente y deben estar definidas. Esta definición, sin embargo, no es suficiente para trabajar operativamente con ellas pues es necesario “traducir” a conductas cada una de ellas, ya que posteriormente lo que se van a valorar son conductas. Además,

esto es especialmente importante hacerlo con la participación de todos los implicados en la investigación para que todos los expertos comprendan bien aquellos términos que se utilicen al operacionalizar conductas.

La técnica más factible para operacionalizar variables es la **Tormenta de Ideas**. Es una técnica grupal que consiste en la recogida de ideas que se aportan de forma colectiva y de igual manera se llega a un consenso de cuáles son aquellas ideas que serán utilizadas y cuáles serán desechadas. Es una técnica en la que los participantes expresan con absoluta libertad todo lo que se les ocurra a propósito de un tema o como solución a un problema. Sin ningún análisis ni filtro sobre su calidad, se anotan en la pizarra. Sólo al final, cuando se agotan la producción de ideas, se realiza una evaluación de las mismas. La tormenta de ideas permite ante todo desarrollar la creatividad y se utiliza para descubrir conceptos nuevos, resolver problemas o superar el conformismo y la monotonía.

Antes de comenzar la tormenta se expone el problema y se explican las reglas: las ideas se expresan con independencia de su calidad; no se valorará ninguna idea hasta que se diga la última frase; se recomienda asociar libremente las ideas propias con las ya expuestas; cuantas más intervenciones, más posibilidades de encontrar posibilidades válidas; los turnos de palabra se concederán de manera indiscriminada. Al final, tres o cuatro personas que no hayan participado en la fase de producción analizarán todas las ideas para valorar su utilidad en función del objetivo que se pretendía con el empleo de la técnica.

Tarea #5: Una vez que se llega al consenso sobre la operacionalización de las conductas que se corresponden con cada competencia, se procede al diseño de las técnicas. Este no puede hacerse al margen de aquellas cuestiones inherentes al cargo tales como funciones, condiciones de trabajo, cargos con los cuales se relaciona, etc. Estas cuestiones pueden ser aportadas por el técnico o especialista de recursos humanos que realice la actividad de Organización del Trabajo ya que es

quien domina el perfil de los cargos y sus características. Por lo tanto, de ser posible sería factible que esta persona integrara el equipo de expertos.

Partiendo de esto se diseñan las técnicas, las cuales deben responder a las características del cargo en cuestión y de la organización. Es por esto que el assesment center se describe como un “traje a la medida” ya que cada técnica diseñada se ajusta únicamente a la organización para la cual fue creada. Es recomendable combinar técnicas grupales e individuales acorde a las condiciones objetivas de cada organización.

Las principales técnicas del Assesment Center son:

- **Ejercicios en Bandeja:** Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros. Valora la capacidad de tomar decisiones, asumir riesgos, etc.
- **Estudio del caso:** Consiste en el análisis y resolución de problemas complejos que admiten varias decisiones. Se valoran los métodos o procedimientos seguidos en las soluciones que se adoptan, no la solución en sí.
- **Bussines game:** Ante el planteamiento de un problema, se adoptan acciones y procesos de toma de decisiones en grupo.
- **Debate sin líder:** Con la misma información en el punto de partida y sin líder designado se anima a los integrantes de los grupos que lleguen a una solución del problema.
- **Rol playing:** Es una representación "teatral " de una situación probable de trabajo de relación en el mismo, adoptando determinados papeles o roles.
- **Dinámica de grupos:** Planteamiento de una situación con dificultades tales que se provoque el aflorar los aspectos emocionales de los asistentes. Esta técnica

debe ser dirigida, moderada y evaluada por un especialista en dinámica de grupos.

- **Presentaciones:** Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- **Ejercicios de escucha:** Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.

Para llevar a cabo el diseño de las técnicas que se seleccionen se recomienda como técnica a utilizar el **Debate de Grupo**. Esta técnica es considerada una herramienta muy potente (McKernan, 1999; Alberich, 2000), ya que el discurso constituye su núcleo y el debate, y no la palabra escrita, es el medio principal de comunicación durante la vida del hombre.

