



Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Especialización en Docencia Universitaria

**Un enfoque integrador sobre la enseñanza de las competencias
requeridas en alumnos que buscan insertarse en el campo de
RRHH.**

Autora: Lorena Verónica Babenco

Matrícula: 28.560

Tutora: Prof. Dra. María Marta Kagel

Año: 2009

Índice:

1. Introducción.....

- **Identificación y Descripción del problema.**

2. Desarrollo.....

- **Marco Conceptual.**
- **Gestión por Competencias.**
- **Definición del concepto de competencias.**
- **Definición de Aprendizaje significativo.**
- **Objetivos de intervención.**
- **Metodología.**
- **Propuesta de intervención**

3. Conclusiones.....

4. Bibliografía.....

5. Anexos.....

- **Programa de la materia de Empleos y Selección de Personal.**
- **Cronograma de la materia**
- **Encuesta.**
- **Gráficos.**
- **Descripción del focus group.**

Un enfoque integrador sobre la enseñanza de las competencias requeridas en alumnos que buscan insertarse en el campo de RRHH.

Resumen:

El objetivo general de esta investigación estuvo referido a determinar el desempeño laboral de los egresados en Recursos Humanos de una Universidad Privada, respondiendo a un proceso de evaluación de las competencias requeridas por los alumnos de selección de personal con relación a la inserción de estos profesionales en el mercado laboral. Para el desarrollo de esta investigación, se revisaron teorías referidas a la gestión por competencias en selección de personal y a una evaluación institucional, lo que permitió caracterizar la variable de estudio. Se diseñó una investigación enmarcada dentro de los estudios de campo de tipo descriptivo.

1. Introducción:

Identificación y descripción del problema:

Las instituciones de Educación Superior han tratado de satisfacer los objetivos que se han propuesto en cuanto a la investigación científica, al humanismo y al carácter de desarrollo social, sin dejar de reconocer a las exigencias empresariales de las grandes organizaciones. La universidad contemporánea se ha vuelto, cada vez más, una universidad abierta, multinacional, de masas; un lugar de producción de nuevos conocimientos de acuerdo con las necesidades colectivas del contexto.

En el presente capítulo se pretende abordar la descripción del problema, que se ha elegido para desarrollar el proyecto de una propuesta de intervención.

La investigación realizada en el período del año 2007 (ver anexo) en una Universidad Privada, situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, evidenció como resultado, que un alto porcentaje de alumnos de la Carrera de Lic en Recursos Humanos, más específicamente, aquellos que se encuentran cursando la materia: Empleos y Selección de Personal, correspondiente al tercer año de la carrera, manifiestan un significativo descontento y desmotivación en el período de formación

académica, reforzándose ante la posibilidad de insertarse en el ámbito organizacional.

Es evidente que a partir de las inquietudes y cuestionamientos de los estudiantes, que oficiaron de advertencia para los docentes, se comenzó a indagar acerca de las posibles variables que pudiesen estar interviniendo y resonando en el alumnado en general.

Es claro que el mundo de los negocios ha cambiado y el cambio ha sido radical, no sólo con la reformulación de nuevos conceptos, sino también, con la creación de nuevas competencias demandadas por el mercado laboral. Esto indica que los activos tangibles (insumos, recursos materiales, económicos, tecnológicos, etc) no son los más valiosos, sino los activos intangibles, que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, destrezas y valores, es decir, en las competencias propias del factor humano. He aquí, nuestra problemática ya que no se piensa en la antesala de esta disyuntiva: **competencias académicas vs competencias laborales.**

Siguiendo con lo propuesto, se pretende enfatizar la dificultad y el desajuste entre el perfil del egresado (competencias de formación) y el perfil de los puestos de trabajo (competencias laborales) que exige el mercado para aquellos estudiantes que buscan insertarse en el campo laboral.

Este defasaje implica repensar y analizar:

1- La visión de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la formación de los alumnos de RRHH, para aproximarse a lo que se debe cambiar, incorporar o mejorar en materia de formación profesional y que contribuya a la implementación curricular basada en Competencias.

2- El rol docente al momento de impartir las clases, lo cual sugiere cuestionarse si la modalidad de enseñanza sobredimensiona el enfoque teórico, abstracto y conceptual en detrimento de un mayor ejercicio de prácticas de simulación asociadas a la selección de personal.

3- Otras de las instancias reveladoras del presente problema, está sujeta al programa de la materia que dista del cumplimiento de expectativas y formación que manifiestan requerir los alumnos.

Esta problemática, es la resultante del impacto e incidencia de las variables anteriormente mencionadas y relevadas por: docentes, alumnos y profesionales que participan en el ámbito empresarial y académico.

Dado que nos encontramos en una realidad compleja y competitiva, donde la oferta y la demanda no parecieran sintonizar al momento de incorporar personal al mundo de las empresas, es que se considera importante señalar, los indicadores que dieron lugar a explorar dicha problemática como puntos de partida de la presente investigación.

