



RECIBIDO EL 14 DE JUNIO DE 2019 - ACEPTADO EL 15 DE SEPTIEMBRE DE 2019

# LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA DETECCIÓN DE COMPETENCIAS LABO- RALES DE DOCENTES, PARA SU SELEC- CIÓN Y CONTRATACIÓN EN UNA UNIVER- SIDAD PRIVADA DE LA CDMX DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANISTA

## THE MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE DETECTION OF LABOR COMPETENCES OF TEACHERS, FOR THEIR SELECTION AND HIRING IN A PRIVATE UNIVERSITY OF THE CDMX FROM A HUMANIST PERSPECTIVE

69

**Griselda Cedillo Alcántara**

Universidad la Salle México, CDMX.

[griselda.cedillo@lasalle.mx](mailto:griselda.cedillo@lasalle.mx)

### RESUMEN

En las universidades privadas no es común que se realice de forma sistemática la detección

<sup>1</sup> Se agradecen las asesorías y observaciones de la Dra. Alma Rosa Hernández Mondragón, docente y responsable del GIDi "Gestión y liderazgo para la innovación y calidad de la educación.

de las competencias laborales como parte del proceso de selección de los docentes a través del área de capital humano, como requisito para su ingreso a la universidad; las competencias son importantes en el docente pero, si no se detectan no es restrictivo para darle continuidad en su proceso de contratación



y se le da más énfasis en la información de su desempeño académico-laboral, el cual se considera suficiente para aprobar su capacidad para cumplir con las expectativas en la docencia. El propósito de este escrito es presentar el análisis en torno a los resultados de un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, con diseño de campo, con una población bajo estudio conformada por 145 académicos, de nuevo ingreso. Se optó como técnica la entrevista y la guía de preguntas se aplicó en calidad de instrumento para la recolección de información, el levantamiento de información corresponde al periodo agosto-enero 2018. Los principales hallazgos revelan que las competencias laborales como: orientación al cliente, conocimientos disciplinares y procedimentales (técnicos), así como el trabajo en equipo se presentaron con más frecuencia y resultados significativos, mientras que las competencias que se detectaron en un nivel mínimo dentro de la escala que se utilizó, fueron: los valores institucionales, orden y servicio. Se recomienda a las instituciones de educación superior que, dentro de la gestión de capital humano, en particular en su proceso de selección y contratación, puedan identificar y detectar aquellas competencias laborales que tiene el docente, con el objetivo de revisar la pertinencia del perfil docente para fomentar la excelencia académica y estar preparados para las exigencias que demandan las sociedades modernas.

## ABSTRACT

In private universities, it is not common for the detection of labor competences to be systematically carried out as part of the process of teacher selection through the area of human capital, as a prerequisite for entering university; the competences are important in the teacher but, if they are not detected, it is not restrictive to give continuity in their hiring process and more emphasis is given on the information of their academic-work performance, which is considered sufficient to approve their ability to

meet the expectations in teaching. The purpose of this paper is to present the analysis around the results of an exploratory and descriptive study, with field design, with a low population. The population under study was made up of 145 new teaching academics. The interview was chosen as a technique and the question guide was applied as an instrument for the collection of information, the gathering of information corresponds to the period August-January 2018. The main findings reveal that labor competencies such as: customer orientation, knowledge Disciplinary and procedural (technical), as well as teamwork were presented with more frequency and significant results, while the competences that were detected at a minimum level within the scale used, were: institutional values, order and service. Higher education institutions are recommended that within the management of human capital, in particular in their selection and hiring process, they can identify and detect those job skills that the teacher has, with the aim of reviewing the relevance of the teaching profile for promote academic excellence and be prepared for the demands demanded by modern societies.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión universitaria, selección de profesores, competencias laborales, administración de personal, capital humano, docencia universitaria.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad para las Universidades es importante contar con personal docente calificado y actualizado de acuerdo con las exigencias de la sociedad, para alcanzar la excelencia educativa, este propósito como responsabilidad, no recae solamente en la universidad y en la gestión directiva, sino también en el docente que tiene un papel protagónico importante como agente de cambio en el desarrollo y crecimiento de las personas como en la transformación social.

Como menciona Parent (P.J., J. M., 2014), en "La universidad es también un sistema



humano social, o sea un conjunto de elementos que se relacionan e interactúan entre sí: la ciencia, las humanidades, el servicio social y la reflexión. La universidad es una fuerza social, es la conciencia de la sociedad; conciencia que es de los estudiantes, de los profesores y de los administradores del más alto nivel. La sociedad da luz sobre lo que nos afecta directa o indirectamente y la universidad, es voz de la comunidad humana, dice todo cuanto puede decirse para alimentar las inteligencias de nuestra sociedad con una mayor iluminación que permita tomar posición para actuar”.

Por su parte, Arocena y Sutz (2000) plantean que es imperativo

“... definir la nueva misión de la universidad y acentuar la responsabilidad social de los que tienen el privilegio de tener acceso a ella. En los cambios que se avecinan, a la universidad latinoamericana - además de los nuevos roles en cuanto a los desafíos científicos -tecnológicos y del nuevo tipo de relaciones que debe establecer con la sociedad en general y con el sistema productivo en particular- le corresponde también el importante papel de estar vigilante para garantizar en sus comunidades:

- a) Una cultura de la justicia social y de los derechos humanos.
- b) El rescate de los valores regionales, universales y de fe en los pueblos de este continente.
- c) La formación de profesionales capaces de dominar intelectualmente el sistema productivo en pro de las culturas regionales latinoamericanas.
- d) Menor dependencia tecnológica y mayores esfuerzos para humanizar la tecnología.
- e) Mayor participación en la interacción cultura-desarrollo, de manera que la universidad asuma su doble función de mediación crítica y de servicio a las exigencias de la sociedad.
- f) Desarrollar una mayor articulación entre los centros académicos de

alto nivel con vocación regional e internacional.

g) Fortalecimiento de la identidad y pluralidad cultural.

h) Producción de horizontes reflexivos sobre los cambios de la sociedad actual y del mejoramiento de una conciencia crítica y emancipadora, y el compromiso con una cultura de la ética basada en valores de solidaridad y justicia social” (p.10)

De acuerdo a lo anterior la misión de una Universidad no consiste solo tener más responsabilidad social, sino que además implica estar preparada para todo tipo de cambios: social, cultural, demográfico, económico, político, etc., así como garantizar un compromiso de cambio en valores, ética y justicia, pero no olvidar que se debe estar preparada en los cambios tecnológicos y económicos para el buen funcionamiento del sistema productivo de un país.

En otras palabras, para ello las universidades requieren de personal docente con más diversidad del conocimiento, liderazgo, mejores competencias profesionales y laborales, para facilitar el proceso de enseñanza, de esta forma se debe adaptar la visión del claustro. Esta última, como todas las organizaciones, necesita seleccionar y evaluar a su personal docente con la finalidad de tener talento humano calificado para hacer frente a las necesidades y compromiso que exige la formación de los jóvenes que luchan para lograr ocupar un espacio laboral en la sociedad. En estos espacios el ser universitario no se manifestará solamente por la calidad profesional que haya adquirido, sino por su capacidad de ser humano desarrollado, líder, servicial, previsor y prudente. Por tal motivo, se le exige al docente estar sumamente preparado y contar, no solo con conocimientos, sino con las competencias laborales y valores para un mejor desempeño de las actividades que realiza en la universidad.



Vargas (como se citó en Glazman, 2000) señala que la función de la docencia es una atribución de las instituciones de educación superior, tendiente a la preservación, transmisión y asimilación de los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos generados por las personas o las comunidades educativas a lo largo del tiempo, posibilitando la formación de los profesionales, de diferentes generaciones, en tanto depositarios y promotores de dichos bienes culturales, además del desarrollo social, económico, político y cultural en los ámbitos local y global. Por lo tanto, el docente tiene el compromiso de formar personas y profesionistas responsables socialmente para contribuir el desarrollo y crecimiento de una nación.

La universidad privada en la cual se desarrolló la presente investigación, está considerada como una institución de Educación Superior Internacional e Innovadora, con responsabilidad social, sentido humano, visión a futuro y más de cincuenta años de prestigio formando: <Profesionales con Valor>. Es reconocida como una comunidad educativa incluyente que, fundamentada en su modelo de cultura integral y con una relación pedagógica de excelencia entre profesores y estudiantes, formar profesionales competentes con sensibilidad y responsabilidad social, a través de programas flexibles e innovadores con proyección local y global, con una administración eficaz y eficiente al servicio de la Comunidad.