Cuando se emplea este instrumento, además del ahorro de tiempo y recursos que supone, se destacan los elementos de dinámica de grupo y debate entre los participantes que se logran generar. Algunos autores como Blumer (1969), manifiesta que *“un pequeño número de individuos, reunidos como un grupo de debate, supera en muchas veces el valor de cualquier muestra representativa”*.

Los temas sobre los que versará el debate será:

- Temas que serán incluidos en la técnica.
- Forma de enfocar las situaciones para que se generen las conductas operacionalizadas para cada competencia.
- Escala de medición de las conductas.

Es importante al diseñar las técnicas, incluir el diseño de la forma de evaluación. Cada técnica será valorada por el grupo de expertos y por tanto es necesario que de forma estandarizada se realice la evaluación para que el análisis sea lo más objetivo posible. Para ello se sugieren escalas en las cuales se pondere la presencia o no de las conductas observadas.

Tarea #6: A continuación, para corroborar que las técnicas diseñadas permitan que se pongan en juego aquellas conductas que fueron operacionalizadas, se recomienda la realización de una prueba piloto con un grupo de personas que supuestamente ya posean dichas competencias. Por lo tanto, deben seleccionarse teniendo en cuenta las evaluaciones de desempeños anteriores. Esto permitirá garantizar que sean personas exitosas en el desempeño del cargo y por tanto, que posean todas, o al menos una gran mayoría, de las competencias del cargo.

Tarea #7: Al finalizar la aplicación de la prueba piloto se procederá a la valoración de los resultados los cuales corroborarán si fue acertada o no la operacionalización de las variables y permitirá discriminar entre aquellas conductas que deben ser predominantes, las que deben estar presentes pero con menos influencia y las que no son imprescindibles. Esta prueba piloto además puede contribuir a generar nuevas ideas en aras de perfeccionar las técnicas ya diseñadas.

Para llegar a la determinación de en qué medida deben estar presentes las conductas y cuáles son o no imprescindibles, se recomienda utilizar el **Criterio de Expertos**. En esta técnica una vez emitidos los criterios, se condensa en una tabla o matriz de juicios (tabla 2.1) donde R_j significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E). Deduciendo de la R_j menor la causa más importante y de la R_j mayor la causa menos importante. Después se calcula la concordancia C según la formulación correspondiente y si se alcanza C ¡Y 60% para cada R_j se acepta un buen nivel de consenso. Si en una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) no se alcanza ese nivel de C se descarta ese criterio respecto al consenso del ordenamiento, lo cual no la veta como criterio.

La expresión para el Cálculo de C es como sigue:

$$C_c = (1 - V_n / V_t) * 100$$

donde,

C : concordancia expresada en porcentaje

Vn : cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt : cantidad total de expertos

Tarea #8: Una vez realizadas todas las tareas anteriores se puede proceder a la implementación del assesment center. Para esto se debe definir en la organización en qué momentos se aplicarán las técnicas diseñadas. Las de aplicación grupal requieren de la coordinación con los expertos y es importante que este día de aplicación esté incluido en los planes de trabajo individuales para que no existan coincidencias con otras tareas priorizadas. Se puede incluso preparar a expertos suplentes para el caso de que existan ausencias no previstas no sea suspendida la aplicación. Las técnicas de aplicación individual pueden agregarse a la batería de pruebas del día de Psicométrico como un test más.

Discusión.

Fase Diagnóstica.

Tarea No.1: Actualmente, la UNIANDES aplica la Normativa Institucional para el proceso de selección denominada “Reglamento de escalafón y carrera académica.” El mismo establece en su Capítulo III lo necesario para el Concurso de Merecimiento y Oposición. El mismo consta de los siguientes aspectos: (serán explicados únicamente los aspectos de importancia significativa para la investigación)

Art.16.- Petición de Convocatoria.

Art.17.- Publicación del concurso y tribunal.

Art. 18.- Designación del Tribunal.

Art. 19.- Inscripción.

Art. 20.- Idoneidad.

