



UNIVERSIDAD PERUANA  
**CAYETANO HEREDIA**  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

# IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA  
OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
PSICOLOGÍA

ALEX JUNIOR GONZALES ASENCIO

LIMA – PERÚ

2022



## **MIEMBROS DEL JURADO**

MG. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

**Presidente**

MG. ELENA ESTHER YAYA CASTAÑEDA

**Vocal**

MG. DORIS RUIZ CHAVEZ

**Secretaria**

**ASESOR DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**MG. BRITTA SABINE BAETHGE TALLEDO**

## **DEDICATORIA**

A mi familia, quienes me han acompañado de manera incondicional en este camino, impulsando siempre mi desarrollo personal y profesional.

A mi hijo, que me muestra continuamente que en la vida muchas veces la simplicidad es parte del equilibrio.

A la maestra Elisa Jefferson, por su incomparable dedicación, por los retos y oportunidades de aprendizaje, por confiar en mí y motivarme a superarme cada día más.

## **AGRADECIMIENTOS**

Hacia mis profesores y profesoras de la carrera de Psicología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, por compartir sus conocimientos, de quienes he aprendido y seguiré aprendiendo en este camino.

Hacia mi asesora de trabajo de suficiencia profesional, Britta Baethge, por su guía y dedicación, que me permitieron hacer esto posible.

Hacia mis amigos, por los encuentros y reflexiones, gracias por hacerme parte de su travesía.

*“La innovación en las ciencias siempre está vinculada de alguna manera, ya sea directa o indirectamente, a la experiencia humana.”*

*(John Maeda)*

## TABLA DE CONTENIDOS

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN ..... 1**

**CAPÍTULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO ..... 3**

**1.1 Descripción de la empresa ..... 3**

**1.2 Visión Institucional..... 3**

**1.3 Misión Institucional..... 4**

**1.4 Valores ..... 4**

**1.5 FODA..... 4**

**1.6 Puesto Desempeñado ..... 7**

**1.7 Plan de Trabajo ..... 9**

**1.8 Descripción del área de trabajo..... 12**

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... 14**

**2.1 Competencias ..... 14**

**2.2 Modelo de gestión por Competencias ..... 16**

**2.3 Competencias en docentes..... 19**

**2.4 Selección docente bajo un modelo por Competencias ..... 24**

**2.5.1 Generar y desarrollar solicitudes de empleados ..... 26**

**2.5.2 Localizar y reclutar a candidatos..... 27**

**2.5.2.1 Reclutamiento en fuentes internas..... 28**

**2.5.2.2 Reclutamiento en Fuentes Externas ..... 29**

2.5.3	Evaluar y aceptar a los candidatos .....	29
2.5.4	Tamizar y seleccionar a los candidatos.....	32
2.5.5	Administrar las admisiones .....	32
2.5.6	Orientar a los candidatos .....	32
2.6	Antecedentes .....	33
2.6.1	Investigaciones Nacionales.....	33
2.6.2	Investigaciones Internacionales.....	36
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGIA .....</b>		<b>40</b>
3.1	Contextualización del Problema.....	40
3.2	Estrategias de Evaluación y Medición de la problemática .....	41
3.2.1	Procedimiento de la Evaluación .....	44
3.3	Diagnóstico del Problema: reporte (resultados encontrados).....	46
3.4	Intervención .....	47
3.4.1	Problema Delimitado.....	47
3.4.2	Objetivos de la Intervención.....	47
3.4.2.1	Objetivo General .....	47
3.4.2.2	Objetivo Específico.....	47
3.4.3	Selección y sustento de las técnicas empleadas .....	48
3.4.4	Ejecución: descripción del plan de intervención.....	52
3.4.5	Indicadores de logro .....	62
3.4.6	Monitoreo y Evaluación de la Intervención .....	62
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>		<b>66</b>



<b>4.1</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2</b>	<b>Reflexión de la experiencia .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Limitaciones encontradas en el proceso de intervención .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Impacto en la institución con los resultados hallados.....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Aporte en el área psicológica y en el contexto.....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Demandas profesionales requeridas .....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Autoevaluación y autocrítica personal e institucional.....</b>	<b>79</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>81</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>82</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## **INDICE DE TABLAS**

- Tabla 1. Análisis FODA de la Institución de Educación Superior
- Tabla 2. Tabla de actividades de Coordinación Académica por semestre.
- Tabla 3. Cronograma de actividades
- Tabla 4. Perfil del Puesto de Docente a Tiempo Parcial
- Tabla 5. Esquema del formulario de candidatos
- Tabla 6. Niveles de evaluación de competencias
- Tabla 7. Puntaje Final de la entrevista
- Tabla 8. Esquema y Programación actual del proceso de selección docente
- Tabla 9. Resumen y Comparación General del Proceso

## **INDICE DE FIGURAS**

- Figura 1. Organigrama Campus Lima Centro
- Figura 2. Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer
- Figura 3. Competencias propuestas por Le Boterf
- Figura 4. Esquema de competencias en una organización
- Figura 5. Competencias cardinales con relación a los niveles de la organización
- Figura 6. Competencias específicas con relación a los niveles de la organización
- Figura 7. Trabajar por Competencias Docentes
- Figura 8. Modelo de Competencia Docente de Villaroel y Bruna
- Figura 9. Modelo Perfil de competencias docentes Ruiz y Aguilar.
- Figura 10. 20 pasos para seleccionar personas
- Figura 11. Pasos definidos por Martha Alles para seleccionar personas
- Figura 12. Pasos del proceso de reclutamiento y selección
- Figura 13. Alternativas para el reclutamiento de personas
- Figura 14. Proceso de selección en etapas.
- Figura 15. Panel de Gestión Docente
- Figura 16. Panel Específico de Revisión de indicadores docente
- Figura 17. NPS Docentes contratados en el periodo académico de 2020
- Figura 18. Comparación de la evaluación de desempeño docente.
- Figura 19. Evaluación de NPS docentes contratados 2021

## RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional se enmarca en el proceso de selección docente de una institución de educación superior privada, este trabajo tiene como objetivo principal la implementación de un modelo de entrevista por competencias para la selección del personal docente de una universidad privada, para ello se realiza una revisión de la estructura organizacional de la institución, del puesto desempeñado y se contextualiza la problemática de estudio con relación a los niveles de satisfacción percibida y los indicadores de la evaluación de desempeño docente obtenidos en los periodos académicos del 2020 y 2021. Asimismo, se detallan las estrategias adoptadas para la intervención en el diseño, elaboración e implementación de la entrevista por competencias. El análisis realizado en el trabajo de suficiencia profesional permite concluir que la implementación de la entrevista en el proceso de selección permitió obtener una mejora significativa en los niveles de satisfacción percibida y los indicadores de evaluación desempeño de los docentes contratados, principalmente en los indicadores de metodología y opinión de los estudiantes, este proceso de intervención también permitió realizar la actualización del perfil del puesto, la elaboración de una guía de entrevista y establecer herramientas de monitoreo para el proceso de selección.

**Palabras Clave:** competencias docentes, selección de personal, entrevista por competencias, docentes universitarios

## **ABSTRACT**

The present work of professional sufficiency is part of the teacher selection process of a private higher education institution, the main objective is the implementation of competency-based interview model for the selection of teaching staff, for which a review of the organizational structure of the institution, the position held, and the contextualization of the study problem related to the levels of perceived satisfaction and indicators of the evaluation of teaching performance obtained in the academic periods of 2020 and 2021. Likewise, the strategies adopted for the intervention will be reviewed and detailed regarding the design, elaboration, and implementation of an evaluation by competencies in the selection process. The analysis carried out allows us to conclude that the implementation of the competency-based model in the selection process made it possible to achieve a significant improvement in the satisfaction indicators and in the performance evaluation of the hired teachers, mainly in the methodology and student opinion indicators, the intervention also made it easier to update the position profile, prepare an interview guide, and monitor tools for the selection process.

**Keywords:** teaching skills, teaching staff, skills interview, university teacher

## INTRODUCCIÓN

La selección de personal es un proceso clave dentro de los recursos humanos, que requiere de herramientas sencillas, eficientes y eficaces, si bien las situaciones del reclutamiento podrían ser resueltas solo en base a intuición, es importante considerar las buenas prácticas, es decir aquellos métodos de trabajo que al ser implementados permiten obtener resultados exitosos (Alles, 2015).

Chiavenato (2017) señala que una buena práctica en las instituciones partirá con la selección, este es un proceso fundamental en comparación y decisión; en este sentido un primer punto debe considerar las características individuales de cada candidato tanto como los criterios de elección de la organización, asimismo, como segundo punto refiere que determinar la aceptación o no de los candidatos es una tarea del departamento solicitante o encargado del proceso, la selección deberá proporcionar información especializada a fin de recomendar esta elección.

La entrevista es el método más utilizado para obtener información importante del candidato, entre los tipos se destaca la entrevista por competencias que permite definir los criterios conductuales que serán claves en los resultados de los candidatos (Dolan, Valle y López, 2014).

Es así como, el objetivo general del presente trabajo de suficiencia profesional es implementar un modelo de entrevista por competencias en la selección docente de la carrera de psicología; para el desarrollo de este se definieron los objetivos específicos; actualizar el perfil de puesto para la selección de personal docente, diseñar un modelo de entrevista por competencias y elaborar una guía de entrevista por competencias de selección docente.

El trabajo se desarrolla en 4 capítulo, en el Capítulo I se identificarán las características de la institución involucrada en el estudio, el Capítulo II detalla una revisión teórica relacionada a las variables de estudio, como también de las investigaciones nacionales e internacionales, por otro lado, se aborda en el Capítulo III la contextualización de la problemática, la metodología y la intervención para la implementación de la entrevista en el proceso de selección, finalmente en el último capítulo se describen los resultados hallados, y se realiza una reflexión final del proceso de estudio.

## **CAPÍTULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO**

### **1.1 Descripción de la empresa**

El presente trabajo de suficiencia profesional se encuentra contextualizado en una institución universitaria privada que fue fundada el 8 de septiembre de 1997, la universidad inicia sus funciones en noviembre del mismo año luego de haber obtenido la autorización del entonces Consejo Nacional de Autorización y Funcionamiento de Universidades - CONAFU. En 2012, la universidad pasa a formar parte de un grupo empresarial, iniciando una revisión de los procesos en el desarrollo académico y expansión a diferentes regiones del país. En el 2014 con la promulgación de la nueva Ley Universitaria – Ley N°30220 y la creación de la Superintendencia Nacional de educación Superior Universitaria – SUNEDU, la universidad es evaluada y visitada por la entidad calificadora, obteniendo su licenciamiento en junio del 2019.

En la actualidad, la universidad cuenta con 11 campus a nivel nacional, 5 se encuentran ubicados en distritos estratégicos de Lima y 6 en provincias, cada campus cuenta con estructuras y equipos para laboratorio de última generación, en la última evaluación de SUNEDU se calculan un aproximado de 400 laboratorios equipados a nivel nacional. Como oferta académica la universidad cuenta con 34 carreras en las áreas de ingeniería, negocios, comunicaciones, derecho, arquitectura, salud y psicología.

### **1.2 Visión Institucional**

La universidad tiene como visión institucional “Ser la primera opción para estudiantes con afán de superación que contribuyan a un Perú mejor”.



### **1.3 Misión Institucional**

La universidad tiene como misión institucional “Dar a todos los peruanos acceso a una educación superior de calidad que les permita alcanzar una vida mejor”.

### **1.4 Valores**

Asimismo, la institución se caracteriza en los siguientes valores corporativos:

- Integridad: Hacemos lo correcto, con honestidad y transparencia.
- Pasión: Damos el máximo esfuerzo, para hacer realidad nuestro sueño.
- Equipo: Construimos relaciones claras y honestas, con buena comunicación.
- Excelencia: Hacemos que las cosas sucedan, que sucedan bien y con eficiencia.
- Aprendizaje Continuo: Estamos siempre en la búsqueda de oportunidades para ser mejores.
- Vocación de Servicio: Comprendemos las necesidades de nuestros usuarios y actuamos para mejorar su experiencia.

### **1.5 FODA**

En este apartado se presenta el FODA (Tabla 1) realizado a partir del análisis e identificación de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos asociados a la organización. Es preciso señalar que el estado de

emergencia por COVID-19 generó un impacto negativo en los factores económicos y sociales, sin embargo, esta situación permitió potenciar el factor tecnológico y políticos, como sociedad e institución. De esta se puede destacar que, gracias al desarrollo y expansión de la institución, actualmente cuenta con una alta credibilidad de la marca, al mismo tiempo, la inversión que viene realizando el grupo al que pertenece ha permitido implementar con la última tecnología todo lo relacionado con los equipos e infraestructura. Del mismo modo, hoy la institución cuenta con espacios de mercado importantes a nivel nacional e internacional, el alcance con el uso de las tecnologías ha aumentado considerablemente, sin embargo, el efecto de la pandemia sobre la economía nacional; alza del dólar, aumento de despidos, suspensión de labores, ha impactado en la capacidad de continuidad de los estudiantes y de la inscripción. Las políticas de estado también se vieron reflejadas en el desarrollo de actividades de la institución, desde marzo de 2020 y a la fecha del desarrollo de este trabajo de suficiencia profesional las actividades se realizan en modo remoto, lo que si bien ha limitado los gastos de infraestructura ha requerido inversión en tecnología, como plataformas, herramientas y licencias de acceso, tanto para docentes, personal administrativo y estudiantes.

**Tabla 1.**

Análisis FODA de la Institución de Educación Superior

---

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
-------------------	--------------------

---

- 
- Credibilidad de la marca ante la comunidad educativa.
  - Incorporación de tecnología y sistemas para los procesos académicos.
  - Capacitación continua al equipo académico y docente.
  - Aumento de inversión en investigación y publicación de artículos.
  - Alto nivel de satisfacción de los clientes internos.
  - Laboratorios implementados con equipos de última generación.
  - Presencia de la institución en diferentes regiones del país y distritos de Lima.
  - Apoyo del grupo empresarial para la búsqueda de prácticas pre y profesionales.
  - Falta de organización de la dirección académica.
  - Falta de control interno en las actividades de gestión académica.
  - Planificación horaria no ajustada a la población educativa total de la universidad.
  - Burocratización de los procesos académicos.
  - Modelo de educación 100% virtual no se encuentra completamente desarrollada.
  - Alto nivel de rotación en áreas críticas para la atención del estudiante.
  - Poca capacidad de respuesta y decisión de la dirección general frente a las exigencias por el estado de emergencia.

---

**Oportunidades**

**Amenazas**

- Extensión del estado de emergencia por la pandemia de COVID-19.
-

- 
- Nuevos programas de estudio en pregrado y carreras para gente que trabaja – CGT.
  - Restablecimiento del mercado y de la oferta educativa.
  - Posibilidad de implementar nuevas modalidades de enseñanza.
  - Aumento de convenios con entidades públicas y privadas para las prácticas pre-profesionales.
  - Posibilidad de ingresar en mercados educativos del exterior.
  - Aumento de competidores en el sector educativo nacional e internacional.
  - Dificultades económicas en las familias y estudiantes, aumentando la deserción en los primeros años de estudio.
  - Incertidumbre en los cambios normativos y/o legislativos por el estado de emergencia.
  - Aumento en el índice de desempleo como consecuencia del estado de emergencia.
  - Remuneración docente por debajo del mercado.

---

Fuente: Elaboración propia.

### **1.6 Puesto Desempeñado**

Desde el 2018, me desempeño como Coordinador Académico de la carrera de Psicología en la Dirección de Gestión Académica del Campus Lima Centro. El Coordinador Académico tiene como objetivos supervisar y ejecutar

el correcto funcionamiento de las actividades y procesos académicos de los cursos y docentes que coordina, en cada ciclo académico en todas las modalidades de estudios; presencial, semipresencial y virtual. (Manual de Organización y Funciones de Campus, 2021)

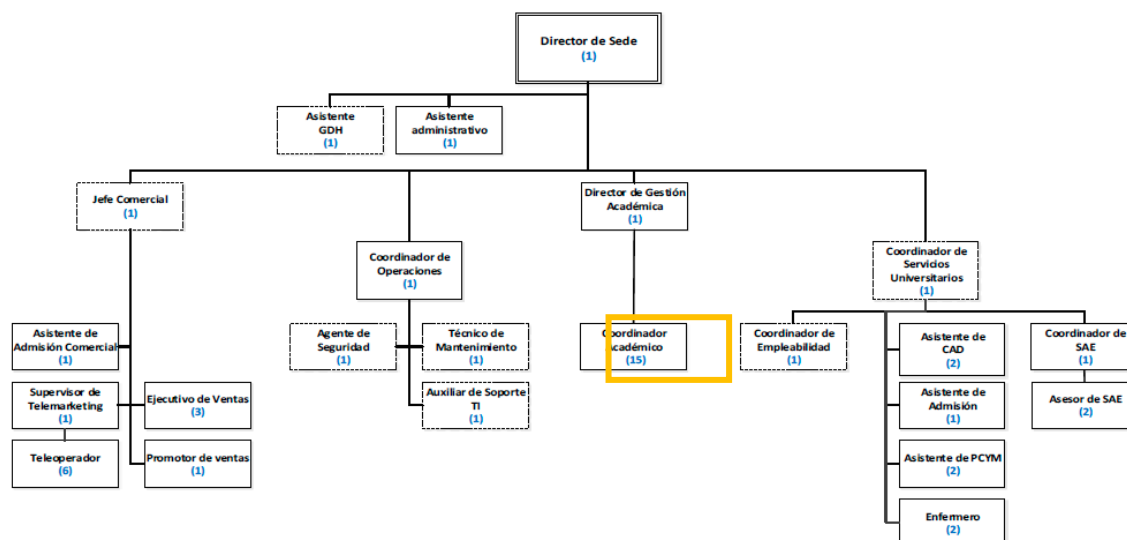
Entre las funciones principales del puesto se encuentran:

- Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación docente.
- Implementar estrategias para la mejora del clima laboral.
- Desarrollar la programación horaria de docentes en relación con la proyección de las modalidades de estudio de la carrera.
- Realizar la evaluación académica de docentes.
- Elaborar y actualizar los sílabos con el área de diseño académico.
- Implementar mejoras en el contenido de los cursos y supervisar la elaboración de carpetas instruccionales.