Expertos como, Vargas et al. (2013) argumentan que “El modelo educativo de la Universidad se cimienta en un enfoque integrador de formación de la persona: una formación humana profesional – disciplinar o laboral que posibilite la comprensión de lo natural, lo humano y lo social, iluminada por conocimientos científicos, humanísticos y por valores evangélicos; con un pensamiento heurístico que lo habilite para innovar e imaginar nuevos caminos personales, profesionales o laborales a favor de una equidad

social y un trato respetuoso e incluyente hacia el trabajo colaborativo”. (p. 37)

De esta forma, la universidad en la que se realizó esta investigación, busca impulsar a sus estudiantes, docentes y colaboradores a desarrollar todas sus habilidades, capacidades; promueve los valores a través de su modelo de formación integral, para que sean excelentes profesionales y personas de éxito, que cumplan con responsabilidad, compromiso social y actitud innovadora.

## MARCO CONCEPTUAL Y ANALÍTICO

Actualmente las universidades privadas, buscan la innovación y están comprometidas a estar a la vanguardia de acuerdo a las necesidades y al servicio de la sociedad. El Programa -Sectorial de Educación 2007-2012 (Presidencia de la Republica, 2012), hace referencia que “México es una de las economías más importantes del mundo, con una industria y sectores productivos mucho más modernos y eficientes; con una mejor red de comunicaciones y transportes, con grandes urbes en las que se concentra buena parte de la población nacional. Este avance indiscutible en la modernización y progreso del país no hubiera sido posible sin la contribución fundamental del sistema educativo nacional”.

Así, se considera esencial la labor profesional y educativa de los docentes tanto como las prácticas de gestión educativa e institucional con el fin de responder de forma eficiente y efectiva a los cambios que experimentamos hoy en día en la educación. Se entiende por gestión “...la acción consistente en aplicar de una forma racional y ordenada los recursos disponibles a la consecución de los objetivos previstos de la institución y resguardar su cumplimiento. (Santos Guerra en Moncayo, G. L. G., 2006, p. 8)

Con respecto al concepto de *gestión educativa*, desde el enfoque estratégico “... puede



entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.” (IIPE, 2001, p. 16)

Otra definición que nos permite reconocer su importancia para la conducción de las instituciones de educación, es la que propone Gairín Sallán, para quien la gestión educativa es: “una actividad práctica, un saber hacer que incluye una pluralidad de conocimientos y actividades relacionados con aspectos esenciales del funcionamiento de las organizaciones educativas:

- ❖ Generar, acordar y alcanzar objetivos
- ❖ Establecer funciones
- ❖ Utilizar formas adecuadas de liderazgo y dirección

Buscar maneras adecuadas de dirigir la iniciativa institucional hacia una acción educativa y medio ambiental de calidad (en Moncayo, G. L. G., 2006, p. 9)

Esta nueva realidad que tiene la intención de revolucionar la cultura universitaria basada en las experiencias docentes, que busca estimular al talento humano, sus capacidades cognitivas, fortaleciendo las habilidades y la parte creativa, teniendo en cuenta el humanismo como motor de cambio y transformación social.

En otras palabras, las universidades requieren de personal docente con mayor diversidad del conocimiento, liderazgo, competencias básicas y laborales, ser creativos e innovadores para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje, de esta forma se debe adaptar a la visión de la universidad. Por tanto,

como toda organización necesita seleccionar y evaluar a su personal docente con la finalidad de tener talento humano calificado ante las necesidades que exige la sociedad y el ámbito laboral, de igual forma, exige a las instituciones crear las condiciones para brindar opciones de formación y actualización propiciando su crecimiento y el bienestar de sus colaboradores.

En una reciente investigación sobre reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del docente, bajo el enfoque educativo basado en competencias, Lozano (2011) llevó a cabo una investigación para las Universidades Politécnicas de México, donde encontró que los docentes de tiempo completo tienen mayor conocimiento del modelo EBC (Educación Basada en Competencias), aunque no lo aplican al cien por ciento tienen una visión más amplia hacia donde se tiene que avanzar, además el proceso de selección y contratación no se llevó a cabo con base en EBC de manera formal, pero sí de una forma empírica. Lozano establece la importancia de conocer el nivel de desarrollo de competencias que poseen los docentes, además destaca el mérito de que los académicos manifiesten su voluntad por desarrollarlas; también el autor enfatiza que en sus prácticas cotidianas los docentes adquieren competencias por el hecho de ejercer su profesión, pero que además también adquieren otras competencias a lo largo de la vida, todas en su conjunto los fortalecen. En cuanto al proceso de contratación, Lozano (2011) menciona que los docentes no identificaron en toda la documentación que se les solicitó para este propósito, la descripción de las competencias para cubrir el puesto, por el cual están siendo contratados. Es importante destacar que los docentes sintieron mayor seguridad al impartir asignaturas donde tiene experiencia laboral, que por los conocimientos adquiridos en su formación profesional.

En otras investigaciones realizadas por Gouveia y Montiel, (2006), en un proceso de selección del



personal basado en el enfoque de competencias, tuvo como resultados la demanda y el diseño de una propuesta de optimización para el proceso de selección del personal que, en su caso, laboraría en los planteles de educación básica, el objetivo era mejorar el rendimiento escolar, alrededor de la calidad del personal que ingresa al centro de trabajo, una vez que cumple con el reglamento de ingreso docente.

Con respecto a lo anterior, el desarrollo de las competencias laborales con frecuencia rebasa el tiempo disponible por la gran demanda de trabajo que exigen los establecimientos educativos y los procesos de enseñanza-aprendizaje en las aulas, por tal motivo es deseable que el personal que ingresa debe estar bien preparado y que cuente no solo con los conocimientos, sino con las competencias laborales para un mejor desempeño de sus actividades dentro del ámbito educativo.

La palabra competencia ha sido definida desde diferentes puntos de vista, se dice que: “el concepto de competencia deriva del griego *agon*, y *agonistes*, que indican aquel que se ha preparado para ganar en las competencias olímpicas, con la obligación de salir victorioso y por tanto de aparecer en la historia. Las competencias se desplazan desde habilidades y destrezas atléticas para triunfar, hacia exigencias culturales y cognoscitivas.” (Argudín, 2005, p.45)

En toda la historia de la humanidad las competencias han estado presentes. La palabra “Competencia” es relevante para comprender el desarrollo económico, social y cultural de un país. La Unesco (2010) define competencia como “el conjunto de comportamientos socio afectivo y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea”.

Otra definición de competencias, de acuerdo con Spencer y Spencer, citados en el Diccionario de Competencias por Alles, M. (2007), la definen como “una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una condición superior en un trabajo o situación”. Siguiendo con Alles, M. (2004), “significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. De acuerdo con lo anterior, las competencias en definitiva son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.” (p.24)

Las organizaciones deben ser flexibles, adaptarse a los cambios, trabajar en equipos, preocuparse por estándares y resultados, ser competitivas. Lo importante ya no son los cargos sino las competencias de quienes integran la empresa. Boyatzis (citado en HayGroup, 1996) explica que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores. Se entiende también como cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable y que se pueda demostrar para diferenciar al trabajador que tiene un desempeño con resultados excelentes del que no tiene. Aquí las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con las tareas, la inteligencia, para predecir un desempeño superior. Los conocimientos, las destrezas y las habilidades están en la superficie y son más fáciles de detectar; en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos tienden a ser más profundos en la personalidad.

Hasta ahora se ha definido el término de competencia desde la perspectiva del trabajo y la productividad. De acuerdo con el punto



de vista educativo, el significado de las competencias debe estar acorde con las necesidades pedagógicas que se exigen del mundo académico. Según Perrenoud (2002), la Competencia es “la capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos, pero no se reduce a ellos.” (p.7)

Este autor aborda el tema que nos concierne en su libro “Construir Competencias desde la Escuela”, en el cual hace un amplio análisis de las ventajas del enfoque de competencias en la educación; aparte de este autor, existen otros que nos hablan de las competencias y que las definen de la siguiente manera: “una combinación dinámica de atributos, en relación con 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 Tunning, 2007)

El concepto de “competencia” en la educación y en la gestión de recursos humanos se convierte en una oportunidad de cambio. Independientemente de que este concepto está demasiado circunscrito al ámbito laboral y de formación para el mismo, su significado más profundo recoge la globalidad del principio fundamental que propone la UNESCO, en los cuatro pilares de la educación, es decir, las competencias recogen en una totalidad, conocimientos, atributos personales, convivencia y ejecuciones que logran resultados, así estos sean de tolerancia, democracia, paz, satisfacción y plenitud humana. (UNESCO, 2010)

Se han dado múltiples definiciones de competencia tanto de especialistas en la materia como de instituciones y el ámbito laboral. Cazares (2009), menciona que el enfoque de “las competencias irrumpió, casi, sin pedir permiso, en el mundo de educación.