Art. 21.- De los merecimientos.- El Tribunal Calificador comprobará el cumplimiento de los requisitos y procederá a la calificación de los merecimientos sobre cincuenta

puntos. Para poder pasar a la oposición el aspirante deberá haber obtenido al menos treinta puntos.

La documentación correspondiente a los méritos de los aspirantes que hayan cumplido los requisitos será valorada por el Tribunal, de acuerdo a la siguiente escala:

ASPECTOS A EVALUAR	CRITERIO	VALOR
Título Universitario	Tercer Nivel	8,5 – 10
Títulos de Posgrado	Diplomado Superior	5
	Especialización	10
	Maestría	20
	PhD	30
Publicaciones	Libros en el área de desempeño o afines	10
	Artículo Científico Indexado	5
	Artículo Científico no Indexado	3
Experiencia (1 pto. Por año hasta 10 años)	Docente	10
	Profesional	10
Preseas	Méritos Académicos	5
Curso de Actualización y Perfeccionamiento (1 pto. Por curso de mín. 32 horas hasta 10 cursos)	Docente	10
	Profesional	10
Investigación	Proyectos de investigación científica – Dirección	5
	Proyectos de investigación científica - Participación	3
Ponencias (2 puntos por ponencias hasta 2 ponencias)	Congresos, Seminarios	4

Art. 22.- De la Oposición.

Art. 23.- De la Entrevista.- El aspirante responderá las preguntas que sobre actitud, compromiso, responsabilidades y valores institucionales le realice el Miembro del Tribunal asignado.

Art. 24.- De la Prueba Oral.- En la prueba, el Tribunal examinará el grado de cultura general del concursante o aspirante, de conocimiento de la materia, pudiendo referirse a cualquier parte del programa aprobado para el concurso.

Art. 25.- De los Resultados de la Calificación.- El Tribunal designado calificará los méritos la oposición y la entrevista utilizando la siguiente tabla:

Aspecto a Evaluar	Puntaje Alcanzado (/100)	Ponderación	Puntaje Obtenido (/100)
Méritos		0,5	
Oposición		0,35	
Entrevista		0,15	
			100

Tarea No. 2: En los pasos del “Reglamento de Escalafón y carrera académica”, se establecen 3 momentos en los cuales se pudieran abordar las competencias docentes:

1. La entrevista
2. La oposición
3. La prueba oral.

Para llevar a cabo estos pasos de forma efectiva, acordes a un proceso de selección por competencias, estas deben estar previamente determinadas y las técnicas a emplearse en cada caso deben estar preestablecidas y ser del conocimiento de los implicados en el proceso.

Fase de Intervención.

Tarea No.3: El equipo de expertos fue creado con la composición siguiente:

- Coordinadora de la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.
- Psicóloga de UNIANDES – Riobamba
- Cinco Docentes Investigadores de UNIANDES – Riobamba

Tarea No.4: El análisis de este equipo de expertos arrojó como resultado que las competencias docentes a evaluar en los aspirantes, con sus respectivas conductas, son las siguientes:

1. **Capacidad para el Trabajo en Equipo:** Es la capacidad de participar activamente en la ejecución de una meta colectiva común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo, complementando las competencias y la información con el resto del equipo, sumando voluntades en un marco de responsabilidad y compromiso compartido.
 - 1.1 Ante la tarea en equipo escucha de forma activa y aporta criterios.
 - 1.2 Analiza de forma flexible el criterio de los demás sin aferrarse de forma rígida a sus propios criterios.
 - 1.3 Mantiene desde el inicio hasta el final el interés en llegar a una solución.
 - 1.4 Asume de buen ánimo el consenso.

2. **Habilidad comunicativa:** Habilidades lingüísticas de comprensión auditiva, expresión oral y habilidades escritas de comprensión de lecturas.
 - 2.1 Escucha un mensaje y posteriormente lo trasmite ajustándose a lo expresado sin introducirle cambios significativos que cambien su sentido.
 - 2.2 Argumenta sus criterios con riqueza de contenido cuando se le pregunta.
 - 2.3 Se expresa oralmente de forma clara y comprensible para el auditorio.
 - 2.4 Luego de la lectura de un documento es capaz de responder por escrito a un grupo de preguntas donde se refleja la comprensión del tema.