El cargo reporta a la Coordinadora Académica Senior de la Facultad de Salud - Psicología. La Coordinación Académica de Psicología se encuentra dentro de la Dirección de Gestión Académica de cada Campus (Figura 1).

**Figura 1.**

Organigrama Campus Lima Centro



Fuente: Manual de Organización y Funciones de Campus (2021).

## 1.7 Plan de Trabajo

Como parte de las actividades de gestión y coordinación cada ciclo académico se realizan las siguientes actividades, estas son programadas en coordinación con las diferentes áreas operativas del campus, encontrándose entre las principales; área de Planificación, área de Calidad Educativa, Grados y Títulos, Investigación y Dirección Académica General (Tabla 2).

**Tabla 2.**

Tabla de actividades de Coordinación Académica por semestre.

N°	Actividades que realiza
1	Apoyo a visitas guiadas o charlas informativas
2	Convalidación de cursos (ingresantes y reincorporados)
3	Reclutamiento y selección de nuevos docentes

- 4 Observación y evaluación de clases modelo
- 5 Contratación de nuevos docentes (Preparar expediente y enviarlos al DGA)
- 6 Coordinación con Planificación y Matrícula sobre proyección de secciones
- 7 Elaboración de horarios (Excel > HORACIO)
- 8 Ajustes de matrícula
- 9 Elaboración y consolidación de base de datos de Coordinador- curso - sede
- 10 Monitorear la instalación de softwares en aulas y laboratorios
- 11 Elaboración y/o actualización de Sílabos especializados
- 12 Seguimiento a la elaboración y/o actualización de sílabos especializados por un tercero
- 13 Elaboración de carpetas instruccionales
- 14 Reuniones de inicio de ciclo con los docentes
- 15 Programación de tutorías
- 16 Seguimiento a la reprogramación de clases
- 17 Reuniones periódicas con docentes para la coordinación de cursos retadores/ masivos
- 18 Seguimiento y apoyo a la virtualización de cursos de especialidad
- 19 Seguimiento a la asistencia y puntualidad de los docentes
- 20 Seguimiento al registro puntual de notas de evaluaciones continuas y exámenes
- 21 Supervisión de programación de exámenes finales y rezagados.

- 22 Solicitud, revisión y envío de EF y EFR
- 23 Evaluación del dominio del contenido del curso (Videos)
- 24 Seguimiento a la participación de los docentes en las actividades de la carrera
- 25 Seguimiento a los docentes observados (cursos CALEDU, DTA, otros)
- 26 Desvinculación de docentes
- 27 Atención de docentes
- 28 Gestión de materiales y equipos de laboratorio
- 29 Participar en actividades de la Facultad y reconocimiento docente
- 30 Actividades de fidelización de alumnos y aniversario
- 31 Atención de alumnos y padres de familia - consultas académicas
- 32 Atención de casos disciplinarios, Comités disciplinarios
- 33 Preparación y dictado de clases
- 34 Elaboración y corrección de evaluaciones continuas, exámenes y material
- 35 Subir notas al portal docente
- 36 Programación PET
- 37 Convocatorio de cursos PET
- 38 Seguimiento de expediente de alumnos PET
- 39 Elaboración/ revisión de fichas de investigación
- 40 Seguimiento de cursos de formación para la investigación y taller para la investigación
- 41 Ingresar trabajos finales de investigación al repositorio
- 42 Aprobación de Tesis
- 43 Asignación de jurados



- 44 Sustentación de tesis
- 45 Participar en comités Consultivos
- 46 Apoyo en elaboración de informes y consolidación de información
- 47 Participar en comités de Calidad
- 48 Desarrollar actividades de proyección social con profesores y alumnos
- 49 Participación en proceso de Acreditación

---

Fuente: Dirección Académica General de la Universidad (2020)

### **1.8 Descripción del área de trabajo**

La Coordinación Académica de Psicología cuenta con una oficina ubicada en el Pabellón i del 4to piso del Campus Central, este es un espacio amplio dividido en 3 secciones; el área de coordinación, el área de asistente y un área de reuniones, el área de coordinación cuenta con 2 escritorios, para los coordinadores de la carrera y un espacio adicional asignado para para la asistente de Facultad o docentes a tiempo completo. El clima laboral en el área y la universidad es positivo, en la misma se generan espacios para la mejora continua de los procesos, la comunicación es abierta y horizontal, se busca mantener el trabajo en equipo y la capacitación constante de los colaboradores.

El estado de emergencia por la pandemia de COVID-19 que entró en vigencia desde marzo del 2020 conllevó a realizar cambios en la organización de las actividades de la universidad, las medidas de seguridad y salud se aplicaron inmediatamente fue decretado el estado de emergencia y se establecieron planes iniciales para el desarrollo de las actividades en modalidad remota (home office), como parte de estas medidas se establecieron opciones

tales como; traslado de equipos, mobiliario y material de escritorio a casa en coordinación y evaluación de cada área, la revisión y evaluación del acceso a red de los colaboradores, seguimiento y asesoramiento en consultas de salud, nutrición y acompañamiento psicológico.

Los cambios generados por la extensión del estado de emergencia impactaron en la estructura organizacional de la carrera de Psicología. En el 2020, entre los ciclos comprendidos de abril a diciembre, la gestión y coordinación se encontraba supervisado por la Dirección Académica de la Carrera adscrita a la Facultad de Derecho y Ciencias Humanas, sin embargo, a partir del 2021 la gestión es reasignada a la Coordinación Senior de la Facultad de Salud.

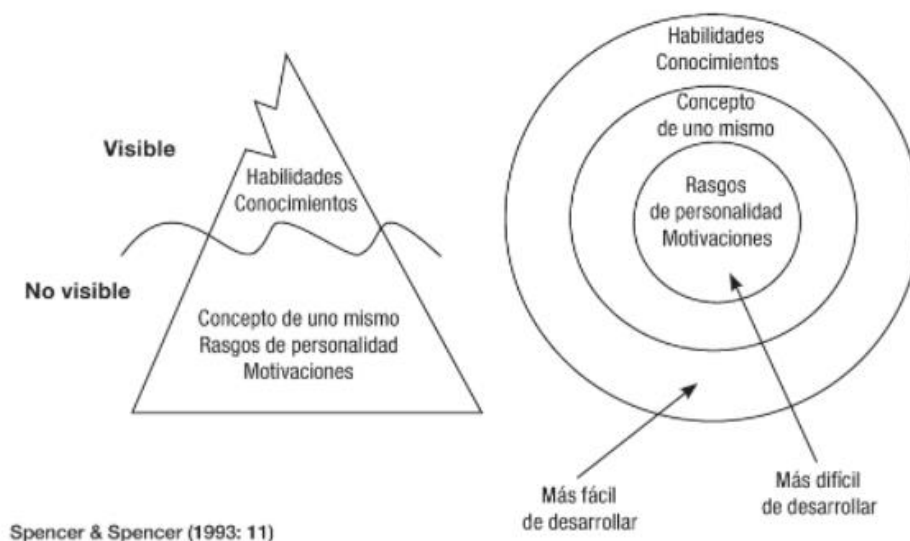
## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Competencias

El término competencias en el ámbito laboral fue inicialmente planteado por David McClelland en la década del 60, en ese momento el término se definió como “aquello que causa un rendimiento superior en el trabajo”, este concepto estaría relacionado a las necesidades y motivaciones en el contexto laboral (Ramírez-Díaz, 2020). Trabajos posteriores, como el modelo del Iceberg de Spencer y Spencer en 1993, indicarían que las competencias guardan estrecha relación entre el conocimiento, habilidades y rasgos de personalidad (Figura 2). Los conocimientos corresponden a la parte más sencilla en la evaluación y por lo tanto se ubican en la región visible, por el contrario, encontraremos a los rasgos y motivaciones en una región no visible, teniendo una mayor dificultad para su evaluación y desarrollo (Alles, 2016).

**Figura 2.**

Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer



Fuente: Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.

Desde otro enfoque, Claude Levy-Leboyer (1997, Citado por Muñoz, 2002) refiere que las competencias son una lista de comportamientos que se poseen en mayor o menor medida, son observables y representan un rasgo característico de cada individuo. En ese contexto, Le Boterf (2001, citado por Chiavenato, 2020) entiende que la competencia en el individuo es un indicativo del saber actuar de forma responsable, así como el saber transferir los conocimientos, recursos y habilidades en un contexto profesional.

**Figura 3.**

Competencias propuestas por Le Boterf

Saber actuar	Saber qué se hace y por qué Saber juzgar, escoger, decidir
Saber movilizar recursos	Crear sinergia y movilizar recursos y competencias
Saber comunicar	Comprender, trabajar, transmitir informaciones y conocimientos
Saber aprender	Trabajar el conocimiento y la experiencia, revisar modelos mentales, saber desarrollarse
Saber adecuarse y comprometerse	Saber emprender, correr riesgos. Comprometerse
Saber asumir responsabilidades	Ser responsable, asumir los riesgos y las consecuencias de sus acciones, y recibir reconocimiento por ello
Tener visión estratégica	Conocer y entender el negocio de la organización y su ambiente, identificando oportunidades y alternativas

Fuente: Chiavenato (2020) Gestión del Talento Humano.

El enfoque de competencias se ha ido consolidando en las diferentes instituciones y organizaciones, para Olaz (2011;2017) estas son el resultado de tres escenarios:

- Competencias por conocimientos; en este escenario se consideran los aspectos teóricos y prácticos que se deben conocer y hacer.
- Competencias por capacidad; entendiéndose como aquellas características de cada persona para la gestión de diferentes situaciones, por ejemplo: motivación, iniciativa, proactividad, organización, pensamiento analítico entre otros.
- Competencias por habilidades; aquellas destrezas que podrán ser descubiertas y debidamente entrenadas para la mejora de las actividades de una persona en un puesto.

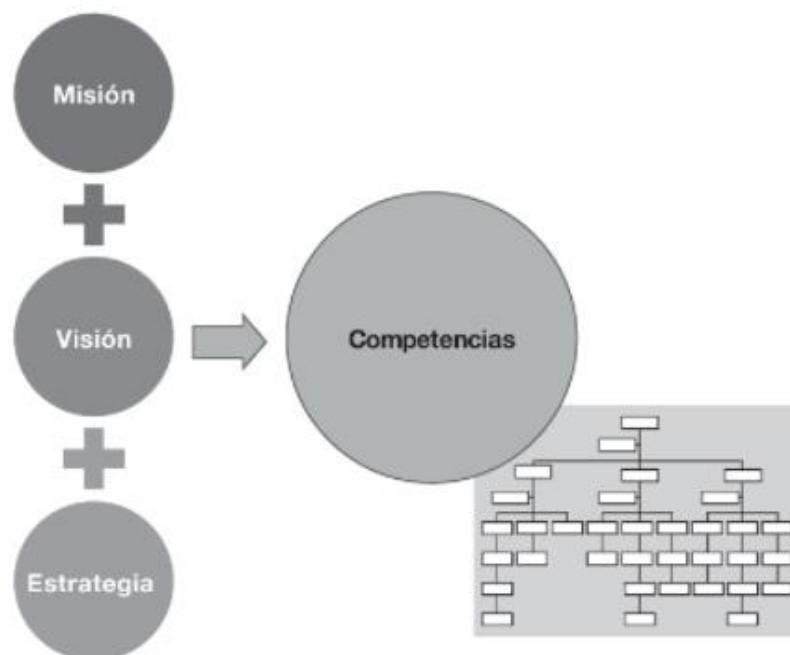
## **2.2 Modelo de gestión por Competencias**

El modelo de Gestión por competencias aparece como una alternativa para los Recursos Humanos en la búsqueda de alcanzar los objetivos comunes de una organización, por lo tanto, este modelo integral será adaptado a las necesidades de cada organización, desarrollando sus competencias y perfiles en función de su propia cultura organizacional. Para Saracho (2005, citado por Sánchez, 2020) un modelo General de Gestión por competencias reunirá los conceptos y modelos de las competencias distintivas, genéricas y funcionales. Competencias que fueron desarrolladas por David McClelland, William Byham y Sydney Fine. Las competencias distintivas toman como base las características individuales de cada persona, por otro lado, las competencias genéricas buscarán alinear el logro de los objetivos a la conducta y finalmente, las competencias funcionales enfocan las acciones cotidianas como parte de las demandas de cada puesto.

A diferencia, Alles (2016) propone un modelo de Gestión por competencias en relación con la organización y sus procesos, un modelo que deberá ser el puente para alcanzar la visión, misión y lograr los objetivos planteados en la estrategia organizacional (Figura 4). En este sentido, un modelo de Gestión por competencias será el vehículo en el cambio cultural, en los subsistemas de recursos humanos y en el desarrollo de las competencias de cada colaborador. La Gestión por competencias es una metodología activa sustentada en las buenas prácticas de una organización, la puesta en marcha de un modelo de competencias requiere implementar, ajustar y buscar soluciones para tener un panorama más amplio.

**Figura 4.**

Esquema de competencias en una organización

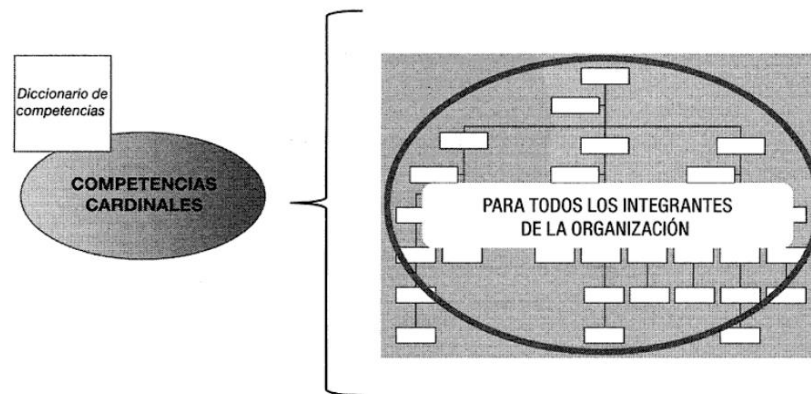


Fuente: Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.

En este modelo las competencias se encontrarán alineadas a los miembros de la organización y sus propias características, en Competencias Cardinales; se aplica en todos los miembros de la organización, lo que permite alcanzar la visión organizacional, usualmente se conocen como core-competences, corporativas o transversales (Figura 5).

**Figura 5.**

Competencias cardinales con relación a los niveles de la organización



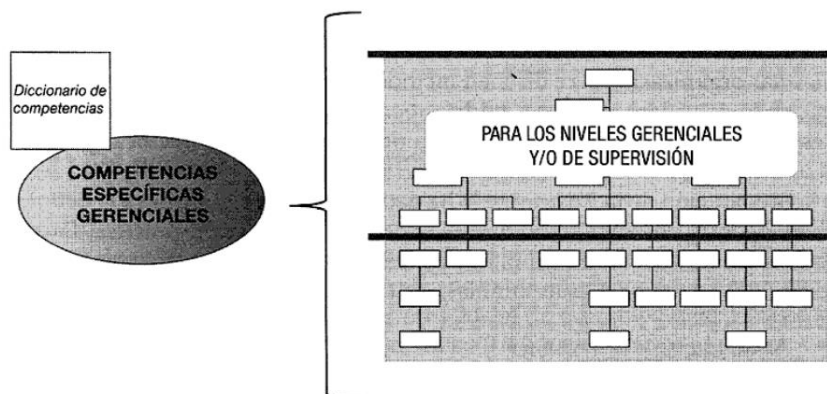
Fuente: Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.

Competencias específicas; estas estarán asignadas según un determinado grupo de personas o roles, es por ello por lo que pueden desprenderse en gerenciales y por área; en el primer grupo con las competencias necesarias para quienes se

encuentran a cargo de otras personas, mientras que en el caso del segundo grupo; serán las competencias para un trabajo en particular (Figura 6).

### Figura 6.

Competencias específicas con relación a los niveles de la organización



Fuente: Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.

Es importante en el desarrollo e implementación de un modelo de gestión por competencias involucrar la participación de los directivos de la organización, quienes definirán las ideas principales en su elaboración.