El origen de esta dificultad pareciera estar vinculada a un incremento de necesidades tanto de los docentes, estudiantes como contextuales (mercado) de revisión académica en cuanto a un cambio de metodología estratégica de enseñanza.

Esto último lleva a establecer como diagnóstico situacional, la siguiente premisa: los alumnos manifiestan un descontento aptitudinal, es decir, los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de la cursada de la materia, no se ajustan al know how requerido por el contexto laboral.

Los datos e indicadores mencionados, emergen de un estudio de campo donde se realizaron encuestas a los alumnos y un focus group a los docentes (referentes de las organizaciones), siendo el tópico de análisis: *las competencias académicas vs las laborales*.

"Las cosas no sólo son interesantes porque sí, sino porque nos afectan de algún modo en la vida cotidiana. Esto es necesario tenerlo en cuenta para saber estimular en el alumnado el interés por la ciencia."

(Manuel Toharia)

2. Desarrollo

Marco Conceptual:

A fin de esbozar un correcto diagnóstico del problema, se considera imperante definir el concepto de Competencia, tal como lo entienden las organizaciones, siendo éstas, las principales reclutadoras de talentos y capital humano.

Analizar un modelo formativo basado en las Competencias, requiere contextualizar y conocer previamente los antecedentes que han intervenido en el cambio de las políticas educativas y los principales conceptos que se desarrollan a continuación.

La educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares:

Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser. Aprender a conocer, combinando una cultura general sobradamente amplia con la posibilidad de ahondar los conocimientos en un pequeño número de materias.

Aprender a hacer a fin de obtener no solo una calificación profesional, sino más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a un gran número de situaciones y a trabajar en equipo.

Aprender a vivir juntos desarrollando la empatía y la percepción de las formas de interdependencia respetando los valores del pluralismo y la comprensión mutua.

Aprender a ser para que se desarrolle mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal.

Mientras los sistemas educativos formales propenden a dar prioridad a la adquisición de conocimientos, en detrimento de otras formas de aprendizaje, importa concebir la educación como un todo. En esta concepción deben buscar inspiración y orientación las reformas educativas, tanto en la elaboración de los programas como en la definición de las nuevas políticas pedagógicas. (Delors, 1996).

En este apartado se establecen algunos lineamientos fundamentales: (1) El Aprendizaje no es sólo cognitivo sino desarrollo de aptitudes, capacidades, competencias para hacer, ser y convivir; (2) Estas cuatro dimensiones del aprendizaje deben considerarse como un todo. No están aisladas en el hecho educativo sino que conforman una totalidad. Deben globalizarse los aprendizajes; (3) Estos aprendizajes están en función de una vida más plena, con más posibilidades y libertad, para la convivencia y para producir en equipo, para disfrutar del sentido estético, de las capacidades físicas, de lo espiritual; (4) El ser, el conocer, el hacer y el convivir se aprenden o se desarrollan y deben orientar las reformas educativas y los programas de estudio.

Desde la perspectiva filosófica, Psicológica y Pedagógica también han cambiado las teorías del aprendizaje. Durante la mayor parte del siglo XX, los paradigmas educativos estuvieron sustentados por las teorías del Conductismo. Según esta teoría, el objeto de la Psicología y de la Pedagogía es el estudio y cambio de las conductas humanas entendidas éstas como manifestaciones observables y medibles, externas a la persona que responden a determinados estímulos y gratificaciones.

Para el Conductismo, la persona es como una caja negra. No interesa su interior puesto que no se puede observar. Lo que sí se puede acreditar, son los estímulos que reciben la persona y las respuestas que manifiesta. Los programas educativos estuvieron diseñados con base en objetivos generales y específicos a lograr, casi siempre cognitivos.

Para superar estos objetivos era imprescindible aprobar exámenes o pruebas objetivas si se deseaba ascender un escalón más en la carrera educativa o profesional. Los estudios estaban signados por perfiles y programas externos al individuo. Este se convertía en un sujeto pasivo que debía responder a las expectativas del profesor si quería ser gratificado con su aprobación.

En la segunda mitad del siglo XX se desarrolló y propagó la teoría del constructivismo que sirve de soporte para muchos programas educativos actuales.

Según este modelo, el aprendizaje lo va construyendo el individuo en interacción permanente y continua con los objetos de conocimiento, en intercambios sociales y según la importancia que asigne a los aprendizajes.

El individuo es una persona que tiene intereses y conceptos previos y a través de ellos, interactúa con las percepciones externas y con los entornos sociales para ir generando nuevos conceptos, visiones, aptitudes, motivaciones y formas de actuar. Las características internas del aprendiz, sus modelos mentales, el significado que concede al mundo circundante que se le presente, sus motivaciones, participan activamente en la formación de nuevos aprendizajes cognitivos, procedimentales o actitudinales. En tal sentido, hay correspondencia entre la teoría constructivista y el concepto de competencia.