Y todo porque proviene de otro universo, el laboral, tradicionalmente distanciado de la academia. Pero habría que rastrear otros orígenes, por una parte y por la otra, distinguir la estructura de las competencias laborales y todo su proceso de normalización, de los posibles enfoques que de hecho ha recibido la noción de competencia en los espacios educativos, particularmente con la formación escolar desde hace por lo menos 20 años.” (p.16) Gallart y Jacinto (citadas en Cazares, 2009, p.16) definen a las competencias como un tema clave en la articulación educación-trabajo. La competencia es inseparable de la acción, pero exige conocimiento; exige aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Así pues, podemos decir que la profesión docente exige dominar un conjunto de conocimientos y competencias; que ha de aprender en instituciones superiores de formación universitaria; que requiere continua formación y actualización de conocimientos y técnicas; que ha de poner en práctica según principios éticos; para responder a una necesidad personal y social de primer orden, como es la educación.

De esta manera es importante que en el proceso de selección y contratación se puedan detectar o identificar las competencias laborales con las que cuentan los docentes a su ingreso a una institución, como parte del deseo de mejorar y contribuir en la construcción de una sociedad más humana y a la vez productiva.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En una universidad privada de la CDMX, a través del área de capital humano, se realizó de forma sistemática la detección de las competencias laborales durante el proceso de selección de docentes para su ingreso a la institución, sin embargo, a través de la experiencia, se ha encontrado que es necesario ir más allá de una idea convencional de las competencias laborales del docente, ya que pareciera que solo son significativas para tomarse en cuenta



su desempeño académico-laboral a fin de identificarlo como docente calificado para el desarrollo de una sociedad. De esta forma surgen las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las competencias laborales en las que destacan los docentes de nuevo ingreso a la universidad, y qué recomendaciones puede realizar el área de capital humano para contribuir a mejorar la gestión y la calidad de la educación?
2. ¿Qué oportunidades y dificultades tiene el área de capital humano en el proceso de selección y contratación, al detectar las competencias laborales de los docentes de nuevo ingreso a la Universidad?

## MÉTODO

La presente investigación es de tipo exploratorio y descriptivo con diseño de campo. Se realizó en dos fases: en la primera se procedió a la búsqueda, selección y sistematización de material bibliográfico, hemerográfico y cibergráfico especializado en el objeto de estudio, a fin de fundamentar el marco analítico y contar con elementos para la interpretación de los resultados. La segunda fase corresponde al trabajo empírico. Como técnica optamos por la entrevista focalizada, y como instrumento procedimos a desarrollar la guía respectiva, misma que se validó por juicio de expertos, posteriormente se realizaron los ajustes que señalaron y se procedió a su aplicación (Anexo 1).

Las preguntas estuvieron basadas en competencias laborales, tomando como referente el Manual de Competencias de Capacitación del área de Capital Humano, el cual es considerado un documento interno de interés para esta área, en tanto guía el proceso que se recomienda para fortalecer la selección y contratación. Para efectos de esta investigación, las competencias laborales que se establecieron institucionalmente como idóneas, quedaron

definidas de la siguiente manera:

- **Valores Institucionales:** es la línea que incluye los atributos que conforman la identidad de la universidad y le dan valor. Implica conocer la filosofía institucional, cultura organizacional, normativa universitaria. Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Universidad. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la universidad o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse por medio de la Misión de la Universidad.
- **Servicio:** capacidad de ejecutar acciones y actividades en forma esmerada, preocupándose de mantener su lugar de trabajo en forma limpia y ordenada. Preocupación por la calidad del trabajo, revisión e información del mismo, y la insistencia en la claridad de los procedimientos, roles y funciones asignadas. Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento y la experiencia profesional demostrar constantemente el interés de aprender.
- **Trabajo en equipo:** implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos. Utilizar habilidades de comunicación que facilitan la participación en el equipo; estar atento a la resolución de los conflictos que se puedan generar en el equipo y ayudar a enfrentarlos; desarrollar el espíritu de equipo. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo de personas que





funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

- **Orientación al cliente:** demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias de los clientes potenciales (externos o internos). Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Dirige sus acciones a satisfacer las expectativas del cliente, preocupándose siempre para la mejora continua.
- **Orden:** capacidad de ejecutar acciones y actividades en forma esmerada, preocupándose de mantener su lugar de trabajo en forma pulcra, limpia y ordenada. Preocupación de mantener la calidad en su trabajo. Preocupación por la calidad del trabajo expresada en las formas para el seguimiento, revisión e información del mismo, y la insistencia en la claridad de los procedimientos, roles y funciones asignadas.

- **Conocimientos Técnicos:** capacidad para poseer, demostrar y mantener actualizados todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y competir con otros los conocimientos y experiencias propias.
- **Responsabilidad:** es la habilidad para identificar características de objetos, situaciones o fenómenos que se enfrentan; pautas o relaciones que no son obvias; o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye el uso del razonamiento creativo, inductivo o conceptual. Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que en una situación compleja.

Para llevar a cabo la entrevista focalizada, empleamos la siguiente clasificación de la tabla 1, que consta de cinco niveles para determinar los perfiles profesionales y académicos idóneos para la institución, que son:

Tabla 1. Niveles del perfil para detectar competencias laborales docentes en procesos de selección y contratación por el área de capital humano.

Niveles	Perfil profesional y académico idóneo
1. Nivel A (alto/superior)	Domina a la perfección las tareas
2. Nivel B (bueno)	Es constante y con buenos resultados
3. Nivel C (mínimo)	Esporádicamente se presenta
4. Nivel D (insatisfactorio)	Desempeño mínimo
5. Competencia no desarrollada	No se presentó

Fuente: elaboración propia

**Universo bajo estudio** y criterios de selección: El instrumento se aplicó a una población de 145 docentes de nuevo ingreso, acotado al periodo agosto-enero, en el ciclo escolar 2017-2018. Incluyó a la preparatoria y a once dependencias

académicas. En cuanto a los criterios de selección se consideraron relevantes los siguientes:

- Ser aspirante a ocupar una plaza docente



- Turno indistinto
- Aceptar la realización de la entrevista de trabajo como parte del proceso de selección.

## PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas y sistematización de la información, se presentan en números absolutos a través de gráficas, corresponden a las 12 dependencias son los siguientes:

### FACULTAD DE NEGOCIOS

Como se puede observar en la gráfica 1. La competencia que más se presentó y quedó en el nivel B (Bueno), que se considera constante y con buenos resultados, es Orientación al Cliente con (22) respuestas de los docentes, le sigue la competencia de Responsabilidad con (18), conocimientos técnicos (13), orden y calidad con (10), trabajo con equipo (6), por último, los valores institucionales con (3) docentes. Es