### 2.3 Competencias en docentes

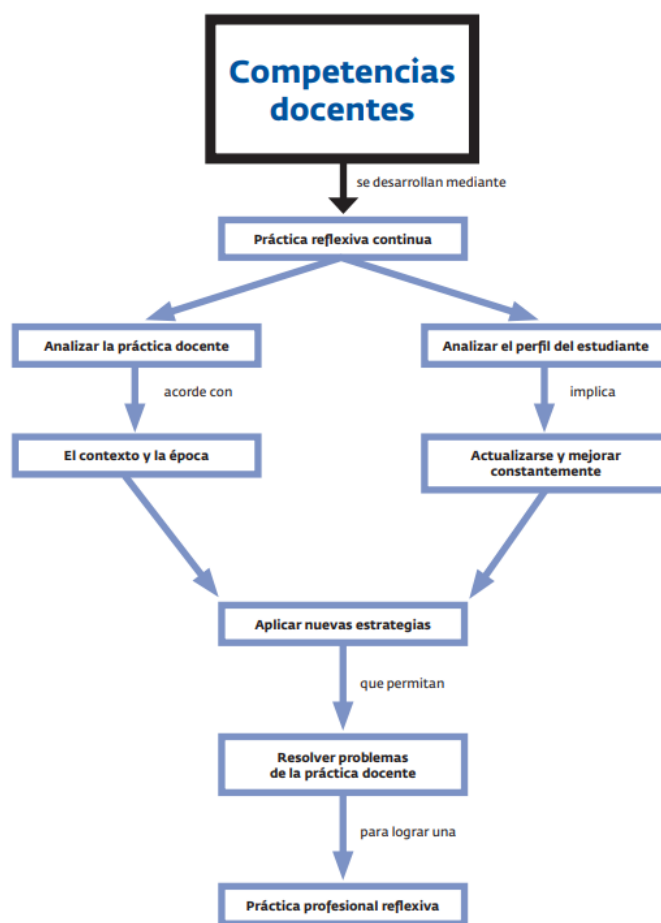
Perrenoud (2004, citado por Pimienta, 2012) propone un marco general de competencias tomados en la región europea, señala también que estas competencias podrán ser desarrolladas en la continua práctica de formación-reflexión de la actividad docente (Figura 7). Entre las principales competencias propuestas por Perrenoud, se identifican:



- Organización de situaciones de aprendizaje
- Gestión en la progresión de aprendizajes
- Elaboración de dispositivos de diferenciación
- Trabajo en equipo
- Uso de nuevas tecnologías
- Participación en la gestión educativa
- Afrontar deberes y dilemas éticos de la actividad docente
- Organización de la formación continua

**Figura 7.**

Trabajar por Competencias Docentes



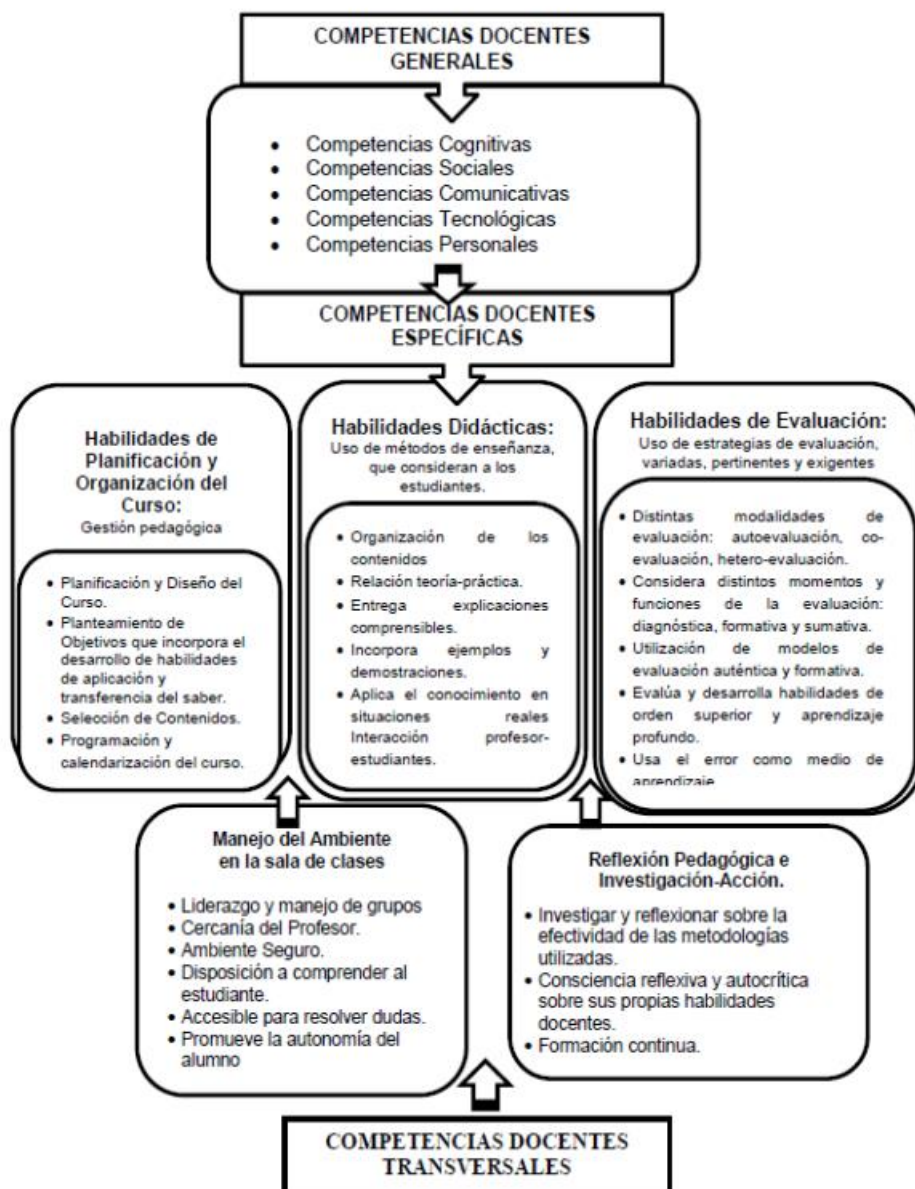
Fuente: Pimienta, J. (2012) Las competencias en la docencia universitaria.

Villaroel y Bruna (2017) proponen un modelo de competencias docentes en tres dimensiones principales; competencias básicas, específicas y transversales (Figura 8). Siendo las competencias básicas aquellas como necesarias y mínimas en el ejercicio práctico, las competencias específicas enfocadas en cuanto a la capacidad de enseñar y promover experiencias significativas, estas competencias son consideradas las más importantes y relevantes, como también, las competencias transversales relacionadas al componente afectivo y relacionales. Es importante en este modelo que el

docente no solo tenga la capacidad de enseñar bien, sino que sea capaz de comprender el proceso enseñanza-aprendizaje.

**Figura 8.**

Modelo de Competencia Docente de Villarroel y Bruna



Fuente: Villarroel, A. y Bruna, D. (2017). Competencias Pedagógicas que caracterizan a un docente universitario de excelencia.

Por otro lado, Ruiz-Corbella y Aguilar-Feijoo (2017), enfocan un desarrollo más amplio de las competencias docentes, proponiendo un modelo amplio de 6 dimensiones con 20 competencias entre específicas y transversales, definidas en 114 indicadores de evaluación (Figura 9).

**Figura 9.**

Modelo Perfil de competencias docentes Ruiz y Aguilar.

<i>Competencias específicas</i>
<b>1. Docencia universitaria</b>
1.1 Planificación de la enseñanza
1.2 Mediación del proceso de aprendizaje
1.2.1 Competencias didáctico-metodológicas
1.2.2 Competencias de tutoría y acompañamiento
1.3 Evaluación del aprendizaje y de la actividad docente
<b>2. Investigación</b>
<b>3. Vinculación con la colectividad (extensión)</b>
<b>4. Gestión institucional</b>
<i>Competencias transversales</i>
<b>5. Valores y actitudes del ámbito personal</b>
<b>6. Valores y actitudes del ámbito interpersonal/ social</b>

Fuente: Ruiz-Corbella, M. y Aguilar-Feijoo, M. (2017). Competencias del profesor universitario: elaboración y validación de un cuestionario de autoevaluación

## **2.4 Selección docente bajo un modelo por Competencias**

Según Ansorena (2005, citado por Crespo, 2017) la selección de personal es una actividad que debe encontrarse estructurada y planificada, donde se buscara atraer, evaluar e identificar de manera predictiva las características personales de los candidatos, que les pueda diferenciar de otros, siendo entonces; idóneos, aptos o cercanos a las características y capacidades que son requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una tarea profesional.

## **2.5 Etapas del Proceso**

La atracción, selección e incorporación de personal calificado para Alles (2016) se realiza en una organización identificando los pasos según la necesidad de cada vacante (Figura 10), además, se debe considerar todos aquellos procedimientos en caso se requiera realizar una auditoría.

### **Figura 10.**

Pasos definidos por Martha Alles para seleccionar personas

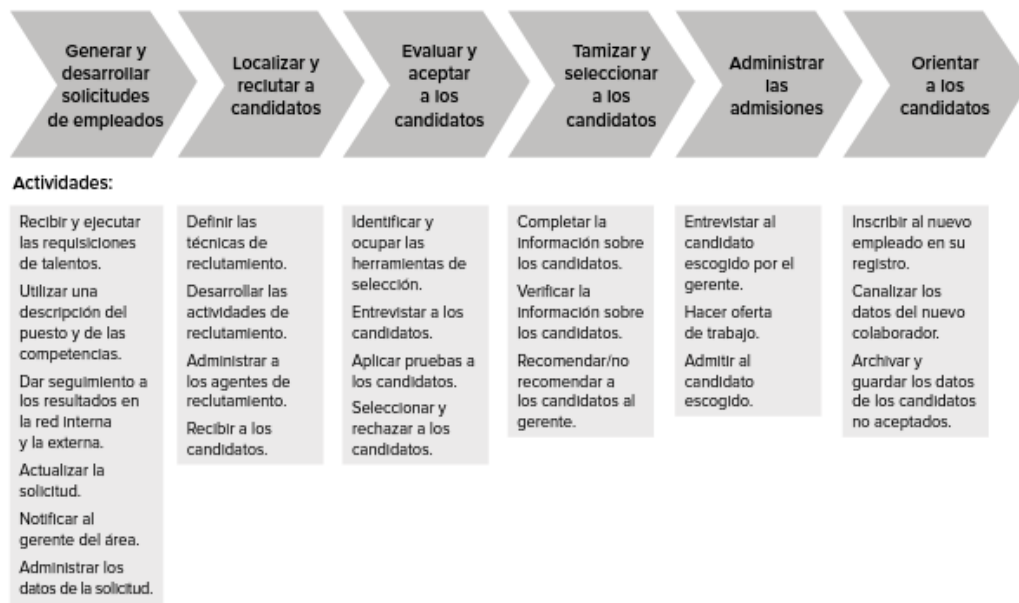


Fuente: Alles, M. A. (2016). Selección por competencias (2a. ed.).

Por otro lado, Chiavenato (2020) propone un esquema actualizado con el perfil de actividades y pasos en el reclutamiento y selección de personal (Figura 11), que abarca la descripción del puesto, actividades de reclutamiento, identificación y aplicación de las herramientas de selección, verificación de la información, selección y finalmente admisión al candidato elegido.

**Figura 11.**

Pasos del proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.

### 2.5.1 Generar y desarrollar solicitudes de empleados

Arbaiza (2016) identifica este primer paso como parte de la planificación y análisis de personal, procesos en los que se recolecta información y se determina las necesidades específicas en cuanto a las diferentes posiciones de una organización. De igual manera, para Sánchez y Escamilla (2019) este análisis permitirá especificar las características de cada puesto, la descripción del puesto especificará a que área de trabajo va dirigido, el lugar de trabajo, el monto de retribución y requisitos adicionales como experiencia o formación académica, facilitando la orientación del candidato en cuanto a que se espera de el y cuáles serán los alcances de su trabajo.

En este punto será preciso diseñar el perfil del puesto, este deberá reunir los requisitos que debe poseer un candidato en determinada profesión, es importante realizar un análisis del puesto considerando: su denominación, su situación en la organización; es decir si depende de otros puestos, su entorno; en cuanto al propósito del puesto, las tareas y áreas de relación en la organización, las dimensiones; si el puesto requerirá recursos y las responsabilidades (Othon, E, 2006).

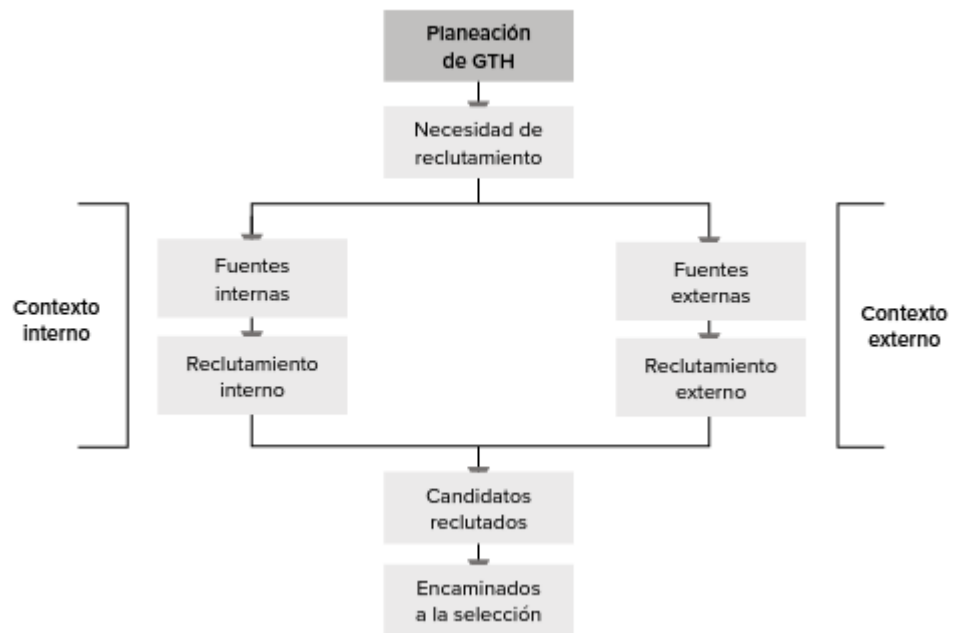
### **2.5.2 Localizar y reclutar a candidatos**

Se define al reclutamiento de personal como aquel conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo encontrar candidatos calificados y con la capacidad de asumir los diferentes cargos dentro de una organización Para alcanzar este objetivo Quishpe, (2017) señala que es necesario realizar la divulgación de la oportunidad de empleo con la finalidad de atraer a un gran número de candidatos para un puesto en específico, para ello se cuenta con dos fuentes (Figura 13); internas y externas. Sin embargo, Chiavenato (2020) manifiesta que el reclutamiento debe estar enfocado en atraer candidatos talentosos, este funciona como un proceso de estímulo y respuesta, la organización comunica la oportunidad de trabajo lo que deberá atraer a los candidatos, sin embargo, debe evaluarse si se realizará la atracción de forma que se presenten candidatos que ya trabajan en la organización o será una búsqueda de candidatos ajenos a ella.

### **Figura 13.**



## Alternativas para el reclutamiento de personas



Fuente: Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.

### 2.5.2.1 Reclutamiento en fuentes internas

Rivera (2019) expone que, al presentarse una vacante disponible, una primera opción es permitir la reubicación a alguno de los empleados que ya están dentro de la empresa mediante un ascenso o transferencia. Esto considerando que un miembro de la empresa posee mayor conocimiento de la organización, así se adaptará con mayor facilidad al nuevo puesto de trabajo. Además, este ascenso dentro de la organización implica una mejora en la retribución para el empleado, también, de acuerdo con las nuevas responsabilidades que adquirirá en el nuevo puesto de trabajo (Amo, 2019).

Por otro lado, Grados (2014) menciona que otras fuentes internas importantes en la organización pueden provenir de carteras o archivos de

personal; estos son candidatos que se presentaron en periodos pasado, del mismo modo, pueden realizarse esta búsqueda en recomendados, en cuanto a las políticas de la organización.

### **2.5.2.2 Reclutamiento en Fuentes Externas**

Para Dolan, Valle y López (2014) las fuentes de reclutamiento externas presentan entre sus ventajas; atraer ideas nuevas y puntos de vista diferentes a las formas de realizar un trabajo o actividad de la organización, así como, desde el factor económico resultará más efectivo contratar un profesional calificado que no requiere de manera inmediata un proceso de capacitación o desarrollo. Esta herramienta deberá estar enmarcada en las características requeridas para el puesto vacante. Para Amo (2019) las principales fuentes de reclutamiento externo son; solicitudes mediante currículums, red de contacto de los mismos trabajadores, agencias de empleo, programas de empleo, ferias de empleo, redes sociales.

En ese sentido, Chiavenato (2020) propone que la estrategia del reclutamiento externo debe considerar si se está realizando solo completar rápidamente un puesto o por el contrario, se esta realizando a fin de atraer candidatos con las competencias que requiere la organización.

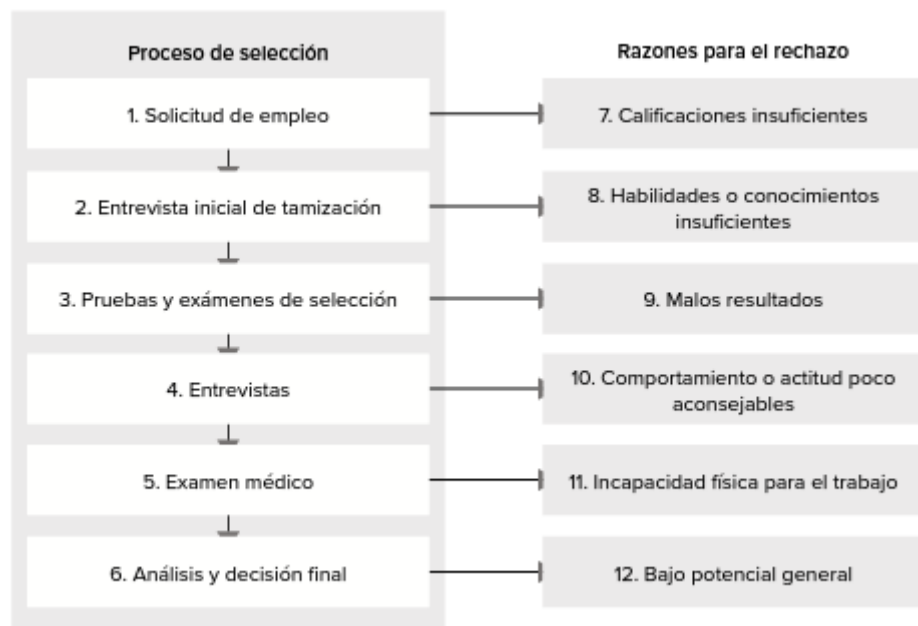
### **2.5.3 Evaluar y aceptar a los candidatos**

El proceso de selección en cuanto a las competencias deberá consignar una serie de etapas por los cuales pasaran los diferentes candidatos, estas etapas (Figura 14) podrían delimitar un mayor o menor

gasto para la organización, como también, mayor complejidad en su implementación. (Chiavenato, 2020).

**Figura 14.**

Proceso de selección en etapas.



Fuente: Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.