3. **Asertividad:** Establecer un vínculo comunicativo sin agredir al interlocutor, pero tampoco sin quedar sometido a su voluntad. Por lo tanto, puede comunicar sus pensamientos e intenciones y defender sus intereses.
 - 3.1 Se expresa en primera persona: “Yo pienso...”, “Yo opino...”, “Yo siento...”
 - 3.2 Ante temas polémicos expresa su punto de vista sin agresión ni pasividad.
 - 3.3 Logra influir en los demás son sus criterios y puntos de vista.

3.4 Estimula la retroalimentación de los demás cuando expresa sus criterios.

4. **Capacidad empática:** Habilidad cognitiva y emocional para ponerse en la situación emocional de otra persona.

4.1 Escucha a los demás y es capaz de analizar las cosas desde el punto de vista de otro.

4.2 Respeta los criterios y la experiencia de los demás.

4.3 Ante una determinada situación que afecta a otra persona, expresa sentimientos afines con la comprensión de la situación.

5. **Habilidad de análisis y síntesis:** Comprender algo a partir del análisis de cada una de sus partes y posteriormente, integrar todos los aspectos analizados y realizar una conclusión.

5.1 Al presentársele un tema organiza el análisis de forma ordenada por etapas, fases o elementos.

5.2 Es capaz de encontrar lo similar entre lo diferente y viceversa.

5.3 Es capaz de arribar a conclusiones de un tema.

6. **Capacidad organizativa:** Habilidad para planificar y desarrollar una secuencia de acciones lógicas.

6.1 Planifica una clase con todos los aspectos necesarios.

6.3 Desarrolla una clase con los elementos y destrezas necesarias.

6.3 Evidencia la elaboración adecuada de una rúbrica sobre un tema.

7. **Liderazgo:** Es la capacidad de guiar a los demás hacia el logro de metas y orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

7.1 Capta la atención de los miembros del grupo cuando habla.

7.2 Se expresa de forma amena pero concreta de forma que logra mantener la atención de los demás.

7.4 Se expresa de forma persuasiva.

7.4 Resulta atractivo (a) por su presencia, sus características de personalidad o por la forma en que se expresa.

8. Integridad: Se mantiene dentro de las normas sociales y éticas. Actúa conforme a sus convicciones y principios, estando estos identificados con los reglamentos de la institución.

8.1 Manifiesta ideas y comportamientos éticos acordes a las normas sociales y de la institución.

8.2 Manifiesta convicciones sólidas y principios a seguir.

8.3 Al expresar sus puntos de vista se preocupa por tener en cuenta las normas establecidas por la institución antes de llegar a una solución.

9. Iniciativa y creatividad: Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

9.1 Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.

9.2 Expresa criterios y puntos de vista diferentes que enriquecen el análisis.

10. Resiliencia: Capacidad para sobreponerse a situaciones adversas.

10.1 Al abordarle temas personales sensibles se muestra con autocontrol de las emociones.

10.2 Al abordar su área laboral

10.3 En su trayectoria laboral se evidencia estabilidad.

Tarea No.5: Las técnicas de selección por competencias fueron diseñadas como sigue:

1. **Entrevista mixta o semiestructurada:** Orientada a valorar las competencias siguientes:

- Habilidad comunicativa
- Asertividad
- Resiliencia
- Integridad

2. **Técnicas propias del assessment center:** Orientadas a valorar las competencias siguientes:

- Capacidad de Trabajo en Equipo

- Habilidad comunicativa
- Asertividad
- Capacidad empática
- Habilidad de análisis y síntesis
- Capacidad organizativa
- Liderazgo
- Integridad
- Iniciativa y creatividad

3. **Revisión de Documentos:** Orientada a valorar las competencias siguientes:

- Resiliencia

Diseño de las Técnicas:

Entrevista mixta o semiestructurada: (Semiestructurada ya que sólo se han planificado las preguntas orientadas a valorar competencias, el resto de las preguntas quedan a consideración del entrevistador.)