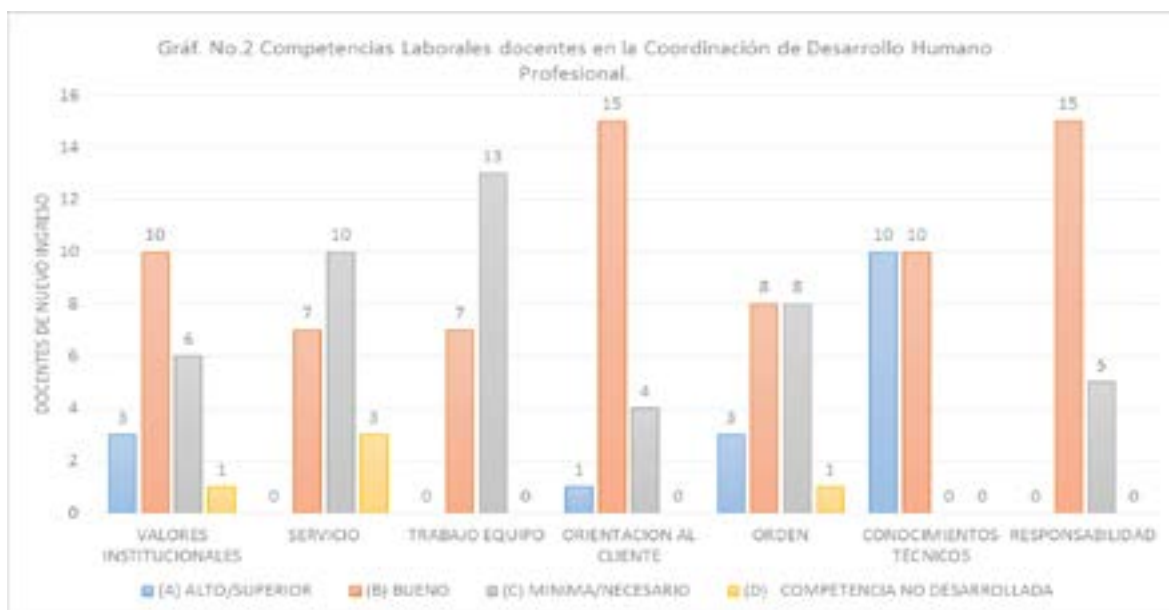
importante destacar que los resultados de las competencias que se consideran como mínimas necesarias son: Valores Institucionales, Calidad, Trabajo en Equipo, Orden y Responsabilidad. La competencia más alta que se encuentra en el nivel A (Domina a la perfección), es la de conocimientos técnicos, pero sólo con respuestas (13). Es importante destacar que la competencia de Orientación al Cliente nos referimos de acuerdo en definición a conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente, a generar soluciones para satisfacer las necesidades. Dirigir sus acciones a satisfacer las expectativas y preocupándose siempre para la mejora continua. La Facultad de Negocios se especializa en carreras como: Actuaría, Administración, Comercio y Negocios Internacionales, Contaduría y Finanzas, Gestión de Negocios y Tecnologías de la Información, Ingeniería Económica y Financiera y Mercadotecnia. Podemos inferir que las carreras están enfocadas todas a la atención y satisfacción del cliente, por la misma naturaleza del perfil de la cada una de las carreras.





## COORDINACIÓN DE DESARROLLO HUMANO PROFESIONAL.

Esta área tiene como objetivo el desarrollo integral de los estudiantes, incluye una sólida formación profesional, los valores y los principios humanistas, en esta área se imparten asignaturas como: responsabilidad social, comunicación eficaz, auto regulación por mencionar algunos.



Como se puede observar en la gráfica 2. Las competencias que se detectaron con en 15 respuestas de los docentes fueron “Orientación al Cliente” y “Responsabilidad” ambas se ubicaron en el nivel B (bueno), la competencia de “Orden”, con 8 docentes en el nivel B (bueno). Las competencias que se encontraron en el nivel C como necesarias, se presentaron esporádicamente entre los docentes de esta coordinación, como son: el trabajo en equipo. De acuerdo a la definición de esta competencia el docente tendrá que trabajar en procesos, tareas u objetivos compartidos y la definición de competencia de servicio alude a que el docente tiene que poseer buena capacidad de discernimiento (juicio), de compartir el conocimiento y la experiencia profesional, demostrar constantemente el interés de aprender. Es importante destacar que la

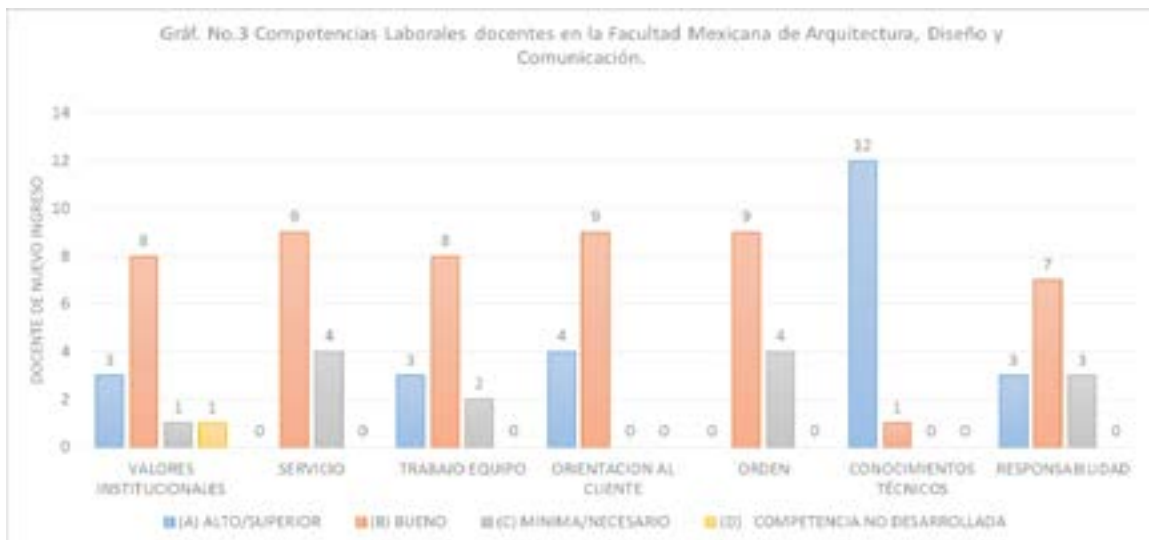
competencia de “Conocimientos Técnicos” ubicada en el nivel A como superior la respondieron 10 docentes.

### FACULTAD MEXICANA DE ARQUITECTURA, DISEÑO Y COMUNICACIÓN.

Como se muestra en la Gráfica 3, en esta facultad, la competencia que más destacó fue la de los “Conocimientos Técnicos” con la respuesta de 12 docentes en el nivel A (alto/superior). Las competencias que se detectaron en un nivel B (Bueno) son: servicio (9), orientación al cliente (9), orden (9), valores institucionales (8), trabajo en equipo (8) y responsabilidad (7). Nos indican por los resultados que los docentes de las carreras de Arquitectura, Ciencias de la Comunicación, Diseño de Ambientes Interiores y Exteriores, Diseño de Productos y Diseño



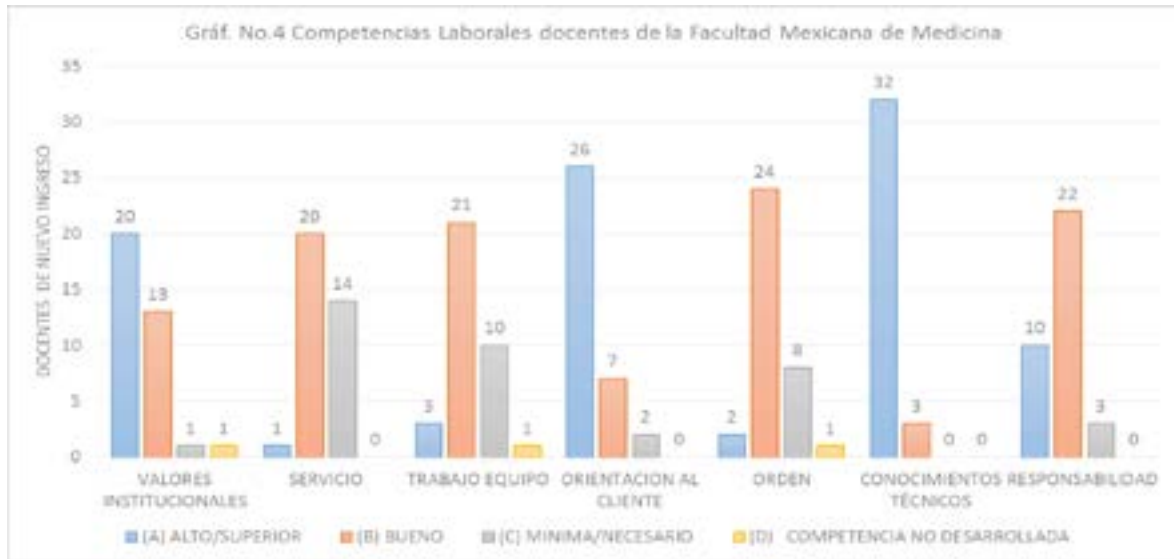
Gráfico y Digital, nos muestran a través de sus resultados que los docentes que muestran más la capacidad para poseer, demostrar y mantener actualizados todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas. Sin embargo, podemos subrayar que de la mayoría de los docentes que ingresa a esta Facultad, demostró que sus competencias se encuentran en un nivel constante y con buenos resultados, incluyendo el área de valores, siendo carreras enfocadas al arte, diseño y creatividad.