De lo visto anteriormente se deduce que, con diferentes matices, tanto el modelo de Gestión de Recursos Humanos como el educativo y la teoría constructivista convergen en el concepto de competencia.

El concepto de competencia es el nuevo paradigma de la Educación y de la gestión de Recursos Humanos, de tal forma que se convierte en bisagra, en moneda de cambio, entre el sector laboral y el formativo.

Gestión por Competencias.

La adopción del enfoque de competencias, se vincula con las transformaciones que el fenómeno globalizado trajo consigo a partir de la década del noventa, que abrió las puertas a una nueva manera de gestionar las organizaciones.

En la actualidad, la formación integral de los estudiantes, se asienta en proponer una sólida y firme formación en determinadas capacidades que hacen al “carácter” y la persona, más allá de la dimensión intelectual. Es por dicha razón, que las empresas, la sociedad y los profesionales reclaman a la universidad que forme en los estudiantes, las **competencias** adecuadas para actuar efectivamente en diversos escenarios sociales.

Los estudios recientes sobre el tema, señalan a McClelland (1973) como uno de los autores centrales que arribó a la conclusión que las medidas de inteligencia y personalidad, así como, las pruebas sobre contenido de conocimiento no resultaban útiles para predecir la actuación o el éxito laboral. Estas pruebas contenían ciertos sesgos en contra de minorías y personas con bajo estatus socioeconómico. Esta situación, llevó a McClelland a iniciar una búsqueda de otras medidas que correlacionasen más con el éxito laboral y fuesen pruebas menos sesgadas.

Perrenoud¹, por su parte, intenta erradicar la noción enciclopedista y enfatiza el valor instrumental de los contenidos relevantes en función de las competencias que se quiere que los alumnos alcancen. Para ello es importante, que los docentes conozcan las demandas del contexto laboral.

Concepto de Competencias

La palabra competencia deriva del latín Competentia. Durante el siglo XV, competencia se implementaba, como sustantivo del verbo competir cuyo significado designaba “enfrentamiento”, “pelea”. De igual manera, el mismo término se utilizaba para indicar que algo era apto o adecuado, sólo que en este caso, el sustantivo se había generado del verbo competer que implicaba “pertenecer”, “incumbir”.

El concepto de competencias emerge como el nuevo paradigma en la administración de recursos humanos y en la formación profesional de tal forma que se convierte en la bisagra entre el mundo educativo y el del trabajo. Hoy día los puestos de trabajo cualifican por las competencias que debe ejercer el trabajador para ser exitoso en una organización. Las competencias se desarrollan y la Educación tiene la finalidad de potenciar al máximo determinadas competencias del educando.

Actualmente, es posible afirmar que las competencias en el caso de Recursos Humanos, implican acciones orientadas a integrar la educación y surgen de la voluntad teórica de establecer potencialidades universales que hacen posible la vida en la sociedad.

¹ Perrenoud, P. *Construir competencias desde la escuela*. Santiago de Chile: Dolmen, 1999.

La formación Universitaria centrada en las competencias se caracteriza por descubrir y asumir las principales habilidades y modalidades de acción, que el estudiante íntegramente ha de demostrar. El resultado es el dominio sobre la tarea que permite al sujeto desplegarse con autonomía –“empowerment²” y seguridad alcanzando los objetivos de manera efectiva al tiempo que refuerza los conocimientos y desarrolla nuevos.

Algunos autores, entre ellos Barnett³, han manifestado que la competencia universitaria por excelencia es enseñar y aprender a pensar y actuar creativa y autónomamente, dado que si, se enumeran excesivas competencias y actitudes que mejoren la sabiduría, la finalidad esencial de la Universidad, se desintegra el auténtico conocimiento y no se profundiza en su disfrute.

De esta manera, podríamos definir a la **competencia** como sinónimo de capacidad, potencialidad, poder, hacer, eficiencia, indicadores, logros y, en última instancia, sinónimo de calidad o de querer hacer las cosas bien. Esta enorme expectativa demanda a la educación superior, tomar una postura en cuanto a sus marcos de referencia, sus enfoques y su hacer frente a esta tendencia universal.

Según sostiene Spencer y Spencer⁴ se definen las competencias como "*las características subyacentes en el individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación*".

Por otra parte, Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

² Empowerment significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

³ Ronald Barnett, *Los límites de la competencia*, Barcelona: Gedisa., 2001

⁴ Alles, Martha. *Desempeño por competencias- Evaluación 360^a*. Página 37. Editorial Granica, Buenos Aires, 2002.

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable".