Para Rivera (2019) los reclutadores deben considerar como principales técnicas de evaluación a las entrevistas de selección; que sirven para medir el desenvolvimiento personal, permitiendo conocer las actitudes, pensamientos y compartimientos del postulante. Por otro lado, las pruebas de capacidades medirán los conocimientos generales y específicos del postulante, también, las pruebas psicológicas enfocadas a la evaluación de aptitudes y cualidades personales en comparación con aquellas

competencias que busca la empresa. Este proceso podría ser determinante al momento de aceptar o descartar a los postulantes según los requisitos del perfil establecido. Entre las principales técnicas encontramos:

### **Entrevista por competencias**

La entrevista es uno de los procesos más utilizados en el reclutamiento de personal, entre sus principales ventajas tiene el contacto directo con el candidato, la entrevista se encuentra dirigida a la persona lo que permite la evaluación de comportamientos, sin embargo, debe considerarse que es un método subjetivo, no siempre la entrevista será idónea para comparar a los candidatos y podría requerir una alta preparación del entrevistador. (Chiavenato, 2020)

Es por ello, que para Alles (2016) de los tipos que existen en entrevista, la entrevista por competencias será una herramienta efectiva, la cual debe ser estructurada permitiendo la evaluación de un candidato con relación a las competencias definidas desde la organización, es través del relato será posible identificar comportamientos que reflejaran en cierto niveles o grados la competencia esperada. El entrevistador también podrá definir preguntas propias, según la circunstancia de la evaluación.

### **Metodología Star**

La estructura Star o estrellada, hace referencia a preguntas de apoyo que se utilizan durante la entrevista de selección, estas siglas refieren a Situación, Tarea, Acción y Resultado. Estas deben servir para

que el entrevistador pueda enfatizar una pregunta o repreguntar para conocer más a cerca de una tarea o resultado. (Alles, 2016).

#### **2.5.4 Tamizar y seleccionar a los candidatos**

Castaño (2013) manifiesta que no solo se tratará de elegir al mejor de todos los candidatos, sino a aquel que mejor se ajusta con las características del perfil y de la organización, por lo que la decisión debe tomarse en consideración de los niveles de interés y motivación observado en cada candidato.

Es preciso señalar que este es un paso que no puede ser obviado, ya que también permitirá constatar si todos los datos proporcionados son correctos y sobre todo se tenga la información necesaria requerida en el puesto de trabajo (Martínez y Vargas, 2019).

#### **2.5.5 Administrar las admisiones**

Bouzas y Reyes (2019) indican que una vez tomada la decisión se iniciará el proceso de contratación, es función del área de gestión humana formalizar los términos del contrato de trabajo con el candidato seleccionado, además, se debe manifestar si esta contratación permitirá el crecimiento y capacitación del personal.

#### **2.5.6 Orientar a los candidatos**

En esta parte final del proceso de selección de personal se inscribirá al nuevo integrante de la empresa en su registro con todos sus datos

actualizados. En esta etapa el nuevo miembro también comenzará a adquirir los conocimientos sobre las funciones que debe desempeñar en un periodo de prueba en el cual podrá conocer información acerca de la empresa, el sistema de pagos, ser capacitado para cumplir sus funciones, informado acerca de las medidas de seguridad, entre otras medidas según el interés de la empresa. (Martínez y Vargas, 2019).

Por lo tanto, en vista de lo indicado en este apartado, podemos delimitar que la selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, con el fin de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

## **2.6 Antecedentes**

### **2.6.1 Investigaciones Nacionales**

A nivel nacional la literatura científica relacionada al tema es limitada en cuanto a la selección docente por competencias en el ámbito de la educación superior.

En este contexto, se encuentra el estudio de Balladares (2018) quién propone un modelo estratégico para la evaluación por competencias aplicado en 2015 en una universidad nacional de la ciudad de Lambayeque, en este estudio se realizaron entrevistas y la aplicación de las ecuaciones de aprendizaje de Brooks donde finalmente determinaron los factores

cognitivos, emocionales y profesionales del docente, permitiendo desarrollar un modelo estratégico de evaluación.

Este modelo comprende las siguientes dimensiones; logro y acción, apoyo y servicio humano, impacto e influencia, gerencia, cognitivo y afectividad personal. Para la autora, la evaluación docente en la actualidad es una exigencia requerida por las instituciones de educación superior que se articula desde el proceso de selección, donde finalmente se determinarán los factores que conllevarán a la contratación.

Hidalgo (2020) propone un estudio de competencias docentes en la región de Piura, en el marco de su participación en el programa de educación remota *Aprendo en mi casa*, propuesta del Gobierno del Perú frente al estado de pandemia. En este estudio, se elaboró una ficha de competencias con 4 dimensiones de desempeño, divididas en 9 competencias profesionales.

Los resultados de este estudio indican que las dos dimensiones principales en los docentes evaluados son el conocimiento de los elementos curriculares y la planificación, seguido de ética, evaluación de los aprendizajes y el dominio del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para el autor, la universidad debe aplicar y generar políticas que permitan la actualización de las competencias profesionales de los docentes, así como, se deben establecer desde el gobierno políticas de fortalecimiento en la formación continua del docente.

El estudio de Rodríguez (2020), de la Universidad Mayor de San Marcos, tuvo como objetivo principal determinar a través de la revisión sistemática y documentaria el estado y desarrollo de las competencias

digitales en los docentes peruanos considerando su relevancia en el contexto de confinamiento, el estudio aborda un análisis de las políticas de estado y estrategias adoptadas en los últimos años por el Ministerio de Educación.

El resultado más importante se da a partir del año 2016 cuando el Ministerio de Educación proyectaba que para el 2017 se cubrirían las capacitaciones de todos los docentes a nivel nacional en herramientas digitales, sin embargo, las encuestas de ENDO realizadas en 2018 muestran que solo el 27,1% de docentes recibiendo algún tipo de capacitación. El estado de confinamiento actual, impulso que a partir del 2020 el Ministerio ejecutara acciones que reduzcan esta brecha a fin de enfrentar el cambio en el modelo de enseñanza, por lo que para 2020 se obtuvo un aumento exponencial en cuanto al alcance del desarrollo de la competencia digital, por lo menos un 83% de docentes había participado de cursos virtuales y 67% se capacitaron en herramientas TIC para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para el autor, es importante impulsar el desarrollo de la competencia digital en los todos los procesos estratégicos enfocados a los docentes, considerando que, en nuestro país, el 98% se encuentra en una etapa básica de aprendizaje.



### **2.6.2 Investigaciones Internacionales**

A nivel internacional, se cuentan con un mayor desarrollo del tema abordado en este apartado el principal foco de las investigaciones e intervenciones se encuentra delimitado en México, Cuba y España.

Cedillo (2019) desarrolló un modelo de evaluación de competencias en docentes de nuevo ingreso en la ciudad de México, el estudio tenía como objetivo determinar las competencias laborales destacadas en los docentes de educación superior, además, identificar oportunidades y dificultades que se presentan en las áreas de gestión humana en los procesos de selección y contratación.

Asimismo, el estudio permitió definir 5 niveles para la evaluación de las competencias, estos fueron divididos desde una competencia no desarrollada a una competencia alta/superior (nivel A) donde el académico idóneo domina a la perfección las actividades o comportamientos asociados a la competencia.

Los resultados obtenidos de este estudio permitieron establecer 7 competencias claves en el proceso de incorporación docente, siendo estas; valores institucionales, servicio, trabajo en equipo, orientación al cliente, orden, conocimientos técnicos y responsabilidad. Si bien el estudio determinó que todas las competencias tienen una constancia y predominio en los docentes, fue Orientación al cliente la predominante.

Por otro lado, Herrera (2017) de la Universidad Tecnológica de Puebla en México, diseña un perfil de competencias docentes luego de sistematizar e integrar diferentes políticas educativas, normativas federales,

manuales docentes, convocatorias de reclutamiento, diferentes reglamentos de países como España, Serbia o Estados Unidos, así como, tomando recomendaciones del Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la UNESCO y ONU.

Para elaborar esta sistematización, la autora realiza en este estudio un trabajo cualitativo y correlacional, analizando toda la documentación relacionada a las competencias profesionales, para luego ser comparadas con los perfiles de docente general y profesional que existen en diferentes universidad y organismos internacionales.

Este proceso le permitió obtener un perfil con 10 competencias alineadas a la educación superior nacional e internacional, estas se encuentran enfocadas en; la gestión del proceso enseñanza - aprendizaje, elaboración de material en un marco inclusivo de los estudiantes, elaboración de procesos de evaluación enmarcados en los procesos de aprendizaje, capacidad de comunicación eficaz y eficiente, desarrollo de tutorías y acompañamiento focalizado en el estudiante, fomento en el desarrollo de ética, valores y ecología, uso de nuevas tecnologías, conocimiento y participación de la gestión académica, autoevaluación y trabajo en equipo.

Para la autora de este estudio, los recursos humanos deben apoyar su labor de selección en perfiles diseñados en consideración a la estructura administrativa, sin embargo, en materia de selección docente es importante contar con un perfil universitario que cumpla los requisitos de ingreso y que se encuentre establecido como normativa en cualquier institución educativa.

Fernandes, Sotolongo y Martínez (2016) realizaron un estudio en Villa Clara, Cuba, en la Universidad José Eduardo dos Santos que tuvo por objetivo determinar el desempeño por competencias con relación a la percepción del docente y el estudiante, para ello se desarrolló un instrumento que evaluaba 25 criterios en cuatro dimensiones, la evaluación del instrumento se realizó a través de niveles Likert de muy bajo (1 punto) a muy alto (5 puntos), asimismo, presentó un Alfa de Cronbach de 0.8 lo cual indica un alto nivel de confiabilidad, el instrumento fue aplicado a 126 docentes y 342 estudiantes.

Como resultados principales del estudio, se obtiene que la competencia más significativa en la evaluación de un docente es la pedagógico-didáctica, es decir que el docente permita y facilite los aprendizajes, seguido de la competencia de gestión académica que se encuentra relacionada a la coordinación de equipos, participación en consejo universitario y comisiones de gestión interna, además, la competencia investigativa en cuanto al desarrollo de proyectos, publicación de artículos y participación en congresos de la especialidad.

Para los autores, las competencias docentes deben ser evaluadas desde diferentes espacios en los cuales la docencia tiene una acción clave y no solo considerar aquellas competencias delimitadas por la institución.

En relación con las competencias docente, Pozos y Tejada (2018) proponen un modelo que incorpora el desarrollo de una competencia digital en los docentes de educación superior. Este estudio fue realizado en la Zona Metropolitana del Valle de México, en el cual participaron 247 docentes de

educación superior. El objetivo del estudio era identificar y analizar las competencias actuales en los docentes, para ello se diseñó una estrategia descriptivo-exploratorio, a través de herramientas cuantitativas y cualitativas, siendo principal el cuestionario de competencias digitales.

Los resultados del estudio permitieron determinar que en la muestra analizada, las competencias digitales aún se encuentran en promedio en un nivel básico, de los componentes de aprendizaje colaborativo este estudio permitió definir 7 competencias claves; planificación y diseño de experiencias virtuales, desarrollo de experiencias de aprendizaje en red, orientación y evaluación en entornos virtuales, gestión del crecimiento profesional con TIC, investigación y desarrollo, e innovación pedagógica con el uso de la tecnología, ética y uso responsable de las tecnologías y finalmente la competencia de medio ambiente, salud y seguridad laboral con el uso de las TIC.

Para los autores, es importante crear espacios de necesidades formativas, que permitan un desarrollo pedagógico en el docente en cuanto a la integración de la tecnología en sus actividades, es de carácter urgente establecer políticas que acompañen y den soporte en esta nueva demanda.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGIA**

### **3.1 Contextualización del Problema**

La carrera de Psicología se encuentra bajo la dirección académica general de cada campus, el trabajo de suficiencia profesional presentado se desarrolló en el Campus Lima Centro, esta dirección es la encargada de definir y monitorear el cumplimiento de las actividades relacionadas a la coordinación académica de cada carrera, siendo una de ellas, la contratación de docentes calificados previo al inicio de cada ciclo académico. A partir del año 2020 en los ciclos académicos de abril y agosto se implementó en la carrera la modalidad remota, esta se lleva a cabo a través de la plataforma Zoom en consideración de las medidas establecidas por el estado de emergencia por el gobierno peruano por la Pandemia de Coronavirus. En el 2021, se integra una nueva modalidad educativa en la carrera de Psicología, los cursos en modalidad 100% virtual; es decir que el estudiante solo ingresando a la plataforma tendrá acceso a todo el material educativo del curso; grabaciones, lecturas, ejercicios y el docente contratado tendrá como labor principal guiar y revisar el avance del estudiante en su desarrollo académico.

La Coordinación Académica junto a la Dirección Académica de la Carrera realizan la revisión de los procesos y objetivos logrados al cierre de cada año lectivo, finalizado el 2020 se identificaron dificultades en la adaptación de los docentes continuos que pasaron a la modalidad remota, también, por parte de los docentes nuevos con la metodología y plataformas de la universidad, indicadores que fueron identificados y atendidos desde la 1era semana de clase.

A partir del 2021, la carrera pasa a formar parte de la Coordinación Académica de la Facultad de Salud, este cambio implicó dar una mayor valorización a los indicadores y niveles de desempeño de los docentes de la carrera. Simultáneamente, la SUNEDU delimitó que se debía realizar una revisión en la proporción entre los tipos de contratos; a tiempo parcial y a tiempo completo, sobre la cantidad total de docentes en la institución, por lo que, se solicita a coordinación el requerimiento de llevar a cabo nuevos procesos de contratación de manera excepcional, aún cuando esta actividad del Coordinador Académico solo se realiza en evaluación de las necesidades identificadas desde el área de planificación, encarga de estimar la cantidad de secciones a programar comparando los estudiantes matriculados en el periodo vigente y que de aprobar pasarían a un siguiente nivel.

Es preciso señalar, que la universidad contempla un proceso estándar para el reclutamiento y selección de personal docente, este se encuentra delimitado en el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos, y la herramienta de búsqueda se basa en referidos, sin embargo, la reorganización de la jefatura de la carrera y la solicitud de SUNEDU enmarcó la necesidad de repensar los parámetros de la selección docente.

### **3.2 Estrategias de Evaluación y Medición de la problemática**

Debido al estado de pandemia la universidad mejora los sistemas de gestión y seguimiento interno a través de aplicaciones con la suite de Microsoft Office 365: la herramienta principal en la evaluación de la problemática fue:

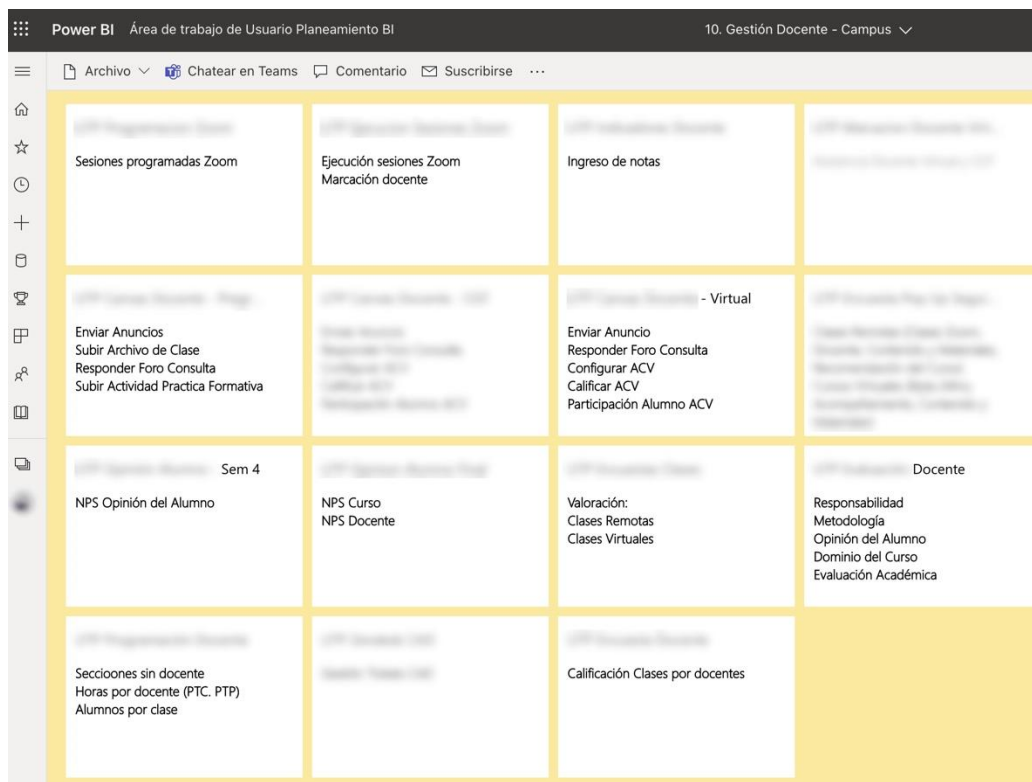
- **Microsoft Power BI:** servicio enfocado para el análisis de datos, orientado a presentar la información de manera interactiva, a través

de esta herramienta las diferentes áreas de la universidad comparten información con paneles de la gestión académica, económica y estudiantil.

Las diferentes áreas de la universidad comparten información importante del desempeño y las actividades que los docentes contratados realizan, esta información permite identificar las principales dificultades a lo largo del ciclo y en cada semana de trabajo. El coordinador académico tiene como tarea realizar un seguimiento continuo con el panel de Gestión Docente (Figura 15), en este se registran datos de la práctica docente en diferentes áreas de la universidad, como las sesiones programadas en la plataforma zoom (desarrollo de clases en modalidad remota), el ingreso de notas, el cumplimiento en la plataforma educativa, entre otros. También, la coordinación académica recibe semanalmente informes de los niveles de satisfacción de las clases ejecutadas, es importante señalar que durante el desarrollo del ciclo académico la evaluación se realiza en modo aleatorio, solo al final del ciclo se aplica a todas las secciones programadas.

Figura 15.