### FACULTAD MEXICANA DE MEDICINA.

Como se muestra en la Gráfica No. 4, nos muestran las competencias de 35 docentes, donde la principal competencia con mayor nivel fueron los “Conocimientos técnicos” con 32 docentes en el nivel A (alto/superior), le sigue la competencia de “Orientación al cliente” con 26 docentes en nivel A (Alto Superior) y “Orden” con 24 docentes “Responsabilidad” con 22 docentes y “Servicio” con 20 docentes, se ubicaron en el nivel B (bueno). La competencia de valores institucionales se presentó en 20 docentes en el nivel superior A (Alto/Superior), 13 en el nivel B (Bueno), constante y buenos resultados. La Facultad Mexicana de Medicina, sólo imparte una asignatura la Licenciatura de Médico Cirujano, los docentes manifestaron la importancia de los conocimientos científicos y técnicos como base

del desarrollo de un buen médico con valores bien cimentados en el respeto de los principios éticos y humanos. Procurando ser constantes en la competencia de orientación al cliente en el respeto a la vida del otro. Sin embargo, se mantuvo en todas sus competencias en un nivel A y B (superior/bueno).

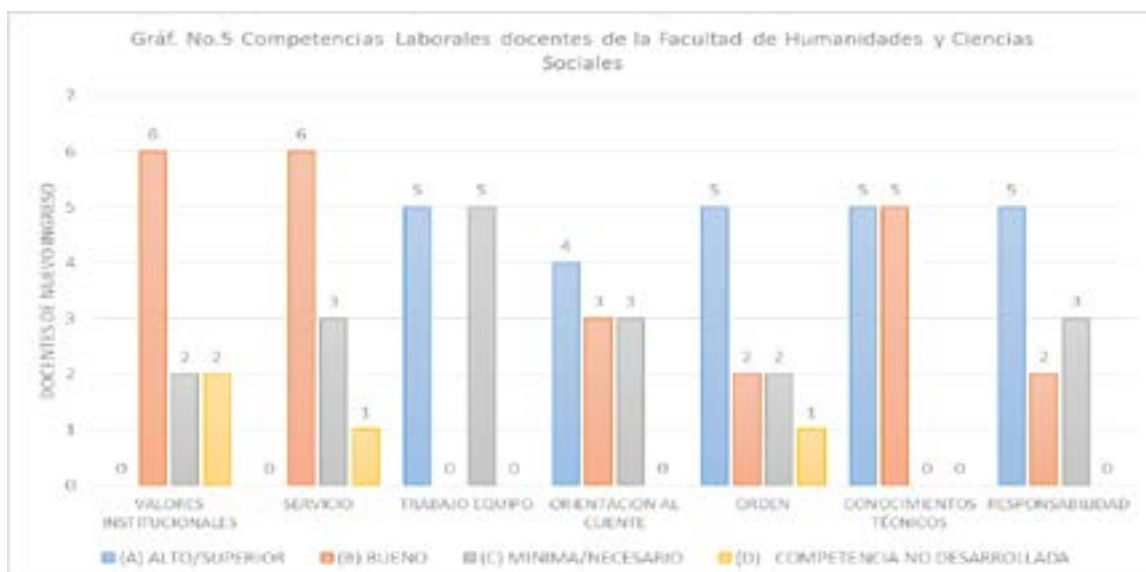


### FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES.

Como se muestra en la Gráfica 5. se tuvo las respuestas de 7 docentes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Como resultados se obtuvo que la competencia de “Valores instituciones” y “Servicio” se mostró con 6 docentes en el nivel B (bueno), mientras 5 docentes

se presentaron en el nivel A (alto/superior) en las competencias de trabajo en equipo, orden, conocimientos técnicos y responsabilidad.

La competencia de “Orientación al cliente” se presentó sólo 4 docentes en el nivel A (alto/superior). En esta facultad se imparten las licenciaturas de: Ciencias de la Educación, Ciencias Religiosas, Educación Preescolar, Educación Primaria, Filosofía, Pastoral Catequética y Psicología; siendo áreas humanas-sociales. Es importante identificar que son disciplinas que estudian los problemas del hombre en la sociedad y que por lo menos tres carreras están enfocadas hacia los valores evangélicos como lo menciona el modelo educativo de la institución.

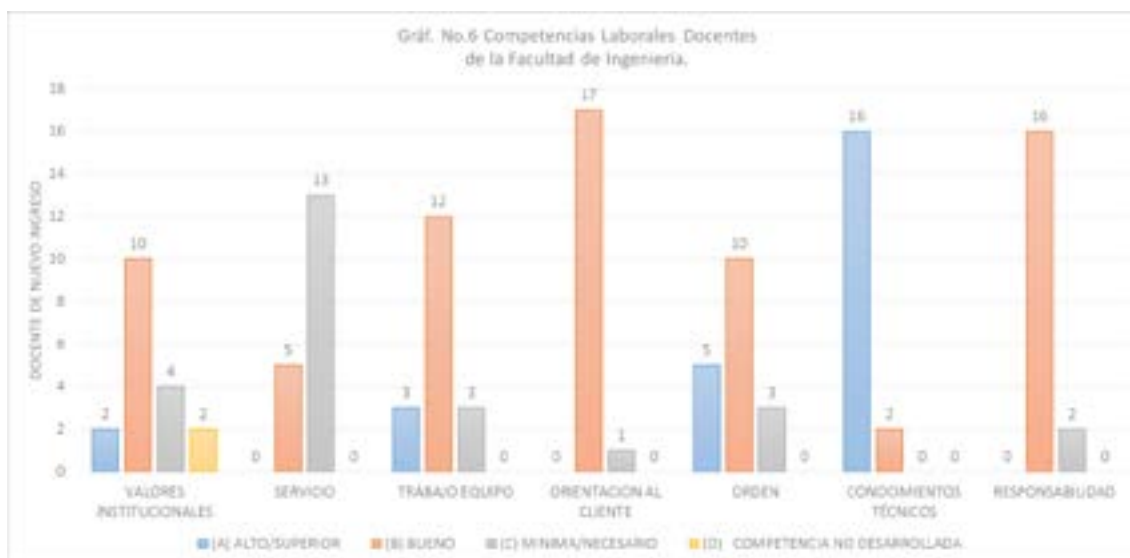




## FACULTAD DE INGENIERÍA.

En la gráfica 6 se muestra las respuestas de 18 docentes para su ingreso en la Facultad de Ingeniería, donde los resultados fueron los siguientes: La competencia de “Orientación al cliente” con 17 docentes se presentó en el nivel B (bueno) y “Conocimientos técnicos” con 16 docentes en el nivel A (alto/superior), siguiendo las competencias de “Responsabilidad” con 16 docentes, “Trabajo en equipo” con 12 docentes, “Orden” y “Valores institucionales”

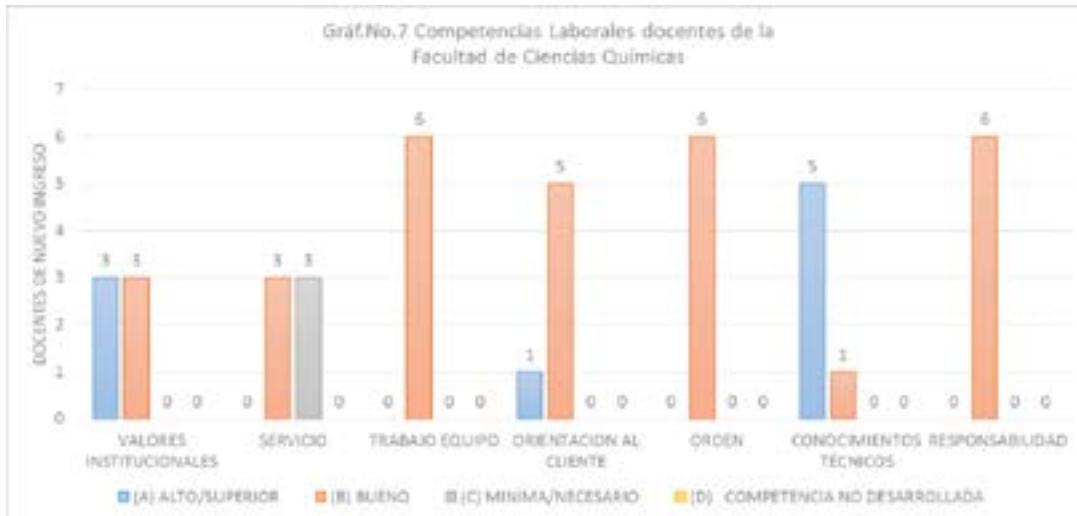
con 10 docentes en el nivel B (bueno). La competencia con menor participación fue “Servicio” ubicándose en el nivel C (mínimo), que se presenta esporádicamente. En esta facultad se imparten las Licenciaturas en: Ingenierías en Biomédica, Cibernética y Sistemas Computacionales, Civil, Electrónica, Industrial, Mecatrónica y Mecánica en Sistemas Energéticos. Son carreras enfocadas al conocimiento científico y técnico para el avance de la industria con el fin de mejorar el desarrollo económico y bienestar de una sociedad.



## FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS.

Como se puede observar en la gráfica 7. Participaron 7 docentes de la Facultad de Ciencias Químicas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: Las competencias que más se presentaron fueron “Trabajo en equipo”, “Orden” y “Responsabilidad” con 6 docentes están en el nivel B (bueno), “Orientación al Cliente” con 5 docentes en el nivel B (bueno), “Conocimientos técnicos” con 5 docentes en el nivel A (alto/superior), mientras las competencias con menor respuesta fueron “Valores institucionales” con 3 docentes en el nivel A (alto/superior) y 3 en el nivel B (bueno) y “Servicio” es la competencia más baja con 3 docentes que están en nivel B (bueno) y 3 en el

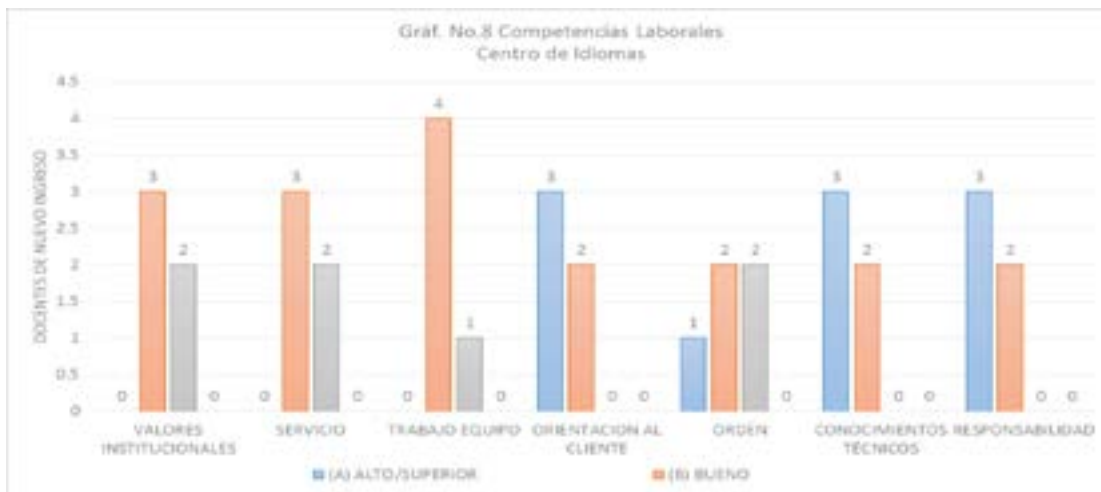
nivel C (mínimo, esporádicamente se presentó). Las Licenciaturas que imparten en la Facultad son: Ingenierías en Química de Alimentos, Químico Farmacéutico Biólogo, Ambiental y Química. Para este personal docente el trabajo en equipo es fundamental en las competencias presentadas mientras que la competencia de servicio que se refiere a la calidad del trabajo, la revisión es mínima.



### CENTRO DE IDIOMAS.

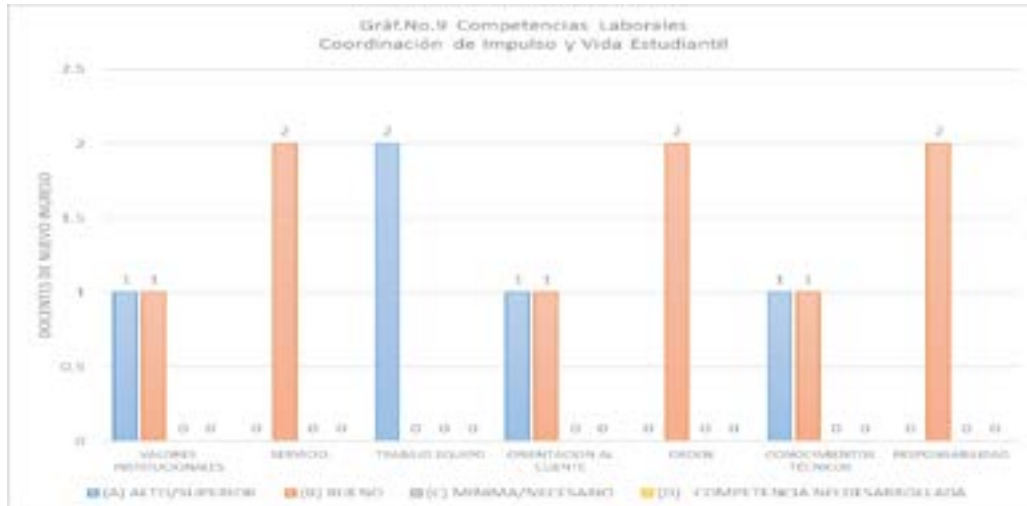
En la gráfica 8, se muestra la Coordinación del Centro de Idiomas, sólo participaron 6 docentes. La competencia más alta fue para “Trabajo en equipo” con 4 docentes, estando en el nivel B (bueno), “Orientación al Cliente”, “Conocimientos técnicos” y “Responsabilidad” con 3 docentes cada uno se presentó en el nivel A (alto/superior). La competencia de “Orden” con

2 docentes está en el nivel B (bueno). Esta área ofrece a toda la universidad el servicio de apoyo para el aprendizaje y el uso de los idiomas. La competencia de “Trabajo de equipo” fue calificada por los docentes como indispensable la capacidad de cooperar y formar parte de un grupo. Los docentes del centro de idiomas dominan y son constantes en las 6 competencias restantes al estar en los niveles A y B.





## COORDINACIÓN IMPULSO Y VIDA ESTUDIANTIL.



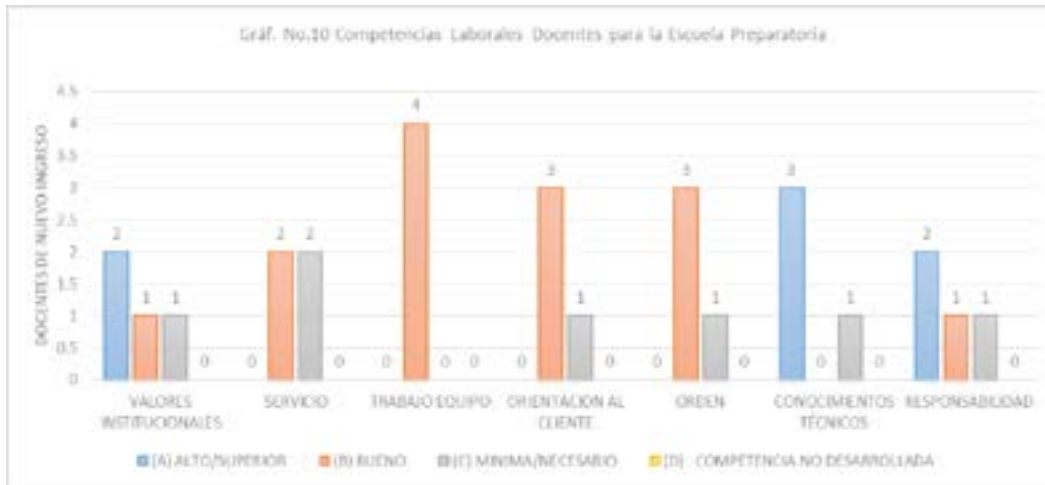
Como se puede observar en la gráfica 9. La competencia de “Trabajo en equipo” obtuvo el nivel A (alto/superior). Las competencias de “Servicio” “Responsabilidad” y “Orden”, con 2 docentes están en el nivel B (bueno) y la competencia de “Valores institucionales”, “Conocimientos técnicos” y “Orientación al cliente”, con 1 docente en el nivel A (alto, superior) y 1 en el nivel B (bueno). El área de impulso y vida estudiantil frece los servicios, de orientación vocacional, pedagógico y psicológico, servicio médico y nutrición con la finalidad de dar acompañamiento en su proceso desarrollo.