Woodruffe (1993) la describe como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

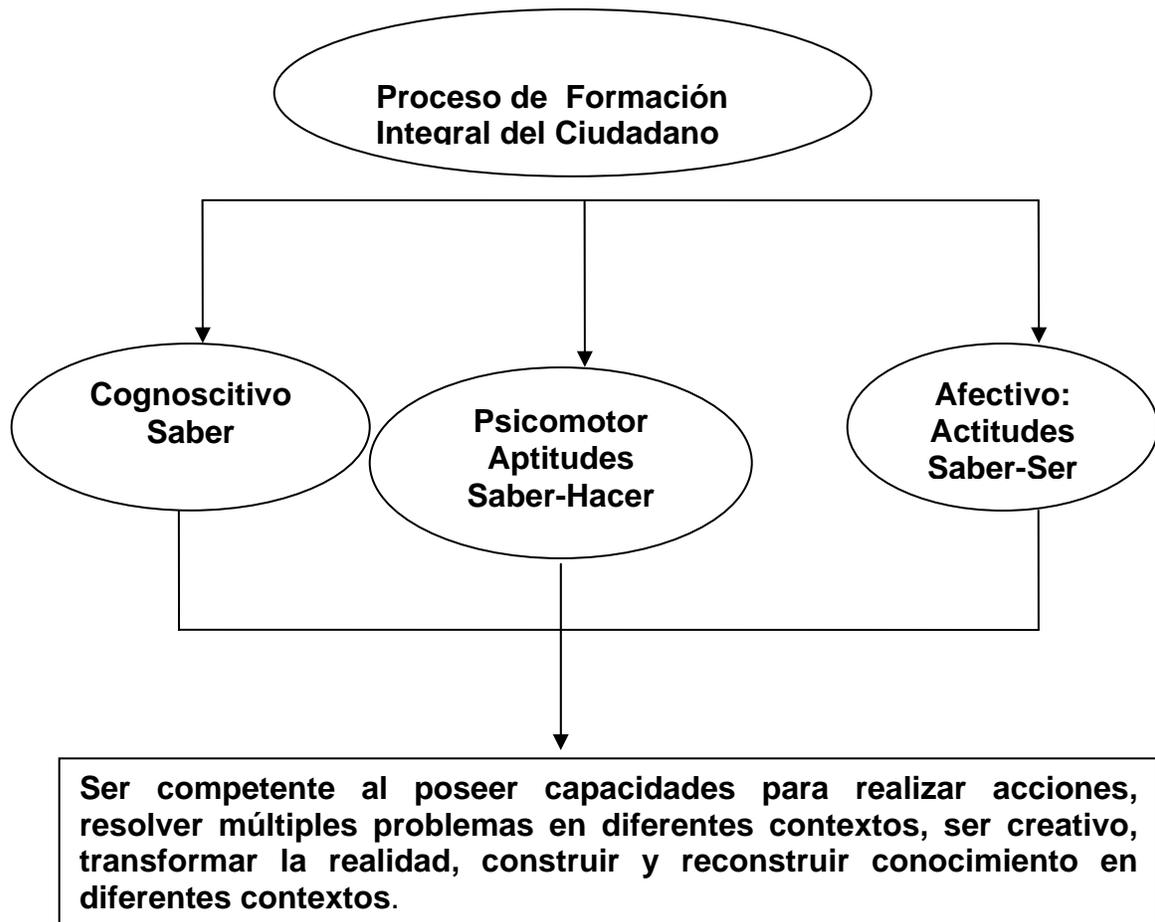
La clave para enfrentarse a los desafíos mencionados por el nuevo escenario organizacional, radica en desarrollar estrategias encaminadas hacia el mejoramiento de la competitividad, con el fin de obtener ventajas que impriman valor agregado a las empresas para diferenciarse del resto. Congruente con esto, cabe destacar, que es el factor humano el que otorga a cada institución una ventaja por competir.

A partir de estas definiciones presentadas, se puede inferir que una competencia está a mayor nivel que una habilidad, ya que la primera integra un conjunto de habilidades, conocimientos y comportamientos del individuo para desempeñar con éxito una actividad dada. Dicho de otro modo, una competencia integra: saber, saber hacer y saber ser.

Con respecto a esto último, se observa como el enfoque de competencias reviste una imperiosa necesidad de reformular los procesos de enseñanza –aprendizaje en la formación académica.

En síntesis, el concepto de competencia en educación según Pinilla ⁵(1999), se ilustra en el gráfico 1.

⁵ Pinilla, Diccionario de competencias, 2005



Desde esta perspectiva, un concepto resonante que se relaciona con lo propuesto, es el “aprendizaje significativo”.

Aprendizaje Significativo:

Según postula Ausubel, para que se produzca aprendizaje significativo han de darse dos condiciones fundamentales:

- Actitud potencialmente significativa de aprendizaje por parte del aprendiz, o sea predisposición para aprender de manera significativa.
- Presentación de un material potencialmente significativo, es decir, que el material tenga un sentido lógico y de anclaje que le permita al aprendiz captar y asimilar nuevas formas de contextualizar los conocimientos.