Panel de Gestión Docente



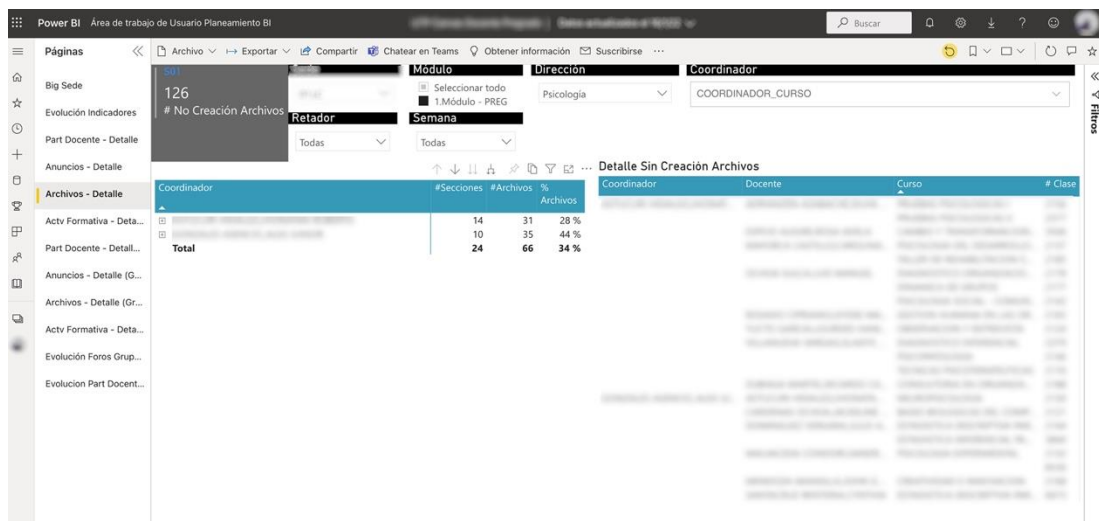
Fuente: Microsoft Power BI – Gestión Institucional

El coordinador académico, también podrá visualizar directamente el avance diario de las actividades docente (Figura 16), en el panel de indicadores de actividad docente se monitorean los indicadores propuestos para la plataforma educativa. También, esto será aplicado a todos los paneles del sistema de gestión, que tienen periodos de actualización establecidos ya sea por horas o de manera diaria, interdiaria y semanal.

**Figura 16.**

Panel Específico de Revisión de indicadores docente





Fuente: Microsoft Power Bi – Gestión Institucional

Uno de los paneles principales para la gestión de los indicadores de la carrera y de los docentes es el nivel de satisfacción de los estudiantes o NPS, este indicador será clave en la continuidad de la programación del docente, como se indicó previamente se realizan evaluaciones aleatorias, los docentes que son detectados con un nivel bajo en NPS requerirá generar planes de acción que permitan mejorar el indicador en un breve plazo de tiempo.

### 3.2.1 Procedimiento de la Evaluación

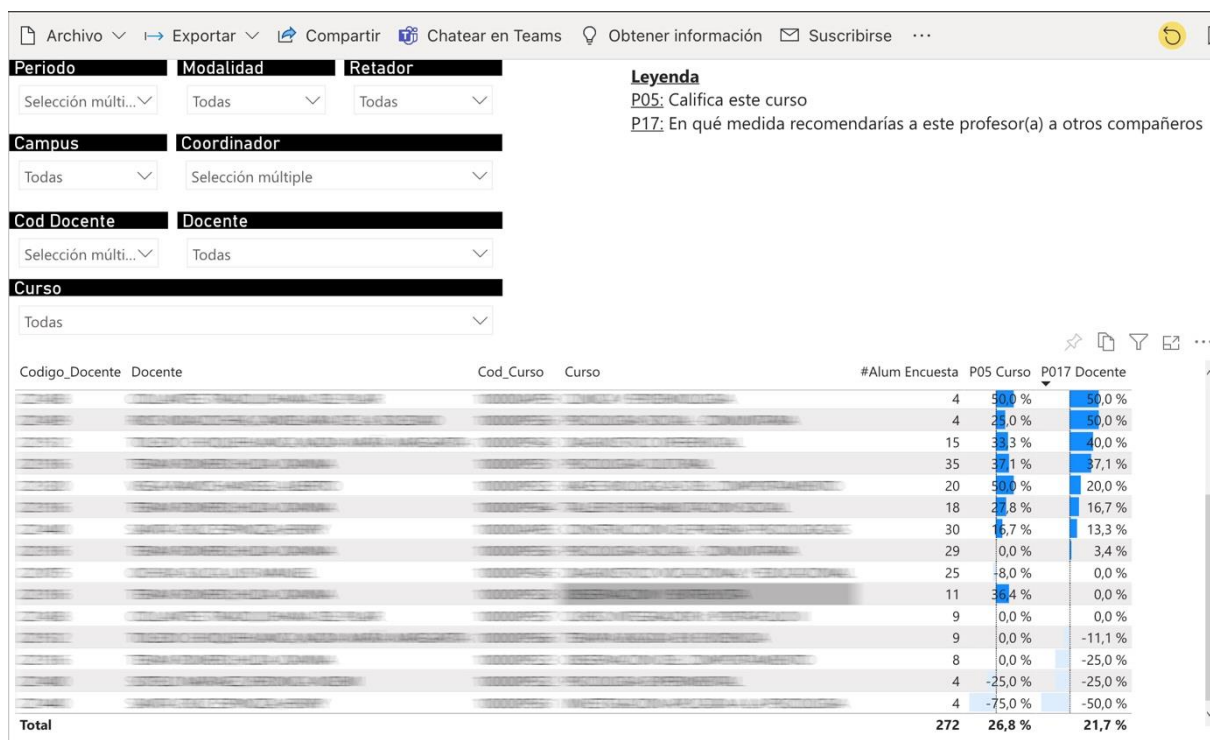
La evaluación de la problemática se realizó considerando 2 elementos; primero los informes de desempeño de los últimos ciclos del 2020 de los docentes contratados y, en segundo lugar, los niveles de satisfacción percibida por los estudiantes o NPS, en ambos casos se consideraron solo las puntuaciones del mismo periodo académico. La evaluación docente considera 5 criterios claves; responsabilidad, opinión de

los estudiantes, metodología, actividades académicas y dominio del curso, cada nota obtenida por el docente proviene de diferentes áreas de la universidad y se relacionan con las actividades propias del puesto. En cuanto a la satisfacción percibida por los estudiantes o NPS, es un indicador que ha tomado gran relevancia en la institución, cabe precisar que la organización de la institución toma como prioridad un modelo organizacional sobre el académico, por lo tanto, este indicador se presenta como un factor decisivo en la continuidad y programación de los docentes.

La evaluación de NPS consta de 17 preguntas, la cual se realiza en dos momentos distintos del ciclo académico; la primera evaluación es aplicada en la 9 semana de iniciarse las actividades académicas y la segunda evaluación se realizará al finalizar el ciclo académico. El nivel mínimo esperado en el NPS de un docente es 35%, solo en las contrataciones del año 2020 el NPS alcanzó un 21,7% promedio. Las preguntas del NPS contemplan: uso de la plataforma, acompañamiento, comunicación con el estudiante, respeto en la aulas, dominio y conocimiento del curso y una valoración de las sesiones que se desarrollan a través de la plataforma Zoom.

**Figura 17.**

NPS Docentes contratados en el periodo académico de 2020



Fuente: Sistema de Gestión de la Universidad – Microsoft Power BI

Asimismo, durante el desarrollo del ciclo académico del 2020 se tuvieron múltiples incidencias en el uso de las plataformas, las herramientas y sistemas de la universidad y la conectividad a internet. Detectados estos casos, se realiza el acompañamiento y seguimiento al docente.

### 3.3 Diagnóstico del Problema: reporte (resultados encontrados)

Analizados los datos de la evaluación de desempeño docente, los indicadores de NPS obtenidos en el periodo del 2020 y la necesidad de replantear el proceso de contratación por el requerimiento de la SUNEDU, se establece como prioridad de intervención la implementación de una herramienta para la selección de candidatos, propuesta que fue presentada por la coordinación académica, esperando que con su implementación de obtengan

mejores resultados en los niveles de satisfacción y los indicadores de desempeño en los docentes contratados.

### **3.4 Intervención**

#### **3.4.1 Problema Delimitado**

En vista del análisis de los reportes de desempeño e indicadores de NPS docente obtenidos por debajo del mínimo esperado, se establece como prioridad de intervención al proceso de contratación docente de la carrera de psicología; el cual estará enfocado en la herramienta de selección docente.

#### **3.4.2 Objetivos de la Intervención**

##### **3.4.2.1 Objetivo General**

- Implementar un modelo de entrevista por competencias para la selección de personal docente en una universidad privada.

##### **3.4.2.2 Objetivo Específico**

- Actualizar el perfil de puesto para la selección de personal docente en una universidad privada.
- Diseñar un modelo de entrevista por competencias para la selección de personal docente en una universidad privada.
- Elaborar una guía de entrevista por competencias para la selección de personal docente en una universidad privada.

### 3.4.3 Selección y sustento de las técnicas empleadas

La implementación del modelo de entrevista para la selección docente se realizó en sesiones de trabajo conjunta entre la coordinación académica de la carrera y consultorías específicas a docentes expertos. Estas actividades permitieron definir el nuevo perfil del puesto y establecer las competencias, puntuaciones y funciones para el proceso de selección, a continuación, se detallan las estrategias que fueron empleadas en cada etapa del proceso de selección docente en el periodo académico 2021.

- **Perfil Docente:** El perfil docente fue revisado (ver anexo 2) y replanteado, a través de reuniones de trabajo con el equipo académico, en ellas se actualizó el perfil considerando los factores de formación, experiencia, impacto en resultados y actividades del docente. Es importante precisar que se consideró inicialmente utilizar como marco de referencia la guía o manual de competencias institucionales, sin embargo, no se encuentra registrado en la plataforma de gestión documentaria. Por lo que se optó por complementar las competencias del perfil inicial, con competencias específicas al cargo desempeñado, las cuales fueron propuesta de la coordinación académica y revisadas por un equipo de docentes expertos, las competencias seleccionadas comprenden:

- Compromiso; competencia en relación la capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. El nivel requerido de la competencia contempla que el docente

cumple con los objetivos planteados superando los resultados esperados, demuestra respeto por los valores y la cultura institucional, con sus acciones estimula a los miembros del área.

- Responsabilidad; competencia enfocada con la capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. En el nivel esperado para la competencia el docente demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión, fomenta entre sus pares la obtención de buenos resultados.
- Comunicación Eficaz; competencia específica de la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos de la organización. En el nivel requerido de la competencia el docente transmite la información seleccionando los métodos más adecuados, promueve la escucha y punto de vista de los demás.
- Orientación a Resultados con calidad; se comprende como la capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, capacidad de fijar metas, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento. En el nivel requerido de la competencia el docente participa proactivamente

en el desarrollo de desafíos y metas sobre los estándares esperados.

- Adaptabilidad y Flexibilidad; competencia orientada en la capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente. Para el nivel requerido, el docente ajusta sus acciones a fin de lograr hacer frente a las nuevas situaciones, propone cambios que considere necesarios, comprende perspectivas diferentes.
- Colaboración; competencia en relación con la capacidad de brindar apoyo a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. El nivel requerido de la competencia se indica que el docente brinda apoyo y ayuda a otros facilitando la resolución de problemas, muestra interés en colaborar en actividades relacionadas al área.
- Conocimientos técnicos; estrechamente ligada a la capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y experiencias específicos de la función a cargo. También, se considera en este apartado los conocimientos tecnológicos. Para el nivel requerido de la competencia, el docente demuestra y pone en práctica todos los temas de su especialidad, así como, domina diferentes herramientas tecnológicas que utiliza en su práctica educativa.

Del mismo modo, pueden indicarse que, como parte de la cultura de la universidad, las competencias genéricas asociadas a la docencia universitaria se enmarcan en:

- Capacidad para motivar y conducir hacia metas comunes
- Compromiso Ético
- Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
- Compromiso con la calidad

- **Herramienta de selección:** Para la herramienta de selección se optó por adaptar un modelo de entrevista por competencias, el diseño de la entrevista se basa en la propuesta de Tobías (2019) en su Guía para la realización de entrevistas por competencias, de esta se consideró la aplicación de una evaluación en cuatro niveles, partiendo del nivel básico o inicial de la competencia a un nivel avanzado o experto, de tal manera que se aplique la misma equivalencia en todas las competencias determinadas. Asimismo, se estableció que la nota del postulante se obtiene de la conversión a una escala vigesimal del puntaje total obtenido. Por lo tanto, el candidato podrá obtener un máximo de 35 puntos equivalente a 20 en escala vigesimal, se estableció como nota mínima 14 (25 puntos promedio) para continuar en el proceso.
- **Ficha de Postulante:** Si bien la guía de entrevista considera algunos datos básicos, la universidad plantea una ficha docente complementaria (ver anexo 4), esta es importante porque permite registrar datos



percibidos en el postulante durante la entrevista y registrar funciones realizadas en las áreas académico y profesional. Este documento debe adjuntarse en el file personal del docente.

#### 3.4.4 Ejecución: descripción del plan de intervención

Las actividades para el diseño e implementación de la herramienta de selección docente se realizaron en aprobación de la Coordinación Académica Senior de la carrera, jefe directo del coordinador académico de la carrera. En las reuniones de evaluación participaron los coordinadores académicos de la carrera y en la evaluación de los criterios seleccionados se realizaron consultas a docentes de la especialidad. Este proceso se realizó en el ciclo académico de verano 2021, del 04 de enero al 26 de febrero de 2021, en 7 sesiones (Tabla 3).

**Tabla 3.**

Cronograma de actividades

Sesión	Objetivo	Actividades	Materiales	Tiempo
Sesión 01	Revisar el proceso actual del proceso de contratación.	Revisión de indicadores y proceso en portal académico	Dispositivo electrónico personal (Laptop o PC)	60 min

Sesión 02	Revisar el descriptivo de puesto actual.	el	Revisión de modelo descriptivo establecido 2014 para docente de psicología.	del	Dispositivo de electrónico personal (Laptop o PC)	60 min
Sesión 03	Revisar el modelo de competencias, identificar las competencias a implementar a fin a la carrera de Psicología	el	Conocer de modelo selección competencias Alles (2015), comparar y seleccionar las competencias asociadas al docente en la universidad.	el	Dispositivo de electrónico personal (Laptop o PC)	60 min
Sesión 04	Validar el nuevo descriptivo de puesto.	el	Revisión de propuesta del nuevo descriptivo para el puesto docente	de la	Dispositivo del electrónico personal (Laptop o PC)	60 min

Sesión 05	Elaborar la guía de entrevista por competencias	Identificar de preguntas asociadas a los niveles de competencia para la entrevista docente	las Dispositivo electrónico personal (Laptop o PC)	60 min
Sesión 06	Establecer el cronograma para el siguiente proceso de selección para la carrera.	Elaborar un cronograma de actividades y ruta del proceso de selección para la carrera.	un Dispositivo electrónico personal (Laptop o PC)	60 min
Sesión 07	Elaborar herramientas virtuales para el proceso	Elegir programas y aplicaciones complementarias al proceso de selección.	y Dispositivo electrónico personal (Laptop o PC)	60 min

---

Fuente: elaboración propia

Este proceso permitió redefinir las etapas del proceso de selección de la carrera, detallados a continuación.

### **Paso 1. Descripción del puesto**

Se actualizó el perfil del puesto docente (Tabla 4) de la carrera de psicología en consideración a los requisitos mínimos establecidos por la universidad en lineamientos con SUNEDU, funciones, formación y las competencias requeridas para la enseñanza.

**Tabla 4.**

Perfil del Puesto de Docente a Tiempo Parcial

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre del Puesto</b>	Docente a Tiempo Parcial
<b>Área</b>	Carrera de Psicología
<b>Gerencia</b>	Dirección General Académica
<b>Sede</b>	Campus Lima Centro
<b>Objetivo del Puesto</b>	Desarrollar actividades de calidad en relación con la docencia y modalidades de los programadas de pregrado de la carrera.
<b>Funciones Generales</b>	Dictar como mínimo 09 horas académicas de clase según horarios asignados Asegurar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que los estudiantes alcancen los objetivos planteados en sus cursos.

	Elaborar el contenido de las sesiones de clase de cada ciclo académico e ingresarlos en la plataforma virtual educativa.
	Cumplir con la oportuna entrega de calificaciones y retroalimentación de los estudiantes a su cargo, con relación al calendario académico programado.
	Licenciado en Psicología (Indispensable)
<b>Educación</b>	Maestría o equivalente registrado en SUNEDU (Indispensable)
	Doctorado o postdoctorado registrado en SUNEDU (Deseable)
<b>Experiencia</b>	3 años de experiencia profesional en el área de especialidad (Clínica, Social Comunitaria, Organizacional o Educativa)
<b>Laboral</b>	1 año de experiencia como docente o facilitador de conferencias y talleres.
<b>Conocimientos</b>	Conocimiento de modalidades de enseñanza presencial, semipresencial y virtual.
<b>Deseables</b>	Dominio básico de plataformas educativas
	Dominio intermedio de Office

---

Fuente: Elaboración propia.

## **Paso 2. Reclutamiento externo**

Se establece que el reclutamiento será realizado a través de la red social LinkedIn donde se publica la oferta de trabajo, para que los candidatos puedan participar del proceso se elaboró un formulario (Forms de

Microsoft) externo, donde se solicita el registro de información general, de contacto, formación profesional, área de especialidad y envío del CV (Tabla 5).

**Tabla 5.**

Esquema del formulario de candidatos

<b>Datos Generales</b>	
Apellido Paterno	Apellido Materno
Nombre(s)	
Tipo de Documento	de
<input type="radio"/> DNI <input type="radio"/> Carné Extranjería <input type="radio"/> Pasaporte	Número de Documento
<b>Datos de Contacto</b>	
Correo personal	Teléfono
<b>Datos Académicos</b>	
Profesión/Especialidad	
Grado de Instrucción (Registrado en SUNEDU)	<input type="radio"/> Maestría <input type="radio"/> Doctorado <input type="radio"/> Posdoctorado
Nombre de la Maestría	
Nombre del Doctorado	
Investigador RENACYT	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No
Enlace a CTI VITAE (antes DINA)	
Área de especialidad para dictado	<input type="radio"/> Psicología Clínica <input type="radio"/> Psicología Organizacional <input type="radio"/> Psicología Educativa <input type="radio"/> Psicología Social <input type="radio"/> Psicología Comunitaria <input type="radio"/> Investigación <input type="radio"/> Internado
Adjuntar CV actualizado.	