### ESCUELA PREPARATORIA.

En la gráfica 10, se muestran los resultados de la Escuela Preparatoria, las respuestas de 4

docentes sólo en este periodo. La competencia que salió más alta fue la de “Trabajo en equipo” con 4 docentes y se presentó en el nivel B (bueno), que quiere decir constante y de buenos resultados. Por su parte las competencias de “Conocimientos técnicos” se presentaron en el nivel A (alto/superior), las competencias “Orientación a Clientes” y “Orden” se presentaron en el nivel B (bueno), los “Valores Institucionales” y la “Responsabilidad” destacaron con 2 docentes que están en el nivel A (alto/superior), entendiendo que dan importancia a los valores y filosofía de la institución; y por último la competencia más baja es la de “Servicio” donde la preocupación por la calidad del trabajo y el aprender, quedo como mínimo o esporádicamente se llegaba a presentar.

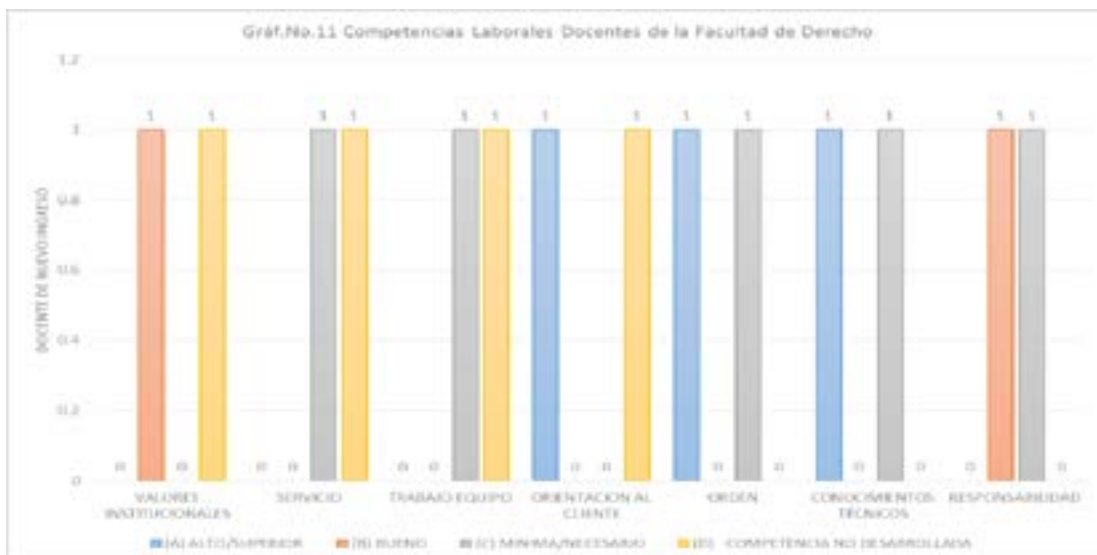




### FACULTAD DE DERECHO.

Como se puede ver en la gráfica 11, los resultados se presentan de la siguiente manera. Sólo participaron 2 docentes, de la Facultad de Derecho, las competencias que destacan en el nivel A (alto/superior) son los “Conocimientos técnicos”, “Orden” y “Orientación al Cliente”, mientras que “Valores institucionales” y “Responsabilidad” se presentaron en el nivel B

(bueno), las competencias “Servicio” y “Trabajo en equipo” son las más bajas colocándose en el nivel C (mínimo). La Facultad de Derecho ofrece 2 Licenciaturas en Derecho y Relaciones Internacionales son carreras que buscan la transformación del Estado y de la sociedad. La competencia que más sobresaliente es la de los “Conocimientos técnicos”, mientras que las más bajas es el “Servicio” y “Trabajo en equipo”.

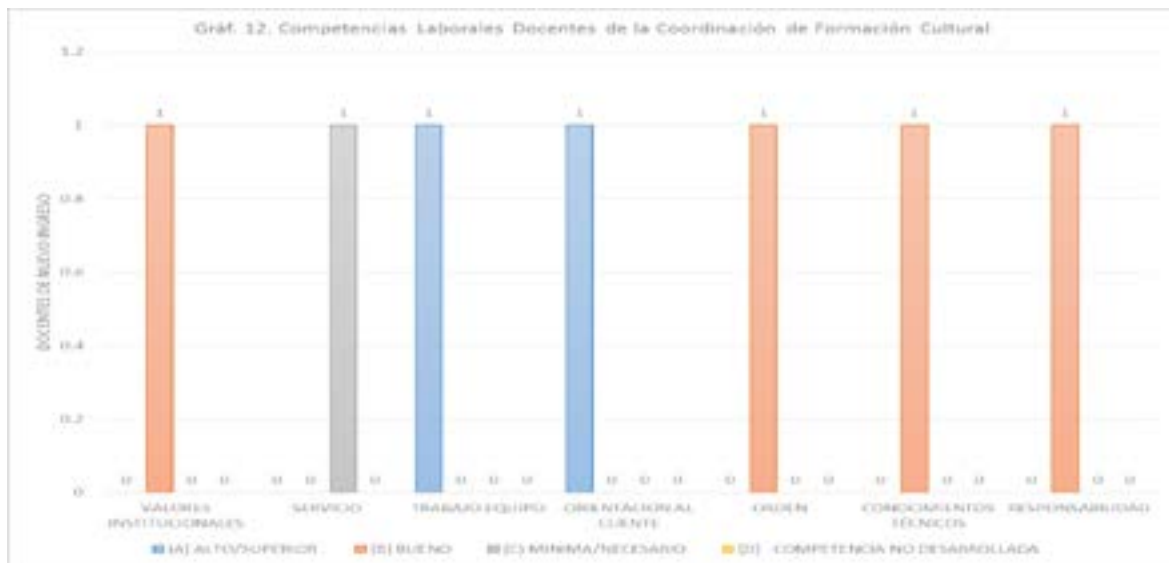




## COORDINACIÓN DE FORMACIÓN CULTURAL.

Como se puede observar en la gráfica 12, el área cultural también realiza el proceso de reclutamiento, sólo participó un docente, las competencias predominantes son “Trabajo en equipo” y “Orientación al Cliente” están en el nivel A (alto/superior), “Valores institucionales”, “Orden”, “Conocimientos técnicos” y

“Responsabilidad” está en el nivel B (bueno) que son resultados adaptables y la competencia más baja es la de “Servicio” que se encuentra en el nivel C (mínimo), se presentó esporádicamente. El área de formación cultural, fomenta los programas culturales para toda la comunidad universitaria desde danza, teatro, música y artes en general que favorece formación integral por ello su importancia.



## DISCUSIÓN Y HALLAZGOS

Los recursos humanos son la base del desarrollo y crecimiento de un país. El reto para el área de capital humano de cualquier Institución Educativa Superior es encontrar gente preparada a través de su gestión, la selección y contratación del personal. Ante esto la universidad busca estar en constante actualización para mejorar sus planes de estudios y crear nuevas carreras para responder con pertinencia a las exigencias de la sociedad. La universidad trabaja por tener a los mejores docentes con mejores prácticas y conocimientos, con el fin de que puedan desplegar sus competencias, desarrolladas y otras obtenidas a lo largo de su trayectoria profesional, en beneficio de las nuevas generaciones.

La universidad en la cual se desarrolló esta investigación de acuerdo con Vargas (et al, 2013), impulsa la formación personal y profesional en los estudiantes; así como en sus docentes, administrativos con sentido profesionalizante y el desarrollo humano.

A partir de los resultados obtenidos se lograron obtener los siguientes hallazgos:

- 1) Se encontró que las competencias de “Orientación al Cliente” predominó como una constante y con buenos resultados en las facultades de Negocios, Ingeniería, Medicina, Derecho y la Coordinación de Desarrollo Humano Profesional.
- 2) Los docentes que no se han desempeñado profesionalmente en su área o carrera en



un empleo por primera vez, no desarrollan todas sus competencias laborales, pero existe la oportunidad para su crecimiento y actualización profesional.