Lo que define la teoría de Ausubel⁶, es el aprendizaje significativo, una etiqueta que está muy presente en el diálogo de docentes, diseñadores del currículum e investigadores en educación.

Con el ánimo de profundizar esto, se considera importante adoptar la noción del aprendizaje significativo como un proceso crítico. Este término está asociado a los intereses, motivaciones y predisposición del aprendiz. De este modo, el aprendizaje significativo está sujeto a una interacción triádica docente-alumnos y materiales educativos del currículum, en la que se delimitan las responsabilidades correspondientes a cada uno de los protagonistas del evento educativo.

El aprendizaje mediante estrategias, es decir, a través de la toma consciente de decisiones, promueve el aprendizaje significativo (en el sentido de Ausubel, 1963) puesto que no se trata sólo de aprender a utilizar procedimientos, sino a valorar las condiciones de su utilización y su efecto en el proceso de resolución de la tarea.

La educación ha cumplido siempre, a lo largo de la historia, la función de preparar a las personas para el ejercicio de roles adultos, particularmente para su desempeño en el mercado laboral. Incluso, se sostiene hoy con frecuencia que la globalización ha acentuado perversamente ese cometido...imprimiendo a la educación un sentido empresarial, utilitario, de mero adiestramiento de la fuerza laboral⁷.

Es destacable que, en estos tiempos de constantes y maratónicos cambios, el papel de los profesores no es tanto "enseñar" (explicar-examinar) unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada y estarán siempre accesibles, como ayudar a los estudiantes a "aprender a aprender" de manera autónoma promoviendo su desarrollo cognitivo y personal, mediante actividades críticas, analíticas y aplicativas que, aprovechando la inmensa información disponible, tengan en cuenta las características del alumno y le exijan un procesamiento activo e interdisciplinario de

⁶ Ausubel . *Algunos aspectos psicológicos de la estructura del conocimiento*. Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo .2º Ed.Trillas, México, 1963.

⁷ Ortegón, E., Pacheco, J.F. y Prieto, A. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. ILPES-CEPAL. Serie Manuales. No 42, 2005.

la información para que construyan su propio conocimiento y no se limiten a realizar una simple recepción pasiva de memorización de la información.

La finalidad de esta investigación está sujeta a establecer un reajuste e integración entre las necesidades propuestas por los alumnos, devenidas éstas de las exigencias en el campo laboral y las competencias académicas propuestas en el plan de estudios.

El soporte teórico sobre el cual se asienta el presente trabajo, se articula con la tendencia actual del ámbito empresarial, que exige a los estudiantes de Recursos Humanos (selección de personal) que sean competentes en cuanto a habilidades, destrezas y conocimientos en el manejo de herramientas técnicas para efectuar un proceso de selección de personal. Sin embargo, la universidad provee de manera deficiente los recursos de formación académica.

En función a lo expuesto, la resultante es la de un egresado cuyo perfil no se ajusta ni es capaz de insertarse en el mercado laboral.

La estructura del marco conceptual, pretende presentar en primer lugar, las perspectivas teóricas desde las cuales se sustentan las Competencias y el contexto, para poder comprender desde allí, el proceso enseñanza-aprendizaje como una construcción de sentido, orientada a la acción formativa de egresados competentes en el ámbito de las organizaciones. Con respecto a esto, cabe mencionar, que el abordaje teórico se enmarca en la teoría de las competencias propuesto por Zabalza M. A. (2003), Levy Leboyer, C. (1996), Le Boterf (1998), entre otros.

Luego, se analizará la situación problemática tal como se menciona en el punto anterior, a fines de repensar el rol docente, el plan curricular, la universidad y el contexto, como los ejes temáticos de revisión al problema expuesto. Aquí se pretende analizar la situación desde los aportes efectuados por Zabalza, M.A. (1987) y Gimeno Sacristán, J. (1988), entre otros.

A partir de ello, el interés recae en comprender la profundidad de las cuestiones expuestas y manifiestas por docentes y alumnos en la formación académica del estudiante de recursos humanos. Bajo este lineamiento, se considera de significativa importancia que la articulación conceptual se asiente en los referentes teóricos que se perfilan a continuación.

Dada la complejidad del tema y la persistencia del interés e inquietudes por parte de los alumnos en lo referente a su formación e inserción en el mercado laboral, no podemos estar ajenos ni desentendernos de las exigencias del contexto. A propósito de esto, Bloom (1990), afirmaba que cuando existen las condiciones adecuadas, los alumnos aprenden mejor. Este autor escribió sobre el tema de las competencias promoviendo un movimiento denominado: “Enseñanza basada en competencias” que se centra en 5 ejes:

- 1) Todo aprendizaje es individual.
- 2) El individuo se orienta por metas.
- 3) El proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.
- 4) El conocimiento preciso de los resultados facilita el aprendizaje.
- 5) Es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea.