Fuente: Elaboración propia.

### **Paso 3. Evaluación de candidatos**

Finalizado el periodo de reclutamiento, en el cual los candidatos completaron el formulario y adjuntaron su CV, se cerrará el sistema de recepción. A partir de este momento se realizará la preselección analizando los antecedentes de cada candidato y el perfil solicitado. Los candidatos seleccionados son contactados vía telefónica y programados para la entrevista.

#### **3.1 Entrevista por competencias**

La entrevista se realizará solo con los candidatos seleccionados a través de la herramienta de videoconferencia Zoom, en consideración a los lineamientos establecidos por el estado de emergencia en el país. Para ello, se establece el siguiente esquema de trabajo:

- Previo a la entrevista
  - Revisión de las anotaciones y/o observaciones en los antecedentes de cada candidato (CV).
  - Coordinación con el candidato para la entrevista, fecha y tiempo promedio de duración.
- Durante la entrevista
  - Se buscará generar un clima de empatía y confianza, se estable el rapport con el candidato.

- Presentación del evaluador e introducción breve del puesto y la carrera
- Comunicar los pasos y objetivos de la entrevista

Para la entrevista por competencias se diseñó un guía considerando (4) criterios de evaluación general (Tabla 6) por cada competencia, de tal manera que la puntuación sea directa y rápida con la presentación y registro de los comportamientos en cada punto planteado.

**Tabla 6.**

Niveles de evaluación de competencias

<b>Nivel</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
Nivel 1	Inicial	Comprende la competencia en forma básica, aplicación en forma inicial.
Nivel 2	En proceso	Identifica la competencia e influencia sus acciones, aplicación a través de conductas exitosas.
Nivel 3	Esperado	Aplica la competencia y dirige a otros a través de situaciones complejas y desafiantes.
Nivel 4	Experto	Domina y controla la competencia ampliamente, aplicación constante de acciones exitosas.

Fuente: Elaboración propia.



Realizada la entrevista, se procederá a obtener el puntaje final del candidato, las puntuaciones asignadas corresponden de la siguiente manera; nivel 1 (2 puntos), nivel 2 (3 puntos), nivel 3 (4 puntos) y nivel 4 (5 puntos). Son evaluadas 7 competencias (Tabla 7), todas se puntúan de la misma manera por lo que se obtiene un máximo de 35 puntos; equivalente al 100% (20 en escala vigesimal). El valor mínimo establecido y esperado para contemplar el paso a la siguiente etapa es del 70%, equivalente a 14 en escala vigesimal.

**Tabla 7.**

Puntaje Final de la entrevista

N°	Competencia	Puntuación			
1	Compromiso	1	2	3	4
2	Responsabilidad	1	2	3	4
3	Comunicación Eficaz	1	2	3	4
4	Orientación a Resultados con calidad	1	2	3	4
5	Adaptabilidad y Flexibilidad	1	2	3	4
6	Colaboración	1	2	3	4
7	Conocimientos técnicos	1	2	3	4
Resultado mínimo: $\geq 70\%$ (25 puntos)		Total			

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2 Clase Modelo

La clase modelo es un componente importante en la evaluación, esta comprende una simulación que permite al candidato demostrar sus competencias como facilitador y dominio de un tema, esta clase modelo es de carácter obligatorio para todos los candidatos seleccionados y se encuentra dirigida por el área de Calidad Educativa de la universidad, en esta evaluación la coordinación académica tiene como objetivo valorar el contenido temático; asignado una calificación que es enviada al área a través de un formulario web para establecer una nota final metodológica.

Finalizados ambos procesos, la entrevista y clase modelo, la coordinación académica propone a los candidatos aprobados, la coordinación senior revisa la documentación y notifica la decisión final.

#### **Paso 4. Contratación**

Aprobada la evaluación del candidato se procede a realizar la notificación por llamada y correo electrónico, además, se solicita la validación correspondiente para el registro con el área de Recursos Humanos; ficha de ingreso de personal, ficha con lista de chequeo donde se indican los documentos (educativos, personales, profesionales) que deberá presentar el candidato para formalizar el ingreso. Asimismo, se establece la categoría salarial que será asignada, esto permitirá solicitar el modelo de contratación con los datos del candidato.

#### **Paso 5. Inducción**

Una vez el candidato ha presentado toda la documentación y se ha generado el código docente, este es invitado a una actividad central de inducción dirigida por el área de Recursos Humanos de la Universidad, posterior a ello, tendrá una reunión de bienvenida con el área con la Coordinación Académica de la carrera, donde se detallarán los objetivos esperados en el ciclo académico, revisión de sistemas e instructivos generales.

#### **3.4.5 Indicadores de logro**

- Los docentes contratados obtienen un NPS equivalente o superior al 30%.
- Los docentes contratados obtienen una puntuación mayor o igual a 16 en la evaluación de desempeño.
- El proceso de selección se desarrolla en el tiempo establecido dentro de la planificación del área.

#### **3.4.6 Monitoreo y Evaluación de la Intervención**

Para el monitoreo y evaluación del reclutamiento y selección docente se incorporan las herramientas detalladas a continuación, para la evaluación posterior al proceso de selección se continuará utilizando la herramienta de Power BI del sistema de gestión de la universidad:

- **Microsoft Teams:** plataforma de comunicación y colaboración, que permite gestionar equipos de trabajo, documentos y crear sistemas de gestión con otras herramientas de la suite, a través de esta

herramienta se han implementado diferentes espacios de trabajo en la carrera de psicología.

- **Microsoft Power App:** servicio que permite crear de manera sencilla y rápida aplicaciones, esta se conecta con las diferentes plataformas de Microsoft permitiendo tener una herramienta potente en la gestión.
- **Zoom:** plataforma de videoconferencias, actualmente todas las reuniones con externos y docentes se realiza a través de esta plataforma, su uso intuitivo y sencillo ha permitido incorporarlo rápidamente en las actividades de gestión.

Toda la información presentada por los candidatos es registrada a través de un formulario, esta se encuentra conectada con la herramienta de Microsoft Teams, permitiendo acceder a los datos y CV de manera directa. Asimismo, para el monitoreo en el cumplimiento de los diferentes pasos del proceso de selección se habilitó un espacio de trabajo en Teams a través de una hoja de cálculo con los candidatos seleccionados, datos de contacto, y estado de avance en el proceso.

Si bien Microsoft Teams cuenta con la opción de video llamadas y agendar reuniones están se han enfocado principalmente al trabajo de coordinación interna entre las áreas administrativas, para los procesos de reclutamiento y selección se estable la herramienta de video llamadas a través de la plataforma Zoom por su extendido uso e intuitivo aprendizaje, además de permitir el acceso externo sin requerir un registro previo. Una

vez el candidato ha completado la entrevista y se le ha solicitado la documentación, toda información presentada es almacenada en Teams en un área de documentación compartida, de tal manera que todos los participantes involucrados; coordinadores de carrera, coordinadores senior y asistente de facultad, puedan conocer el avance de presentación y/o alertar de alguna observación durante el proceso.

Una vez completada la documentación para el ingreso del file personal, la información es cargada en el sistema interno a través de una aplicación desarrollada en Power APP, esta aplicación permite registrar los datos del candidato y anexar los archivos correspondientes, una vez enviado, pasará por la validación final de la coordinación senior y el director de gestión académica del campus. Posterior a ello, el área de recursos humanos creara el usuario y asignara el código docente al candidato seleccionado.

Para la evaluación y monitoreo posterior a la contratación del docente esta se realiza a través de informes con la herramienta Power BI, el sistema se encuentra conectado a los servicios que los docentes utilizan a lo largo de su actividad académica en el ciclo activo, estos datos corresponden a marcación, registro de notas, registro de clases, programación de sesiones en zoom, carga de documentos, participación en actividades académicas, participación en cursos de desarrollo de calidad educativa, entre otros. Los diferentes paneles con información de las actividades que los docentes realizan semana a semana permiten a la coordinación académica detectar indicadores por debajo del nivel esperado a fin de realizar una oportuna

intervención, considerando un proceso de seguimiento y plan de acción con los docentes y el equipo académico.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados

Establecido el modelo de entrevista por competencias en el proceso de selección de la carrera, se implementa su primera aplicación en el periodo de contratación de marzo 2021, por lo tanto, los candidatos que completen el proceso de selección docente, iniciarán actividades en el ciclo de agosto 2021. En este apartado es importante mencionar que de un esquema general el proceso de selección (Ver Anexo 1) se modificó a un esquema de programación diferenciando las etapas y cortes de fechas para un oportuno seguimiento del proceso y las áreas responsables que intervienen (Tabla 8).

**Tabla 8**

Esquema y Programación actual del proceso de selección docente

<b>N°</b>	<b>Proceso</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>de Fecha Fin</b>	<b>de Responsable</b>
1	Revisión del perfil y evaluación de necesidades de contratación.	10/05/2021	14/05/2021	Coordinación Académica
2	Publicación de la convocatoria	17/05/2021	23/05/2021	Coordinación Académica
3	Revisión de los CV	24/05/2021	28/05/2021	Coordinación Académica
4	Entrevista con candidatos seleccionados	31/05/2021	11/06/2021	Coordinación Académica
5	Programación de Clase Modelo	02/06/2021	15/06/2021	Calidad Educativa

6	Evaluación y calificación de candidatos	16/06/2021	18/06/2021	Coordinación Académica
7	Selección del candidato y notificación	21/06/2021	02/07/2021	Coordinación Académica – Coordinación Senior
8	Revisión y armado de File Docente, asignación de categoría salarial.	21/06/2021	02/07/2021	Coordinación Académica
9	Carga de documentación	05/07/2021	09/07/2021	GDH

Fuente. Elaboración propia.

El alcance obtenido en esta convocatoria docente llegó a 21 candidatos a diferencia del año previo que al darse solo por referidos se obtuvieron 5 candidatos, esto permitió tener una mejor distribución de docentes y realizar la selección acorde con el perfil establecido. En este punto el primer filtro aplicado es la revisión de antecedentes, los cuales deben enmarcarse en las áreas/cursos especificados en la convocatoria (Ver anexo 5) con relación de la experiencia profesional y de docencia de cada candidato. De esta revisión, fueron seleccionados 6 candidatos para la siguiente etapa (Tabla 9); la entrevista.

Las entrevistas se realizaron a través de videollamada utilizando la plataforma Zoom, esta se encontraba dividida en dos secciones; la primera se inicia con la presentación del entrevistador, generando un clima de confianza con cada participante y donde también se busca establecer los objetivos de la evaluación, en la segunda sección se procede a la aplicación de la entrevista por competencias (ver anexo 2), la nota obtenida esperada de la conversión del puntaje para continuar a la siguiente etapa del proceso es de 14.



Terminada la entrevista, se indica al candidato que se estará realizando una llamada posterior, realizada la evaluación de resultados se obtiene que la totalidad de candidatos pasan a la siguiente etapa, por lo tanto, se establece la comunicación y programación de fechas para la clase modelo, por normativa interna estas deben realizarse en un plazo no mayor a 7 días completada la entrevista, esta evaluación permite establecer una nota de dominio metodológico para el candidato que será considerada en la toma de decisión y para la categoría salarial.

**Tabla 9.**

Resumen y Comparación General del Proceso

<b>Proceso</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Candidatos Presentados	5	21
Candidatos Seleccionados para Entrevista	4	6
Candidatos con Clase Modelo Aprobada	4	5
Candidatos Contratados	4	5

Fuente: Elaboración propia.

De los 21 candidatos iniciales, 6 candidatos fueron seleccionados para la entrevista y programados para la clase modelo, de ellos solo 1 candidato no alcanzó la nota estándar esperada (16) al obtener la nota mínima (12) delimitada por el área de calidad educativa, en estos casos la contratación se permite según la evaluación de la Coordinación Académica, sin embargo, el candidato deberá firmar un compromiso y llevar un programa de acompañamiento en el primer ciclo de dictado. Para este proceso se decidió no continuar con la contratación

porque se identificaron mayores dificultades en el uso de las herramientas tecnológicas y seguimiento del esquema metodológico.

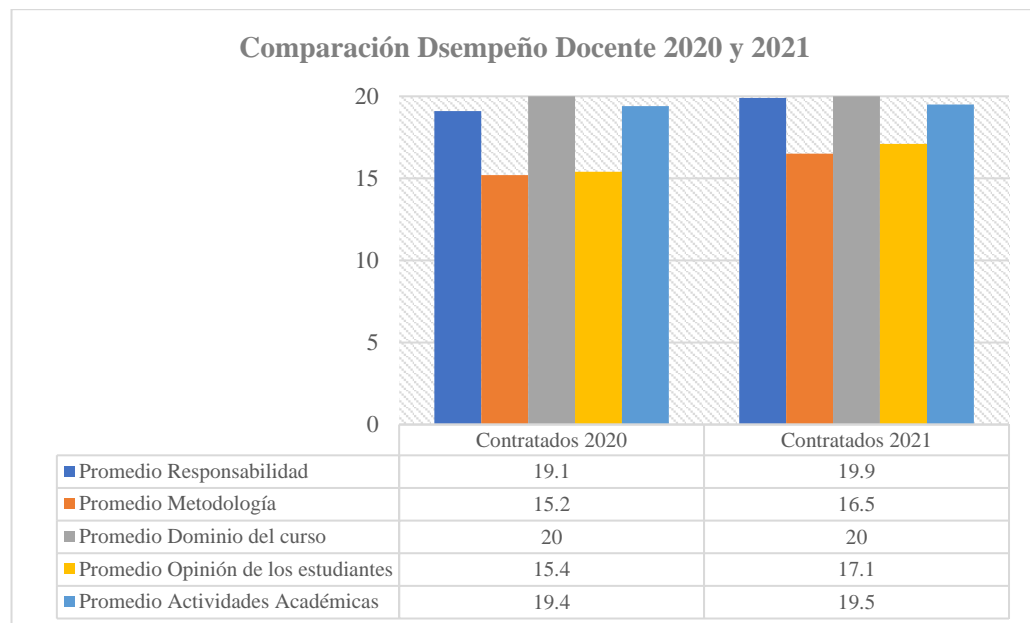
Los docentes que aprobaron la entrevista y clase modelo son contratados, iniciando sus actividades en el periodo de agosto 2021, al término del ciclo académico se realiza una comparación de los indicadores de la evaluación de desempeño docente. La evaluación de desempeño de la universidad considera (5) indicadores (Figura 18), siendo estos; responsabilidad, metodología, dominio del curso, opinión de los estudiantes, actividades académicas. De los indicadores señalados deben resaltarse (2) que fueron relevantes en la decisión para la implementación; la Metodología y Opinión de los estudiantes. En cuanto a la evaluación obtenida en Metodología se observa una diferencia significativa entre los docentes contratados en 2020 (15.2) y los contratados en 2021 (16.5), diferencia que indica una mejor integración de las pautas metodológicas de la universidad, criterio evaluado por el área de calidad educativa. De igual manera, encontramos en el indicador Opinión de los estudiantes, sumamente importante en los niveles de satisfacción percibida, una diferencia significativa en las puntuaciones obtenidas entre los docentes contratados en el periodo 2020 (15.4) y contratados en 2021 (17.1), este indicador refleja las actividades, conocimientos y comportamientos que presenta el docente en cada curso.

Es preciso señalar, que los indicadores de responsabilidad, dominio del curso y actividades académicas en ambos grupos de contratación obtuvieron notas aprobatorias y por encima del estándar esperado (18), observamos que en responsabilidad que evalúa la asistencia a clases y entrega de notas en tiempos

establecidos se obtiene en ambos casos los puntajes de 19.1 (2020) y 19.9 (2021). Así como, el indicador de dominio del curso presenta una calificación de 20 para ambos casos. Finalmente, el indicador de actividades académicas, es decir la participación en eventos, reuniones y cursos de capacitación de los docentes, se encuentran en calificaciones superiores a 19 (Figura 18).

**Figura 18.**

Comparación de la evaluación de desempeño docente.



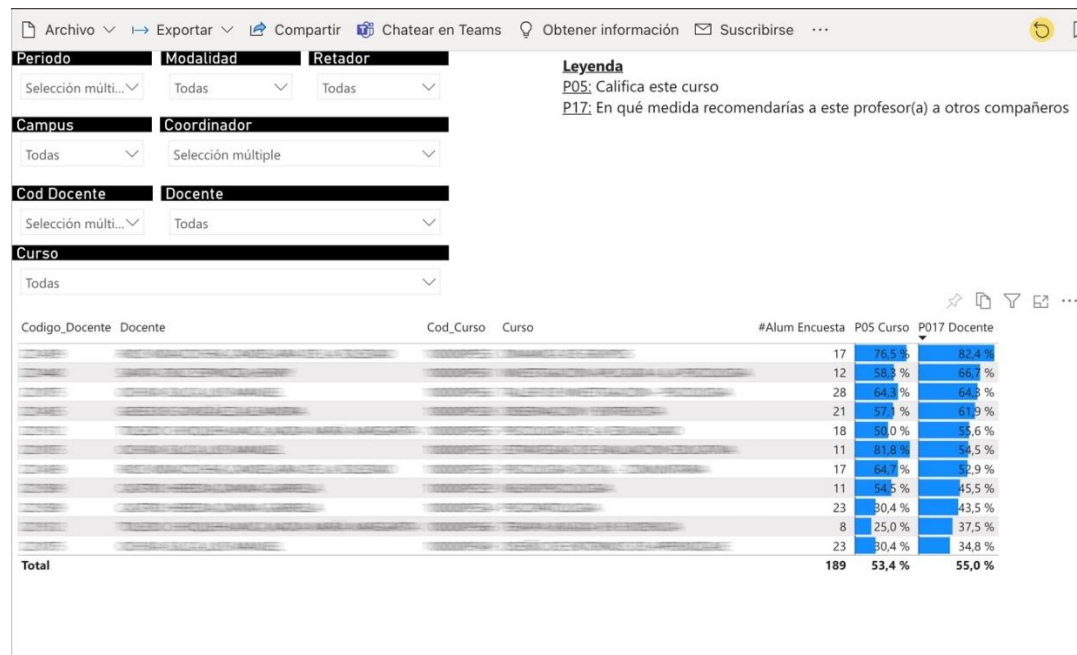
Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se puede evidenciar en cuanto a la evaluación del desempeño docente en comparativa de los docentes contratados en 2020 frente a 2021 y los dos criterios relacionados con la implementación de la entrevista por competencias obtuvieron una mejora significativa.