- 3) Las competencias laborales constantes fueron “Conocimientos técnicos y Responsabilidad”, predominaron en los docentes de la Facultad Mexicana de Medicina y Facultad Mexicana de Arquitectura, Diseño y Comunicación, La Facultad de Ingeniería y Derecho.
- 4) La competencia laboral de “Valores Institucionales” predominó en los docentes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, la Facultad Mexicana de Medicina, Facultad Mexicana de Arquitectura, Diseño y Comunicación, las Coordinaciones de Desarrollo Humano Profesional, la Coordinación del Centro de Idiomas, Coordinación de Impulso y Vida Estudiantil, La Escuela Preparatoria, La Facultad de Derecho y La Coordinación de Formación Cultural. En las Facultades de Negocios y en Ingeniería estas competencias se visualizan como área de oportunidad y para desarrollar una propuesta institucional orientada a sus docentes.
- 5) En los docentes que ingresan a las coordinaciones como Formación Cultural, Idiomas y la Coordinación de Impulso y Vida estudiantil sobresale la competencia de “Trabajo en Equipo”.
- 6) Es importante mencionar que las Facultades de Arquitectura y Medicina se presentaron todas las competencias en niveles A y B que dominan al nivel máximo, con buenos resultados.
- 7) El modelo educativo es un referente importante para el desarrollo de las competencias y de acuerdo a su filosofía, se pudo detectar que parte de ese enfoque

basado en la formación de la persona, los docentes que más lo aplican son los médicos y arquitectos como las coordinaciones, y que para las Facultades de Negocios, Derecho, Ciencias Químicas e Ingeniería es un punto a mejorar en cuestión de los valores institucionales.

## CONCLUSIONES

En cualquier sociedad moderna, el mercado laboral se apoya en el sector educativo para incidir en el avance del progreso de un país. Para la Universidad es indispensable adaptarse a estos cambios, por tal motivo busca al personal docente idóneo y más actualizado. Así pues, se sugiere apoyarse en la gestión del Capital Humano para llevar a cabo el proceso de selección y contratar al docente que cuenten con las competencias laborales necesarias para un buen desempeño de sus funciones o actividades.

La detección de las competencias laborales en el proceso de reclutamiento y selección, para la contratación de los docentes, nos da la oportunidad de conocer aquellas competencias que se acercan al perfil del docente universitario. Otra de las áreas de oportunidad es identificar aquellas competencias que no están desarrolladas o es mínimo. Cabe destacar que hubo competencias que sobresalieron en algunas facultades, por ejemplo, la Facultad Mexicana de Medicina sobresalió la competencia de “Conocimientos técnicos” en un nivel A (alto/superior), a la par de la Facultad Mexicana de Arquitectura, Diseño y Comunicación. Se detectó que mostraron todas las competencias en nivel óptimo.

Una recomendación es que cada institución de educación superior diseñe un perfil de sus docentes en el que se identifiquen sus competencias laborales de acuerdo a su carrera profesional o experiencia laboral, y posteriormente capacitarlos en las áreas donde



se detecta un desarrollo mínimo, y verlo como una oportunidad para mejorar su desempeño laboral. Lo cual contribuirá en fortalecer el perfil de los estudiantes y brindar una formación sólida para los egresados que la sociedad requiere.

Es relevante que las instituciones de educación superior fomenten y promuevan en el área de capital humano, indagaciones desde distintos marcos explicativos y metodologías, a fin de ampliar el conocimiento sobre lo que implican los procesos de selección, reclutamiento y contratación de personal. Con toda seguridad los aportes contribuirían a mejorar procesos, servicios e incluso productos, a generar propuestas institucionales para favorecer el crecimiento del personal docente y por consiguiente de los estudiantes, de la propia organización y entorno. El apoyo a la investigación no solo debe enfocarse a las escuelas o facultades, sino a cualquier área académica y administrativa, incluyendo el área de capital humano. Qué mayor satisfacción que conocer cómo influye esta área en las demás que tienen funciones sustantivas, que ofrecen un servicio a toda una institución.



**Anexo 1. Guía de entrevista de competencias laborales docentes**

		Niveles/Perfil			
Valores Institucionales		A	B	C	D
1	¿Cómo sabe que está haciendo comunidad con sus compañeros de trabajo? Y ¿Cómo lo hace?				
2	Explique como a través de su trabajo sabe que está cumpliendo con la misión y visión de la universidad.				
3	¿Cómo aplica sus valores y los ajusta con los valores de la institución y con los demás?				
Servicio		A	B	C	D
4	¿Me puede explicar alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia al servicio de otros departamentos o áreas?				
Trabajo en equipo		A	B	C	D
5	Describa alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo planteado. ¿Qué hizo? Relate alguna situación en la que durante una reunión con su equipo de trabajo usted no sólo haya estado de acuerdo con lo expuesto y lo que resultara, sino que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?				
6	Cuénteme de alguna ocasión en la que su habilidad para las relaciones sociales, le facilitara su tarea.				
7	Cuénteme de alguna ocasión en la que tuviera que trabajar con alguien que para usted era difícil.				
Orientación al Cliente		A	B	C	D
8	Defina quiénes son sus clientes tanto dentro como fuera de la institución. ¿Dé que forma determina sus necesidades? Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora?				
Orden		A	B	C	D
9	Explique si alguna vez tuvo que resolver o implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?				
Conocimientos técnicos		A	B	C	D
10	¿Cuánto tiempo le llevó aprender el nuevo proceso de su trabajo anterior? ¿Qué hizo para facilitar su aprendizaje?				
11	¿Cuál fue la tarea más difícil que tuvo que aprender ¿Cómo logro superarlo?				
Responsabilidad		A	B	C	D
12	¿Quién es responsable de cada área o actividad, en su trabajo?, ¿Cómo desarrolla sus obligaciones u compromisos? ¿Tiene claro el cuidado a los bienes que le proporciona la institución para el cumplimiento de sus tareas?				



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, A.M.(2004). Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias. Mexico: Granica.
- Alles, A.M.(2007). Dirección Estratégica 1 de Recursos Humanos. Argentina: Granica.
- Argudin, Y. (2005). Educación basada en Competencias. Mexico, DF: Editorial Trillas.
- Arocena,R. & Sutz, J. (2000). La Universidad del Futuro. Tendencias- Escenarios - Alternativas. Colección UDUAL. Unión de Universidades de América Latina. Ciudad de México: UNAM.
- Pozner, P. (2001). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Bs. As., Argentina: IIPE.
- Cazares, A. L. (2009). Planeación y Evaluación basadas en Competencias. Mexico: Editorial Trillas.
- Gouveia, E. & Montiel, K. (2006). El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. Una propuesta. Telos, (8) 2,199-214.
- HayGroup.(1996). Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos. España. Ediciones Deusto.
- Lozano, R.(2011). El reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del docente bajo el modelo educativo basado en competencias como propuesta para las Universidades Politécnicas de México. Trabajo presentado en el II Congreso Internacional de Investigación Educativa 2011, Costa Rica.
- Moncayo González, L.G. Delimitando el tema de gestión. Revista Educar. Octubre-diciembre 2006. Secretaría de educación, Gobierno del Estado de Jalisco, México. Recuperado de: <http://educacion.jalisco.gob.mx>
- Parent, J. J.M. (2014, 07 de noviembre). La Universidad hoy y mañana. La Colmena 37. UAEM 175. Recuperado de: <http://www.uaemex.mx/>
- Perrenoud, P. (2002). Construir competencias desde la Escuela. Santiago de Chile. Dolmen Ediciones. 2°.
- Presidencia de la República (2007). Programa Sectorial de Educación 2007- 2012. México. Recuperado en <http://pnd.presidencia.gob.mx/>
- Proyecto Tunning (2007). Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en America Latina. Universidad de Groningen. España.
- UNESCO (2010). ¿Qué es la UNESCO? Recuperado de: <http://www.unesco.org>.
- Universidad La Salle (2019). Modelo educativo. Recuperado de: <http://www.lasalle.mx/somos-la-salle/modelo-educativo/>
- Vargas, A.L.A. et al. (2013). Aprender saberes, desarrollar proyectos y compartir capacidades y valores. Modelo educativo Universidad La Salle. CDMX, México: Ediciones de la Salle.