Los puntos señalados en el trabajo de Bloom (1990), son quizás a modo de aproximación, así como los planteados por Ausubel (1983) en aprendizaje significativo, parte del marco teórico de esta propuesta para el cambio.

En este contexto, el poseer una competencia o conjunto de competencias significa que una persona, al manifestar una cierta capacidad o destreza o al desempeñar una tarea, puede demostrar que la realiza de forma tal que permita evaluar el grado de realización de la misma.

Las competencias pueden ser verificadas y evaluadas, esto quiere decir que una persona corriente ni posee ni carece de una competencia en términos absolutos, pero la domina en cierto grado, de modo que las competencias pueden situarse en un continuo.

La aplicación del enfoque por competencias en la formación académica de los alumnos, es nodal siendo que a partir de esta modalidad, los alumnos pueden alinearse al ámbito de las organizaciones, formando parte del conjunto de responsabilidades que le competen a quienes tienen funciones de desarrollo, administración, gestión y selección de personal.

Otro factor dominante en las organizaciones tanto educativas como empresariales (nicho de inserción laboral), es la prestación de un servicio de calidad. Aquí es

importante señalar, lo propuesto por Deming (1989) en “Calidad total”. Este concepto pretende imprimir un valor agregado al ejercicio profesional del egresado.

Para abordar dicha propuesta, cabría preguntarse ¿en qué sentido pueden ser de utilidad las competencias en los contextos de formación y empleos? En suma, se pretende sintetizar en este punto, aquello que permita comprender qué elementos interactúan en el contexto de aprendizaje y se imbrican con los requerimientos del mercado laboral.

Actualmente se identifican varios planes de acción, en miras de generar una ventaja competitiva que articule el desarrollo profesional. Es por dicha razón, que se trata de reformular algunos aspectos propuestos en el programa de la materia de empleos y selección, proporcionados por la facultad escogida para la presente investigación.

Si bien, cada materia que se dicta en la carrera está signada por un criterio docente, que supone estar ayornado a lo requerido por el contexto laboral; a veces, tal como sucede en este caso, los criterios del cuerpo docente no están lo suficientemente consensuados y alineados al programa de la materia, al momento de impartir los conocimientos. Esto último se ve reflejado en la formación profesional, dejando traslucir un nivel de pericia poco competitivo entre los alumnos que insisten en un mayor ejercicio práctico, al tiempo que los departamentos de empleos de las empresas, también exigen un mayor “saber-hacer”.

Desde esta óptica, se plantea la posibilidad de realizar algunas modificaciones curriculares, más específicamente asociadas a la materia de **Empleos y Selección**, con el propósito de favorecer el desarrollo de competencias profesionales para tomar decisiones de forma autónoma en el ámbito de las organizaciones.

Antes de continuar avanzando y como referente de este trabajo, se considera pertinente establecer la definición de currículum propuesta por Zabalza “El currículum es el conjunto de los supuestos de partida, de las metas que se desea lograr y los pasos que se dan para alcanzarlas; es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, etc. ..”⁸

8 ZABALZA, Miguel A. CURRÍCULUM UNIVERSITARIO INNOVADOR. ¿Nuevos Planes de estudio en moldes y costumbres viejas? Universidad de Santiago de Compostela

El currículo es un conjunto interrelacionado de conceptos, proposiciones y normas, estructurado de forma anticipada a acciones que se quiere organizar; es una construcción conceptual destinada a conducir acciones, aunque se puede introducir ajustes o modificaciones.

“...Un Plan de Estudios no es algo que surja de la nada. No es, tampoco, una idea gloriosa que se le ocurre en una tarde feliz a una mente privilegiada. No se trata, en definitiva, de una operación autónoma y aislada que se pueda desarrollar libre de compromisos y regulaciones previas.

La elaboración de Planes de Estudio, al menos en nuestro país, forma parte de un proceso que viene condicionado en su origen por todo un conjunto de factores y normas a los que dicho proceso debe acomodarse. Los encargados de presentar nuevos Planes de Estudio no parten, por tanto, de cero, sino que han de considerar y, en su caso, atenerse a las condiciones y normas que rigen dicha actuación...”⁹

Se puede apreciar en las definiciones previamente mencionadas, que el currículum encuentra su sentido y razón de ser a través de un determinado modelo curricular que apunta a determinadas finalidades en la formación integral del educando. Desde esta perspectiva, el currículum puede ser considerado la planeación necesaria que de manera anticipada declara explícitamente los fines, resultados de aprendizaje y los componentes didácticos necesarios para alcanzarlos.