1. ¿Cuál es su mayor motivación como docente universitario?
2. ¿Pudiera contar su mejor y su peor experiencia como docente?
3. ¿Cómo considera usted que es un docente ideal?
4. Según su criterio ¿cuáles son los valores fundamentales que no pueden faltar en un docente?
5. ¿Cómo motiva a los estudiantes para que se interesen en las clases?
6. De las funciones que debe desarrollar un docente, además de la impartición de clases, ¿Cuál disfruta más?

Técnicas de assessment center:

Ejercicios en Bandeja:

Ejercicio #1: Ha sido asignado como docente investigador, además de sus funciones como docente académico. Se le cita para una reunión impostergable en un horario

coincidente con su horario de clases. ¿Cómo solucionaría esta situación para no afectar ninguna de las dos actividades?

Ejercicio #2: Al finalizar el mes debe presentar evidencias de su trabajo como docente académico, docente investigador y de su gestión. ¿Cómo lo haría?

Ejercicio #3: Con independencia del formato a utilizarse ¿qué aspectos incluiría en sus planes de clases?

Estudio de casos:

Caso #1: Un estudiante comienza a ausentarse y se muestra poco comunicativo en general con los docentes y sus propios compañeros. Cuando se le pregunta sobre las causas de su actitud responde que no sucede nada pero es evidente que calla información importante. ¿Cómo enfrentaría la situación de ese estudiante?

Caso #2: En el departamento de investigación varios docentes desaprovechan las horas de trabajo dedicándose a conversaciones personales frecuentes que interfieren que la concentración de los que sí desean aprovechar sus horas laborales. ¿Cómo enfrentaría esta situación?

Caso #3: En la Universidad se organiza un evento deportivo el cual, obviamente interferirá en el desarrollo de las clases planificadas por usted ya que por varios días los estudiantes deberán asistir al campo deportivo. ¿Cómo solucionaría esta situación para evitar atrasos en el cumplimiento del sílabo?

Caso #4: Por razones diversas el Coordinador de la carrera en la cual se desempeña cesa en sus funciones. Esto provoca un gran problema debido a que ningún compañero manifiesta aptitudes ni disposición para asumir dicha función. ¿Considera usted que tiene aptitudes para semejante responsabilidad?

Presentaciones:

Tiene 30 minutos para preparar una presentación donde aborde, según su experiencia, cuáles son los principales problemas que deben ser enfrentados al

trabajar con grupos de estudiantes universitarios cuyas edades oscilan entre los 17 y los 25 años; y cuáles son por lo general las posibles causas de cada uno.

Ejercicio de escucha: Se le presenta al candidato un vídeo acerca de la historia de la UNIANDES explicándole que debe tomar notas de los aspectos que considere importantes o relevantes. Posteriormente se le hacen las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es el significado de las siglas UNIANDES?
- ¿Cuáles son los valores institucionales de UNIANDES?
- ¿Cuál es la estructura organizativa de UNIANDES?
- ¿Desde qué año fue creada esta universidad?
- ¿Dónde radica la matriz de UNIANDES?
- Mencione algunas de las extensiones.

Revisión de Documentos:

La revisión de documentos debe realizarse previo a la entrevista para abordar las causales que han provocado movimientos laborales en cada caso, descartando que estas causales no estén relacionadas con deficiencias en el desempeño docente del aspirante o por dificultades para las relaciones interpersonales.

Además fue diseñado el sistema de evaluación de cada conducta a través de una escala. En cada caso, en una escala del 1 al 5 fue ponderada la presencia o no de la competencia en cada técnica aplicada. Al final, a través de un cálculo de promedio se reflejó la siguiente valoración:

De 4 a 5: Presencia fuerte de la competencia.

De 2 a 3: Presencia Débil

De 0 a 1: Presencia sin impacto o ausencia de la competencia

Tarea #6: Desarrollo de la Prueba Piloto

Para llevar a cabo la aplicación de esta prueba piloto se seleccionaron mediante un muestreo aleatorio simple, 14 docentes en funciones que representan el 30% de los docentes de UNIANDES – Riobamba.