Asimismo, se puede evidenciar una diferencia significativa entre los valores de NPS obtenidos por los docentes contratados en el periodo 2021 alcanzado un 55%, a diferencia del periodo anterior donde el promedio se encontraba en un 21,7%, (Figura 19), se debe señalar que el valor obtenido se determina en base a los filtros propios del sistema de gestión de la universidad y solo es aplicado para la muestra de docentes contratados en cada periodo especificado, estos valores no representan el total de NPS alcanzado en el año académico.

**Figura 19.**

Evaluación de NPS docentes contratados 2021.



Fuente: Sistema de Gestión Académica – Microsoft Power BI

Sobre el objetivo principal de este trabajo que es implementar un modelo de entrevista por competencias para la selección docente en la carrera de psicología, se estableció un cronograma de trabajo y actividades a fin de completar el nuevo proceso en el tiempo requerido. Como señalan Rodríguez, Navarrete y Bargsted (2017) es importante que en el área de gestión humana los procesos de diseño, planificación y ejecución para el reclutamiento y selección cuenten con calidad técnicas y éticas, de tal manera que los candidatos se ajusten al cargo, a fin de evitar una mala selección que terminará afectando la imagen de la organización, y niveles bajos en el desempeño. En el área de la coordinación académica si bien el esquema general del proceso se encontraba identificado, fue necesario replantear la estrategia estableciendo un cronograma con fechas a fin de monitorear y completar el proceso en un tiempo establecido, en conjunta coordinación con las áreas de calidad educativa y recursos humanos. En este mismo punto, es preciso señalar que Bolaños-Cerón (2020) indican que al ser la selección un proceso de relevancia para la organización, todas las herramientas y estrategias deben seguir un procedimiento ordenado, su correcta ejecución influenciará significativamente en el crecimiento y desarrollo de la institución, por lo tanto, se deben asignar los recursos necesarios que determinen su éxito. En los periodos previos a la intervención se buscaba realizar el proceso de manera inmediata, muchas veces, sobre la marcha de otras actividades como la programación horaria, lo que finalmente generaba una limitación importante en la valoración y evaluación de los candidatos por los cortos periodos de tiempo para la decisión en la contratación.

En cuanto a los objetivos específicos, el primero buscaba actualizar el perfil de puesto para la selección docente, este como primer paso fundamental permitió identificar las oportunidades de mejora en todo el proceso, si bien la universidad presenta un descriptivo del puesto general a todas las carreras, era necesario definir un perfil del docente con relación a las competencias delimitadas para la carrera de psicología. Para Martínez (2021) un perfil por competencias no es universal, por lo tanto, desarrollar uno será una tarea compleja y que llevará a las áreas de gestión humana a utilizar diversos instrumentos. En ese sentido, Prado (2021) identifica 6 métodos principales; la observación, uso de cuestionarios, entrevistas personalizadas, métodos combinados, diario de actividades que permita el registro de las funciones, grupo de expertos como supervisores o líderes y de incidentes críticos de aquellas actividades o conductas positivas para la organización. En este trabajo, en consideración a las limitaciones de tiempo y económica, se optó por la evaluación y elección de las competencias a través de expertos; con la participación de la coordinación académica y docentes de especialidad.

El segundo objetivo específico en diseñar un modelo de entrevista por competencias, la entrevista en el proceso de selección para la carrera es el elemento principal de evaluación del docente, si bien se hace una primera selección en base a los antecedentes de cada candidato, es importante poder evidenciar lo señalado en la documentación. García y Siculaba (2017) señalan la importancia de contar con una entrevista por competencias que apunte a situaciones e interrogantes que el candidato comprenda, las preguntas deben

permitir conocer a profundidad los compartimentos, acciones y actitudes de los evaluados. En este punto, es importante señalar que Lozano, Amador y Raluy (2021) manifiestan que, si bien la elección de las competencias deberá ser realizada por los altos directivos de la organización, como competencias rectoras, pueden asignarse y revisarse las competencias específicas a fin con las actividades del puesto junto a docentes expertos, luego deberán ser evaluados por juicio de expertos y al ser aprobados se incluirán como en el proceso de selección. Es así como, para este trabajo, las competencias seleccionadas fueron elegidas a partir de sesiones de trabajo entre la coordinación y docentes expertos de la carrera, proceso que paso por la revisión y validación de la coordinación senior de la carrera.

Por otro lado, en cuanto al tercer objetivo específico que busca elaborar una guía de entrevista por competencias, este documento se elaboró como marco referencial para el evaluador, en este se consigan los datos de los candidatos, se identifican los pasos para la evaluación y se ha distribuido un esquema para el registro de la información consiguiente a las competencias y los niveles esperados. De igual manera, consideran que el proceso se ha desarrollado a través de estrategias virtuales, tanto la guía de entrevista como el proceso en sí de la selección se implementaron a través de aplicaciones y herramientas tecnológicas.

Reyes, Gómez y Ramos (2021) ponen en manifiesto que debido al estado actual con la pandemia por COVID-19, los procesos reclutamiento y selección se han visto en la necesidad de implementar y adoptar estrategias

electrónicas, a través de software o aplicaciones, señalan también que, si bien este no es un proceso nuevo, frente a los nuevos retos su uso es prácticamente generalizado. En este trabajo se priorizó el uso de la herramienta formularios, que forma parte de la suite de Microsoft para el registro de los candidatos. Para el proceso de convocatoria abordado en este trabajo de suficiencia profesional, se estableció como herramienta principal la red social LinkedIn, como señala Mababu (2016), en el reclutamiento de hoy, el internet se ha consolidado a través de diversas herramientas ubicándose entre ellas las redes sociales, conforme se fue integrando su aplicación en los procesos de reclutamiento y selección se han convertido en un procedimiento eficaz y fiable. Finalmente, se utiliza Microsoft Teams para la gestión documentaria y monitoreo del avance en las diferentes etapas del proceso.

En conclusión, como señalan los autores la selección por competencias es un proceso clave en el reclutamiento de personal, este definirá el éxito del candidato en las actividades de su puesto y por consiguiente en la evaluación de desempeño. La mejora del perfil del puesto permitió definir con claridad las competencias esperadas en el docente, así como, de establecer una guía de entrevista en un proceso que inicialmente se realizaba solo considerando el abordaje de un mínimo de preguntas. Es necesario señalar que esta propuesta ha sido la primera en proponerse e implementarse como parte del proceso de selección docente de la carrera, es fundamental mantener una revisión continua e implementar las mejoras necesarias para cada ciclo académico.



## **4.2 Reflexión de la experiencia**

### **4.2.1 Limitaciones encontradas en el proceso de intervención**

La principal limitación en la actividad fue el tiempo establecido para la implementación, tiempo que se determinó en consideración a las otras actividades de coordinación de la carrera, por lo que la toma de decisiones respecto a la implementación de la entrevista por competencias tuvieron que realizarse en periodos cortos de tiempo. Una segunda limitación se encuentra en la búsqueda de antecedentes con relación a competencias docente para el contexto universitario peruano, donde no se registran fuentes a detalle, las pocas experiencias aplicadas se han realizado en centro de educación básica, otras propuestas consignan las competencias solo en la evaluación de desempeño y se encuentran enfocadas a las actividades de gestión, requiriendo la revisión de fuentes externas. Del mismo modo, una tercera limitación se encuentra asociada al factor económico, las experiencias que presentaban una implementación de la selección y evaluación por competencias en docentes abarcaban los diferentes órganos de la institución, estableciendo un presupuesto o realizándose como servicio externo, a diferencia, de la propuesta presentada que se encuentra contextualizada en una sola área.

### **4.2.2 Impacto en la institución con los resultados hallados**

La implementación del modelo de entrevista por competencias en la carrera permitió obtener una mejora en los indicadores de evaluación de desempeño y niveles de satisfacción de los docentes contratados en el

periodo 2021, sin embargo, es importante señalar que al ser aplicado en una muestra reducida no puede generalizarse y se requieren continuar con estudios posteriores para determinar el impacto real del instrumento.

Si bien establecer siete competencias permite un mayor análisis del candidato, posterior a la contratación se requerirá una mayor ejecución de actividades y recursos de las áreas de capacitación, desarrollo y evaluación del docente, por lo tanto, para alinear el trabajo conjunto es necesario un ajuste en el total de competencias. De las competencias identificadas, las competencias técnicas, en cuanto al conocimiento especializado en el área y de herramientas digitales, permitió identificar a aquellos candidatos que presentarían una mayor adaptación a las diferentes plataformas y herramientas de la universidad, al mismo tiempo que, se deben establecer estrategias de mejora en los docentes ya contratados.

Finalmente, el elaborar una guía para el desarrollo de la entrevista por competencias permitirá a otros evaluadores conocer y aplicar la herramienta en el proceso de contratación, como también, buscar la mejora continua y adaptación para nuevas modalidades y programas de la carrera.

#### **4.2.3 Aporte en el área psicológica y en el contexto**

Utilizar un modelo de entrevista por competencias en el proceso de selección permite la mejora tanto a beneficio de los candidatos como también de la organización, un colaborador seleccionado en ajuste al perfil y las competencias requeridas tendrá un mejor desempeño, flexibilidad y adaptación a las tareas del puesto y sus objetivos, por el contrario, un

colaborador seleccionado solo en consideración a determinados requisitos presentará una mayor dificultad en el proceso de incorporación y adaptación al puesto. Reclutar y seleccionar con un modelo de competencias permitirán al área iniciar una gestión centrada en las personas y consecuentemente mejorar eficientemente los procesos relacionados. El rol del profesional psicólogo en recursos humanos o a fin a la gestión organizacional está en constante desarrollo, es fundamental conocer, dominar y aplicar las nuevas metodologías a las condiciones que puedan presentarse en las diferentes organizaciones. Pensar hoy en los procesos de reclutamiento y selección, es pensar también en la adaptación de las nuevas tecnologías y la aplicación de herramientas o aplicaciones al entorno del candidato y el reclutador.

#### **4.2.4 Demandas profesionales requeridas**

Para la implementación de la propuesta desarrollada en este trabajo de suficiencia profesional fue importante mejorar los conocimientos en el área organizacional, para ello participe en diferentes cursos especializados en relación con metodologías ágiles para los recursos humanos, gestión por indicadores y descripción de puestos. Cada curso, me permitió tener un mejor panorama de la gestión organizacional actual y la importancia de realizar una constante y adecuada revisión de los procesos que utilizamos en nuestras áreas de trabajo. Estos deben permitir y facilitar la incorporación de nuevas estrategias y actualización de los procesos de gestión.

Con respecto a las competencias profesionales requeridas destacó la capacidad de análisis y síntesis necesarios para identificar y contextualizar

la problemática, así como, para la definición y elaboración de un perfil acorde a las necesidades del puesto. Por otro lado, la capacidad de adaptación a nuevas situaciones porque implementar un cronograma y un proceso de selección por competencias, requirió dejar de lado prácticas que venían aplicándose desde el inicio de mi actividad laboral en el puesto, como también, con los cambios propios que el estado de emergencia exigía.

La aplicación de las entrevistas permitió el desarrollo de la competencia comunicativa, de tal forma que el mensaje sea comprendido en el canal receptor, tanto en una modalidad presencial como en la remota que se ha establecido como una alternativa eficiente en los procesos de gestión.

#### **4.2.5 Autoevaluación y autocrítica personal e institucional**

En este proceso de implementación he aprendido y comprendido la importancia de los procesos de selección en cualquier institución independiente a la línea productiva, de tal manera que pueda permitir una correcta elección del candidato que asumirá las funciones establecidas.

Considero que para mí fue difícil inicialmente identificar las competencias más significativas y definir correctamente los tiempos en el proceso de selección, porque al considerar este un paso crítico en el proceso de selección el nivel de exigencia auto establecido era mucho mayor.

Es importante que la institución establezca canales para conocer las observaciones y sugerencias de las áreas académicas en los procesos de reclutamiento y selección, por ejemplo, en el caso presentado si bien se cuenta con una guía básica para los Coordinadores Académicos esta no

contempla si este posee las competencias para su aplicación, al no tener una consulta previa, las áreas deben adaptarse a las indicaciones o herramientas, lo que finalmente conlleva a resultados negativos o no esperados.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda complementar el modelo de entrevista de selección por competencias propuesto en una gestión por competencias, sin embargo, este cambio no solo requiere la implementación de un solo instrumento, si no la adopción de un modelo a todo nivel de la institución.
- Se recomienda continuar con el desarrollo de la entrevista por competencias implementada a fin de identificar en una muestra más amplia la validación de las competencias, los niveles y comportamientos establecidos en el perfil docente de la carrera.
- Se sugiere desarrollar estrategias para la mejora de los indicadores de la evaluación de desempeño en los docentes que no obtuvieron la nota mínima esperada, los cuales deben ser aplicados y monitoreados en el transcurso de cada periodo académico.
- Se sugiere realizar mayores estudios que permitan determinar la idoneidad de las competencias docentes en el proceso de selección en el contexto laboral y social peruano.
- Se recomienda realizar una revisión periódica de la guía de entrevista elaborada a fin de tener una mejora continua en el instrumento, así como, implementar indicadores de gestión para la evaluación del proceso de reclutamiento y selección.
- Se sugiere implementar esta estrategia en la selección docente de todas las áreas de la institución académica adaptando la guía de evaluación con el perfil de cada especialidad.

## CONCLUSIONES

En vista del presente trabajo de suficiencia profesional y su ámbito de aplicación en una carrera profesional de una institución de educación superior, se plantean las siguientes conclusiones.

- La evaluación y contextualización de la problemática abordada en el trabajo de suficiencia profesional son desarrolladas a partir los datos cuantitativos obtenidos de los sistemas de gestión de la institución, estos datos correspondientes a la evaluación del desempeño docente y los niveles de satisfacción de los estudiantes, que ponen en manifiesto la necesidad de optimizar la estrategia en el proceso de selección.
- Se logró implementar una estrategia de trabajo que permitió el diseño, elaboración y aplicación de un modelo de entrevista por competencias para la selección de personal docente, también, se realizó una revisión y actualización del perfil de puesto para los procesos de convocatoria y adaptó un cronograma de actividades para el adecuado seguimiento y monitoreo de las etapas de la selección, conjunto a otras áreas.
- Una correcta selección de personal permitirá determinar los niveles de éxito del candidato contratado en las funciones encomendadas, esto aplicará también en el ámbito educativo, como se ha demostrado en este trabajo de suficiencia, los docentes que fueron evaluados con el nuevo modelo de entrevista por competencias obtuvieron un mejor desempeño en la evaluación de criterios de la actividad docente.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.)*. Ediciones Granica.  
<https://bibvirtual.upch.edu.pe:2893/es/ereader/cayetano/66750?page=96>
- Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias (2a. ed.)*. Ediciones Granica.  
<https://bibvirtual.upch.edu.pe:2893/es/ereader/cayetano/114189?page=1>
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial ELEARNING S.L.
- Angulo, R. (2017). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. Informes Psicológicos*, 17(1), pp. 53-70.  
<http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arbaiza, L. (2016). *Dirección de Recursos Humanos: El factor Humano*. ESAN Ediciones.
- Balladares, M. (2018) *Modelo Estratégico De Evaluación Por Competencias Para El Proceso De Selección Docente De La Escuela Profesional De Educación Primaria De La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo De Lambayeque. Chiclayo 2015 [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/32454>
- Bolaños-Cerón, A. (2020). *Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Revista Biumar*, 4(1), 134-146.  
<https://doi.org/10.31948/BIUMAR4-1-art11>



- Bouzas, J. A. y Reyes, G. (2019). *Gestión del talento humano*. IURE Editores.  
<https://bibvirtual.upch.edu.pe:2893/es/ereader/cayetano/130372?page=38>
- Castaño , M. G. (2013). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.  
<https://bibvirtual.upch.edu.pe:2893/es/ereader/cayetano/55505?page=1>
- Cedillo, G. (2019). *La gestión de capital humano en la detección de competencias laborales de docentes, para su selección y contratación en una universidad privada de la cdmx desde una perspectiva humanista*. *Revista Boletín Redipe*, 8(11), 69-90.  
<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/850>
- Cedillo, G. (2019). *La gestión de capital humano en la detección de competencias laborales de docentes, para su selección y contratación en una universidad privada de la cdmx desde una perspectiva humanista*. *Revista Boletín Redipe*, 8(11), 69-90.  
<https://doi.org/10.36260/rbr.v8i11.850>
- Chiavenato, I (2017). *Administración de recursos humanos*.  
<https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5207>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5205>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.  
<https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9350>

- Crespo, A. P., y Bernal, O. (2017). *Etapas del proceso de vinculación del talento humano en las pequeñas empresas de Cartagena*. *Brújula Digital*, 2(1), 46–61.  
<http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/brujula/article/view/1226>
- Dolan, S., Valle, R. y López, A. (2014). *La gestión de personas y del talento*.  
<https://www.ebooks7-24.com:443/?il=7590>
- Fernandes, D., Sotolongo, M. y Martínez, C. (2016). *La Evaluación del Desempeño por Competencias: Percepciones de Docentes y Estudiantes en la Educación Superior*. *Formación universitaria*, 9(5), 15-24.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000500003>
- García J. y Siculaba W. (2017). *Procesos de humanización desde las entrevistas por competencias [Tesis de Licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]*. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/13790>
- Grados, J. A. (2014). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.)*. Editorial El Manual Moderno.  
<https://bibvirtual.upch.edu.pe:2893/es/ereader/cayetano/39676?page=224>
- Herrera, A. (2017). *Un Modelo De Perfil Para Gestión De Personal: 'Diez Competencias Del Docente De Posgrado*. *Revista Global de Negocios*, 5 (8), 1-28. <https://ssrn.com/abstract=3030954>
- Hidalgo, L. (2020). *Competencias profesionales docentes en la educación remota*. *CIID Journal*, 1(1), 249-270.  
<https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.61>

- Juárez, J.(2015). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. Grupo Editorial Patria.  
<https://bibvirtual.upch.edu.pe:2893/es/ereader/cayetano/39377?page=1>
- Lozano, R., Amador, M. y Raluy, M. (2021). *Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México*. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 12(23), 1-28. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE>
- Mababu, R. (2016). *Reclutamiento a través de redes sociales*. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (10), 135-151.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5875160>
- Martínez, J. (2021). *Introducción a la selección por competencias como guía para la formación universitaria*. *Andalucía educativa*, 1-4.  
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/210645>
- Martínez, O. y Vargas, T. (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local*. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lng=es&tlng=en).
- Muñoz, L. (2002). *Entrevista de Selección por Competencias [Tesis de Posgrado, Universidad de Buenos Aires]*.  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0362\\_MunozSinisterraL.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0362_MunozSinisterraL.pdf)
- Olaz Capitán, Á. (2016). *Cómo trabajar en equipo a través de competencias*. Narcea Ediciones.