Es además, un plan general de acción que se ha vertido en reglamentos, plan de estudios, cartas descriptivas (programas), disposiciones, etc. Pero hay elementos que influyen en la educación, o la determinan en las instituciones educativas, a pesar de (o gracias a) que no son expresamente propuestos, discutidos y seguidos. A este conjunto de elementos se le ha denominado currículo oculto.

Si bien, la facultad sostiene con criterio académico avalar lo propuesto, no siempre es así en el ejercicio diario docente; la razón a veces es la falta de planificación y diseño de las clases, lo cual lleva a ciertas “improvisaciones” docentes, que se alejan del foco de la propuesta curricular. Por lo antedicho, se exponen a continuación los **objetivos de intervención**.

⁹ Kagel, María Marta (Apuntes de cátedra

Centrarse en este punto crucial de la investigación, amerita enfatizar en aquello que está planteado en el programa curricular, para comenzar a delinear una propuesta de intervención que responda a los agentes que participan en este proceso de mejora. A razón de lo anteriormente citado, se considera de vital relevancia, exponer aquí el plan actual, para entonces sugerir las modificaciones pertinentes al mismo. Ver anexo del programa de la materia.

Objetivo General:

Evaluar el grado de calidad académica de la cursada y alentar al mismo tiempo, los procesos de mejora continua, a fines de despejar y minimizar todo obstáculo que dificulte el proceso de aprendizaje.

Tal como se mencionó con anterioridad, la idea está centrada en establecer un ajuste entre la propuesta curricular del programa de la materia y las demandas de los alumnos, quienes manifiestan preocupación por las discrepancias entre lo aprendido y lo requerido por el mercado laboral.

Contemplando lo establecido en el programa, se pretende plantear algunas modificaciones orientadas y destinadas a satisfacer las necesidades que dieron lugar al interrogante de la presente investigación.

Si bien, la diagramación de la materia es adecuada, no obstante, el objetivo que aquí se proyecta, es el de unificar criterios entre el cuerpo docente al momento de impartir las clases; facilitando la apropiación del “saber – hacer” por parte de los estudiantes al momento de incorporarse al mercado laboral. Así mismo, es evidente que lo que se busca plasmar, es la congruencia entre las competencias adquiridas y las requeridas por el ámbito laboral.

Los **objetivos específicos** de esta propuesta están sujetos a:

- 1) Analizar y comparar las percepciones de los docentes y alumnos acerca de la formación académica.
- 2) Realizar una revisión de la propuesta del plan de estudios que articule el temario de la asignatura, los requerimientos del alumno y las demandas del contexto laboral.
- 3) Contribuir a reformular los criterios de formación del egresado con respecto a las posibilidades de su quehacer profesional en el mercado laboral.
- 4) Proponer lineamientos teóricos y metodológicos innovadores en la formación académica de los alumnos de tercer año de la Licenciatura en Recursos Humanos.

Por lo expuesto, los cambios a implementar están destinados a modificar algunos puntos del programa de la materia y el proceso de enseñanza, a fines de promover un aprendizaje significativo cuya utilidad, consistencia y practicidad, se vislumbren en la práctica profesional que antecede al egreso de los alumnos. De esta manera, quedaría planteada la línea de formación académica enfatizando el entrenamiento de competencias requeridas para el ejercicio profesional tal como lo exige el mercado laboral.

A razón de lo propuesto y por tratarse de una investigación cualitativa con alcance descriptivo, se plantea a continuación, el enfoque de abordaje para el estudio de campo del presente trabajo.

Muestra: Los sujetos de investigación seleccionados en ambas instancias fueron:

- a) Un grupo de alumnos de los turnos de la mañana y noche, sobre un total de 120 alumnos en curso, se encuestó a 72 alumnos de manera aleatoria.
- b) Los docentes de la cátedra (ayudantes, adjuntos y titulares) que conforman el equipo de profesores está constituido por un profesor titular, 3 adjuntos y 3 ayudantes de trabajos prácticos.

Metodología:

Dada las características del problema, se instó a un análisis exhaustivo, pensado en función a una combinación de instrumentos y estrategias metodológicas, en el marco de herramientas cualitativas y exploratorias que permitan abordar el problema en toda su amplitud y complejidad.

Inicialmente, para corroborar las observaciones que se vienen desprendiendo del análisis de la propuesta de cambio, se efectuó un estudio guía y sistemático.

1) Se implementó una encuesta on line (se presenta como Anexo hacia el final del trabajo) que se aplicó a alumnos en curso, a efectos de relevar una visión más acabada y próxima de las prácticas, motivaciones y opiniones de los estudiantes con relación a la problemática expuesta.

2) Se trabajó en un focus group¹⁰ con docentes de la cátedra de Selección, conformado por profesores titulares, adjuntos y ayudantes de trabajos prácticos. El eje temático de la reunión, se centró y alineó a cuestiones asociadas a la calidad educativa, a los fines de evaluar el nivel de satisfacción en el proceso de aprendizaje. El tópico de análisis fue: ¿Hacemos lo que decimos que hacemos? ¿Y cuán bien lo hacemos?