Esta aplicación permitió la validación de las técnicas diseñadas ya los participantes demostraron que en su comportamiento se evidenciaban las conductas que previamente habían sido operacionalizadas por el grupo de expertos. Por lo tanto esto corroboró la idea de que a través de estas técnicas se pueden valorar las competencias docentes en los aspirantes que sean sometidos al proceso de selección en UNIANDES.

Tarea #7: Valoración de los resultados de la prueba piloto.

El equipo de expertos, luego de la aplicación, tabuló los resultados de la observación realizada y de las respuestas dadas por los docentes. Se le aplicó un cálculo porcentual a cada conducta y los resultados fueron los siguientes: (Entre paréntesis aparece el porcentaje de docentes que manifestó la conducta de la competencia con una presencia Fuerte)

1. Capacidad para el Trabajo en Equipo: Es la capacidad de participar activamente en la ejecución de una meta colectiva común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo, complementando las competencias y la información con el resto del equipo, sumando voluntades en un marco de responsabilidad y compromiso compartido.

1.1 Ante la tarea en equipo escucha de forma activa y aporta criterios. (95%)

1.2 Analiza de forma flexible el criterio de los demás sin aferrarse de forma rígida a sus propios criterios. (85%)

1.3 Mantiene desde el inicio hasta el final el interés en llegar a una solución. (100%)

1.4 Asume de buen ánimo el consenso. (98%)

2. Habilidad comunicativa: Habilidades lingüísticas de comprensión auditiva, expresión oral y habilidades escritas de comprensión de lecturas.

2.1 Escucha un mensaje y posteriormente lo trasmite ajustándose a lo expresado sin introducirle cambios significativos que cambien su sentido. (98%)

2.2 Argumenta sus criterios con riqueza de contenido cuando se le pregunta. (100%)

2.3 Se expresa oralmente de forma clara y comprensible para el auditorio. (100%)

2.4 Luego de la lectura de un documento es capaz de responder por escrito a un grupo de preguntas donde se refleja la comprensión del tema. (100%)

3. Asertividad: Establecer un vínculo comunicativo sin agredir al interlocutor, pero tampoco sin quedar sometido a su voluntad. Por lo tanto, puede comunicar sus pensamientos e intenciones y defender sus intereses.

3.1 Se expresa en primera persona: “Yo pienso...”, “Yo opino...”, “Yo siento...” (92%)

3.2 Ante temas polémicos expresa su punto de vista sin agresión ni pasividad. (98%)

3.3 Logra influir en los demás con sus criterios y puntos de vista. (98%)

3.4 Estimula la retroalimentación de los demás cuando expresa sus criterios. (98%)

4. Capacidad empática: Habilidad cognitiva y emocional para ponerse en la situación emocional de otra persona.

4.1 Escucha a los demás y es capaz de analizar las cosas desde el punto de vista de otro. (98%)

4.2 Respeta los criterios y la experiencia de los demás. (95%)

4.3 Ante una determinada situación que afecta a otra persona, expresa sentimientos afines con la comprensión de la situación. (97%)

5. Habilidad de análisis y síntesis: Comprender algo a partir del análisis de cada una de sus partes y posteriormente, integrar todos los aspectos analizados y realizar una conclusión.

5.1 Al presentársele un tema organiza el análisis de forma ordenada por etapas, fases o elementos. (98%)

5.2 Es capaz de encontrar lo similar entre lo diferente y viceversa. (100%)

5.3 Es capaz de arribar a conclusiones de un tema. (100%)

6. Capacidad organizativa: Habilidad para planificar y desarrollar una secuencia de acciones lógicas.

6.1 Planifica una clase con todos los aspectos necesarios. (100%)

6.2 Desarrolla una clase con los elementos y destrezas necesarias. (98%)

6.3 Evidencia la elaboración adecuada de una rúbrica sobre un tema. (100%)

7. Liderazgo: Es la capacidad de guiar a los demás hacia el logro de metas y orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