<https://bibvirtual.upch.edu.pe:2893/es/ereader/cayetano/46262?page=1>

5

Pimienta, J. (2012). *Las competencias en la docencia universitaria*. 1ra Ed, Pearson.

Pozos, K. y Tejada, J. (2018). *Competencias Digitales en Docentes de Educación Superior: Niveles de Dominio y Necesidades Formativas*. *Rev. Digit. Invest. Docencia Univ.* 12(2), pp.59-87.  
<http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2018.712>.

Prado, J. (2021). *El perfil del puesto de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del área de recursos humanos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].  
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/5218>

Quishpe, L. (2017). *Los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo y de servicio en el distrito de educación 06d04 Colta-Guamote, y su influencia en el desarrollo institucional periodo 2014 – 2015* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional De Chimborazo].  
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3594/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2017-0010.pdf>

Ramírez-Díaz, J. (2020). *El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos*. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 475-489.  
<https://dx.doi.org/10.15359/ree.24-2.23>

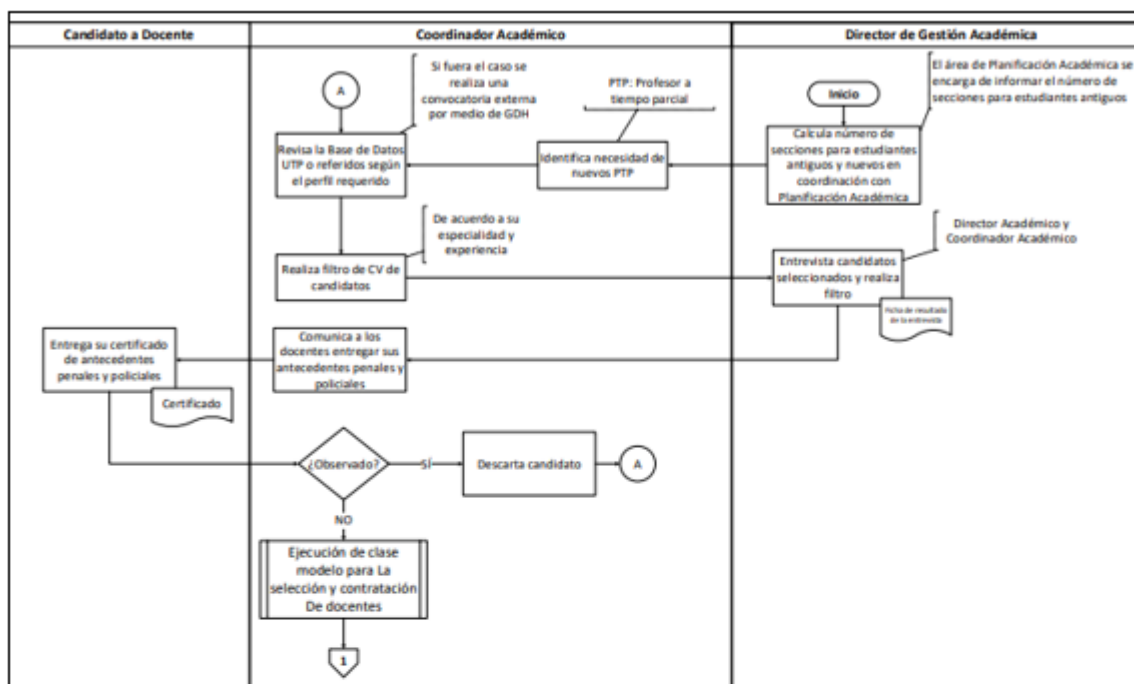
- Reyes, M., Gómez, A. y Ramos, E. (2021). *Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID 19. Universidad y Sociedad*, 13(6), 232.-236. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2387>
- Rivera, L. (2019). *Reclutamiento y selección del personal empresarial. FIPCAE*, 12(4), 58-71. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/65/81>
- Rodríguez, A. (2020). *Competencias digitales en docentes y su estado en el contexto virtual. Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 1(2), 38-40. <https://dx.doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i2.2103>
- Rodríguez, M. J., Navarrete, R. y Bargsted, M. (2017). *Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. Psicoperspectivas*, 16(3), 164-176. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue3-fulltext-1082>
- Ruiz-Corbella, M. y Aguilar-Feijoo, M. (2017). *Competencias del profesor universitario: elaboración y validación de un cuestionario de autoevaluación. Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES), México, UNAM-IISUE/Universia*, 3 (21), 37-65. <https://ries.universia.net/article/view/1502/competencias-profesor-universitario-elaboracion-validacion-cuestionario-autoevaluacion>
- Sánchez, I. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac Cía. Lt da. Quito*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7763>

- Sánchez, J. y Escamilla, P. (2019). *Metodología y elaboración de un manual de análisis y descripción de puestos*. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/metodologia-elaboracion-manual.html>
- Tobías, M. (2019). *Elaboración de una guía para la realización de entrevistas por competencias como parte del proceso de selección de personal, dirigido al nivel gerencial de una empresa farmacéutica en Guatemala* [Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES265.pdf>
- Villarroel, A. y Bruna, D. (2017). *Competencias Pedagógicas que caracterizan a un docente universitario de excelencia: un estudio de caso que incorpora la perspectiva de docentes y estudiantes*. *Formación universitaria*, 10(4), 75-96. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000400008>

## ANEXOS

### ANEXO 01: Flujograma de Reclutamiento, Selección y Contratación docente, esquema del proceso en la carrera, preguntas de entrevista.

#### Flujograma de Reclutamiento, Selección y Contratación



#### Esquema del proceso – Carrera



#### Preguntas de Entrevista para la Selección Docente

1. ¿Qué metodología emplea?
2. ¿Cómo reacciona ante los problemas de disciplina?
3. ¿En qué se basa para organizar los contenidos?
4. ¿De qué formas motiva a sus alumnos?
5. ¿Cómo incorpora la tecnología?

## **ANEXO 02: Perfil general del puesto docente en el periodo del 2020**

### **Perfil del puesto docente – 2020**

**En la Universidad, nos encontramos en la búsqueda de docentes de primer nivel para la Carrera Profesional de Psicología.**

#### **REQUISITOS**

- Profesional en Psicología
- Maestría (indispensable) registrado en SUNEDU.
- Experiencia: Mínima de 02 años en docencia universitaria

#### **COMPETENCIAS**

- Compromiso
- Orientación al equipo
- Pasión por su trabajo de docente
- Comunicación efectiva



## ANEXO 03: Guía de Entrevista por competencias

SELECCIÓN DOCENTE  
CARRERA DE PSICOLOGÍA

### GUÍA DE ENTREVISTA – COMPETENCIAS

La Guía de Entrevista por competencias tiene como objetivo evaluar a los candidatos para el puesto de Docente en la carrera de Psicología a través de la competencia general de Compromiso y las competencias específicas; Responsabilidad, Comunicación Eficaz, Orientación a Resultados con calidad, Adaptabilidad y Flexibilidad, Colaboración y Conocimientos técnicos. La guía debe ser considerada como documento complementario en la toma de decisión junto a la clase modelo para la contratación del postulante.

### DATOS GENERALES

<b>Nombres y Apellidos</b>	
<b>Posición</b>	
<b>Entrevistador</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Observaciones</b>	

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN

<b>Nivel 1</b>	Inicial	Comprende la competencia en forma básica, aplicación en forma inicial.
<b>Nivel 2</b>	En proceso	Identifica la competencia e influencia sus acciones, aplicación a través de conductas exitosas.
<b>Nivel 3</b>	Esperado	Aplica la competencia y dirige a otros a través de situaciones complejas y desafiantes.

**SELECCIÓN DOCENTE**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

<b>Nivel 4</b>	Experto	Domina y controla la competencia ampliamente, aplicación constante de acciones exitosas.
----------------	---------	--

**PASOS PARA CONSIDERAR EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN**

<b>01</b>	Presentación, saludo del entrevistador.
<b>02</b>	Breve introducción a la carrera y la universidad.
<b>03</b>	Revisión de la posición, resolver consultas del postulante.
<b>04</b>	Indicar los pasos y objetivos de la entrevista.
<b>05</b>	Revisión de los antecedentes, identificar motivos relacionados al proceso de postulación, nivel de conocimiento de la universidad e instituciones asociada.
<b>06</b>	Aplicación de la entrevista por competencias
<b>07</b>	Valoración y puntuación final, cada competencia se mide en una escala de 1 a 4 puntos. El puntaje total para obtener en la evaluación es de 35 puntos. Se debe realizar la conversión a nota vigesimal, la nota aprobatoria es igual o superior a 14.

**COMPETENCIAS**

<b>COMPROMISO</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.		
	Evidencia	Evaluación	
Situación		1	Inicial
Tareas Específicas		2	En proceso
Acciones específicas		3	Esperado
Resultados obtenidos		4	Experto
Preguntas: En la institución donde usted trabaja/trabajo se establecieron ciertos objetivos, si fue así, podría explicar ¿qué pasó? ¿cómo lo hizo? ¿cómo se sintió?			
Observaciones:			

<b>RESPONSABILIDAD</b>	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.		
	Evidencia	Evaluación	
Situación		1	Inicial
Tareas Específicas		2	En proceso
Acciones específicas		3	Esperado
Resultados obtenidos		4	Experto

**SELECCIÓN DOCENTE**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

<b>Preguntas:</b> Describa una situación en la que se le presentaron dificultades para cumplir con un compromiso laboral ¿cómo resolvió esta situación? ¿Qué lo motivo a hacerlo?
<b>Observaciones:</b>

<b>COMUNICACIÓN EFICAZ</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos de la organización.		
	<b>Evidencia</b>	<b>Evaluación</b>	
<b>Situación</b>		<b>1</b>	<b>Inicial</b>
<b>Tareas Específicas</b>		<b>2</b>	<b>En proceso</b>
<b>Acciones específicas</b>		<b>3</b>	<b>Esperado</b>
<b>Resultados obtenidos</b>		<b>4</b>	<b>Experto</b>
<b>Preguntas:</b> Describa una situación en la que usted, en una reunión/clase, no se encontraba de acuerdo con un estudiante/docente. ¿Qué hizo? ¿Qué acciones considera importantes en estos casos?			
<b>Observaciones:</b>			

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS CON CALIDAD</b>	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, capacidad de fijar metas, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento.		
	<b>Evidencia</b>	<b>Evaluación</b>	
<b>Situación</b>		<b>1</b>	<b>Inicial</b>
<b>Tareas Específicas</b>		<b>2</b>	<b>En proceso</b>

**SELECCIÓN DOCENTE**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

<b>Acciones específicas</b>		<b>3</b>	<b>Esperado</b>	
<b>Resultados obtenidos</b>		<b>4</b>	<b>Experto</b>	
<b>Preguntas:</b> Si la universidad fija nuevas pautas, objetivos o procesos. ¿Usted como reaccionaría?, podría describir una situación en donde paso algo similar. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?				
<b>Observaciones:</b>				

<b>ADAPTACIÓN Y FLEXIBILIDAD</b>	<b>Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente.</b>			
	<b>Evidencia</b>	<b>Evaluación</b>		
<b>Situación</b>		<b>1</b>	<b>Inicial</b>	
<b>Tareas Específicas</b>		<b>2</b>	<b>En proceso</b>	
<b>Acciones específicas</b>		<b>3</b>	<b>Esperado</b>	
<b>Resultados obtenidos</b>		<b>4</b>	<b>Experto</b>	
<b>Preguntas:</b> Describa una situación donde usted tuvo que responder de manera inmediata ante una nueva asignación de tareas o actividades, cuando se encontraba involucrado en alguna otra. ¿Cómo resolvió la situación?				
<b>Observaciones:</b>				

<b>COLABORACIÓN</b>	<b>Capacidad de brindar apoyo a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.</b>			
	<b>Evidencia</b>	<b>Evaluación</b>		

**SELECCIÓN DOCENTE**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

<b>Situación</b>		<b>1</b>	<b>Inicial</b>
<b>Tareas Específicas</b>		<b>2</b>	<b>En proceso</b>
<b>Acciones específicas</b>		<b>3</b>	<b>Esperado</b>
<b>Resultados obtenidos</b>		<b>4</b>	<b>Experto</b>
<b>Preguntas:</b> ¿Cómo demuestra su apoyo a compañeros y pares? ¿Cómo logro desarrollar relaciones de confianza mutua? Podría brindarme ejemplos. ¿Qué hizo para conseguirlo?			
<b>Observaciones:</b>			

<b>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y experiencias específicos de la función a cargo. También, se considera en este apartado los conocimientos tecnológicos.		
	<b>Evidencia</b>	<b>Evaluación</b>	
<b>Situación</b>		<b>1</b>	<b>Inicial</b>
<b>Tareas Específicas</b>		<b>2</b>	<b>En proceso</b>
<b>Acciones específicas</b>		<b>3</b>	<b>Esperado</b>
<b>Resultados obtenidos</b>		<b>4</b>	<b>Experto</b>
<b>Preguntas:</b> ¿De qué manera se mantiene actualizado en su especialidad? ¿Ha tenido oportunidad de implementar herramientas tecnológicas en la docencia? Podría describir una situación ¿cómo lo hizo? ¿qué resultados fueron obtenidos?			
<b>Observaciones:</b>			

SELECCIÓN DOCENTE  
CARRERA DE PSICOLOGÍA

PUNTAJE OBTENIDO

N°	Competencia	Puntuación			
1	Compromiso	1	2	3	4
2	Responsabilidad	1	2	3	4
3	Comunicación Eficaz	1	2	3	4
4	Orientación a Resultados con calidad	1	2	3	4
5	Adaptabilidad y Flexibilidad	1	2	3	4
6	Colaboración	1	2	3	4
7	Conocimientos técnicos	1	2	3	4
Resultado mínimo: >= 70% (25 puntos)		Total			

## ANEXO 04: Ficha de datos

DATOS DEL ENTREVISTADO			
APELLIDOS Y NOMBRES		FECHA	
POSICION ACTUAL		UNIDAD	
POSICIÓN A LA QUE POSTULA			

ATRIBUTOS PERSONALES					
SEGURIDAD PERSONAL	MUY INDECISO, NERVIOSO		TRANQUILO, IMPASIBLE, ESTABLE		SEGURO DE SI MISMO
ACTITUD HACIA LA POSICION	MUESTRA POCO INTERES		MOTIVADO		MUY MOTIVADO
CRITERIO / JUICIO	RESPONDE DE MANERA LIMITADA		SUSTENTA SUS PUNTOS DE VISTA		BUENA PERSPECTIVA
ACTITUD HACIA LA ENTREVISTA	APÁTICO		SIMPATICO		ENTUSIASTA
PROACTIVIDAD	POCA CAPACIDAD DE RESPUESTA		PREVE NECESIDADES		PREVE Y DA SOLUCIONES
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	POCO CONOCIMIENTO		CONOCIMIENTO BASICO		PLENO CONOCIMIENTO

VERIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA			
INDICADOR ACADÉMICO	SI	NO	OBSERVACIONES
GRADO DE MAESTRO			
GRADO DE DOCTOR			
ESPECIALIZACIONES			



## ANEXO 05: Publicación de convocatoria en LinkedIn

The image shows a LinkedIn profile for Alex Gonzales Asencio, a Coordinator Academic. The post is a text-based announcement for a job vacancy. The text includes requirements (REQUISITOS) and courses (CURSOS) for the position. The post has 15 likes and 1284 views.

**Alex Gonzales Asencio**  
Coordinador Académico  
1 año · Editado · 🔒

La [redacted] que forma parte del [redacted], se encuentra en la búsqueda de docentes de primer nivel.

**REQUISITOS:**

- Licenciado en Psicología (Indispensable).
- Maestría registrado en SUNEDU (Indispensable).
- 03 años de experiencia profesional en el área de Especialidad y 01 año en docencia universitaria.

**CURSOS:**

- Psicología Clínica, Pruebas Psicológicas
- Estadística Descriptiva/Inferencial
- Bases Biológicas / Neuropsicología

¡Te invitamos a postular con nosotros!  
Ingresando a [https://lnkd.in/d\\_BPKNAE](https://lnkd.in/d_BPKNAE)

ConvocatoriaCompleta  
¡Muchas gracias!

👍 15

👍 Recomendar    💬 Comentar    ➦ Compartir    ✉ Enviar

📊 1284 visualizaciones de tu publicación en el feed