7.1 Capta la atención de los miembros del grupo cuando habla. (98%)

7.2 Se expresa de forma amena pero concreta de forma que logra mantener la atención de los demás. (98%)

7.3 Se expresa de forma persuasiva. (92%)

7.4 Resulta atractivo (a) por su presencia, sus características de personalidad o por la forma en que se expresa. (92%)

8. Integridad: Se mantiene dentro de las normas sociales y éticas. Actúa conforme a sus convicciones y principios, estando estos identificados con los reglamentos de la institución.

8.1 Manifiesta ideas y comportamientos éticos acordes a las normas sociales y de la institución. (100%)

8.2 Manifiesta convicciones sólidas y principios a seguir. (100%)

8.3 Al expresar sus puntos de vista se preocupa por tener en cuenta las normas establecidas por la institución antes de llegar a una solución. (98%)

9. Iniciativa y creatividad: Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

9.1 Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan. (95%)

9.2 Expresa criterios y puntos de vista diferentes que enriquecen el análisis. (95%)

10. Resiliencia: Capacidad para sobreponerse a situaciones adversas.

10.1 Al abordarle temas personales sensibles se muestra con autocontrol de las emociones. (98%)

10.2 Asume una actitud colaboradora y positiva a pesar de las frustraciones que haya podido tener en diferentes áreas de su vida. (97%)

10.3 En su trayectoria laboral se evidencia estabilidad no siendo las causas de cambios de trabajo los conflictos interpersonales. (95%)

Los expertos, en una sesión de trabajo independiente, determinaron por Criterio de Expertos cuáles competencias serían imprescindibles para considerar que el aspirante posee las competencias necesarias para el ingreso a la organización:

1. Habilidad comunicativa
2. Capacidad para trabajo en equipo
3. Habilidad de análisis y síntesis
4. Integridad
5. Iniciativa y creatividad
6. Capacidad organizativa

El resto de las competencias, según los expertos, pueden manifestarse con mayor o menor fuerza ya que son competencias que una vez ingresada la persona a la organización se pueden desarrollar sin que necesariamente se hayan manifestado en las situaciones de simulación.

Tarea #8: Implementación de las técnicas diseñadas dentro del proceso de selección.

En el caso de UNIANDES, las técnicas diseñadas pueden incluirse en el procedimiento establecido de méritos y oposición en los pasos establecidos en los Artículos 23 y 24, destinados a la entrevista y a la prueba oral, ampliando estos con las técnicas diseñadas.

Fase de Valoración

Aún sin desarrollarse.

Conclusiones

1. Es posible perfeccionar el Proceso de Selección de la UNIANDES a partir de su análisis crítico ya que en la actualidad no permite valorar plenamente las competencias docentes en los aspirantes.
2. A través del criterio de expertos se han definido 10 competencias docentes para ser valoradas durante el proceso de selección de UNIANDES.
3. Al evaluar las competencias docentes en los aspirantes seleccionados para ingresar a la institución, es posible otorgarle prioridad a aquellos que evidencien poseerlas; o identificar las competencias débiles para fortalecerlas con la capacitación oportuna.
4. El procedimiento propuesto permite evaluar en los aspirantes las competencias docentes desde diferentes perspectivas.

Referencias

- Cuesta Santos Armando (2005). Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. La Habana, Cuba. Editorial Academia.
- Gardner Howard (2010). La inteligencia reformulada: Las inteligencias múltiples en el siglo XXI. Madrid, España. Editorial Paidós.
- Mas Torelló Oscar (2011, 4 de Diciembre). El profesor universitario: sus competencias y formación. Revista Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado. Volumen (15,3), 195 – 211
- Rodríguez Espinar (2009, 16 de Julio). La investigación en docencia universitaria y los criterios de calidad en su difusión y reconocimiento. Revista de Educación y Derecho. (No.0 Abril – Septiembre 2009), 1 - 7
- Zabalsa Beraza (2003). Las competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional” Madrid, España. Narcea.