La forma de abordar el tema fue a través de la técnica del focus group. Dado que los grupos focales requieren de procesos de interacción, discusión y elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de las temáticas que son propuestas por los investigadores; esta metodología resulta fundamental para reformular algunos de los criterios académicos y alinear los contenidos con respecto a las demandas del mercado y los alumnos.

Resultados:

La encuesta se centró en aspectos relacionados con la percepción de los alumnos sobre la modalidad del docente, a fines de evaluar el nivel de satisfacción de la

¹⁰ Por focus group Korman entiende una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar desde la experiencia personal una temática o hecho social que es objeto de investigación.

formación académica, el estilo pedagógico del docente y el dominio de la asignatura, al momento de impartir las clases y evaluar lo aprendido en los parciales.

Según los resultados de las encuestas, se obtuvieron datos sobre la base de 10 preguntas que permiten perfilar la modalidad didáctica con que se imparten las clases de la materia, para después realizar las adecuaciones pertinentes con respecto al programa de la materia y su implementación, ya que una gran mayoría de los encuestados, manifestaron un significativo malestar con respecto a:

- La modalidad de exposición de los profesores es de nivel medio ya que dejan traslucir cierta imprecisión en la claridad expositiva de las clases; incongruencia entre la propuesta curricular y lo impartido en clase, siendo que un porcentaje elevado de alumnos, no domina una de las competencias y habilidades de mayor demanda en la formación profesional que promueve la materia: el manejo de entrevista y técnicas de selección de personal como el assesment center y otras.
- En lo que hace a la organización de los contenidos, el 75% señaló marcadas deficiencias, por ejemplo, la escasa articulación entre los conceptos teóricos y sus aplicaciones concretas, como así también, la existencia de superposiciones entre contenidos de otras materias.
- Otro ítem que reviste “incompetencia” académica, es la cantidad de hs que se dispone para realizar trabajos prácticos, ya que la gran parte de los estudiantes, considera muy acotada las hs cátedras.
- Se preguntó a los alumnos si conocen el programa de la materia, entendiendo que éste debe funcionar como un anticipador que describa las características de la tarea a desarrollar durante el cuatrimestre. El 80% de los encuestados considera que es suficiente y de complejidad media.
- Discrepancia metodológica entre los docentes, dado que no manejan un criterio uniforme, al momento de dictar las clases entre las distintas comisiones. Esto impacta incluso en los exámenes finales, al momento de rendir, se generan grandes inconvenientes y temores en los alumnos, aflorando las diferencias de criterio docente sobre los temas propuestos en la cursada.

En resumen, los datos recogidos en las encuestas muestra que los docentes a pesar de creer hacer lo que dicen hacer, hace cada uno lo que le parece más conveniente y dejan temas sin profundizar, e incluso, a veces se encuentran apremiados por el tiempo, y dan conceptos de manera muy superflua.

Del análisis de los datos del **focus group** con los docentes, se desprende un interés por comprender y acompañar a los alumnos en el proceso de aprendizaje. El esfuerzo de los profesores pareciera estar centrado en brindar una visión integrada y holística del conocimiento de las diversas teorías, donde la visión atomizada del conocimiento se contrasta con lo requerido por el estudiante. Indudablemente, se hace lo que se dice pero no lo que el alumno necesita al momento de aplicar los requisitos que exige el mercado. De acuerdo a lo previamente mencionado, hay varias cuestiones a considerar en este planteamiento:

- De los ocho docentes intervinientes en la cátedra, sólo 2 solicitan trabajos prácticos de investigación en el campo de selección y empleos. Estos profesores manifiestan, que si bien, este tipo de ejercicios no son obligatorios ya que no figuran en el programa, son recursos opcionales que debiesen ser implementados como obligatorios, para entrenar determinadas competencias de los alumnos.
- Los docentes cumplen con los lineamientos teóricos tal como se propone en el currículum, sin embargo, el nivel de rendimiento de los alumnos en las evaluaciones, no responde a una adecuada articulación teórica-práctica ante ejercicios que simulan ser situaciones críticas o casos típicos de toma de decisiones, tal como ocurre, en una entrevista laboral por incidentes críticos. Sabemos que el ejercicio de la docencia universitaria no implica forzosamente preparación pedagógica específica. En la mayoría de los casos se accede a la función docente sólo desde la experiencia profesional. Por supuesto, esta condición es necesaria por muchas razones y seguirá siéndolo. Pero cuando se analizan las opiniones, expresiones y puntos de vista de los alumnos encuestados, se evidencian las falencias de formación pedagógica.

Basta recordar algunos de los señalamientos ya realizados: inconsistencia entre el modo de enseñar y las exigencias de la evaluación, adjudicación exclusiva al alumno de responsabilidad por sus dificultades de aprendizaje, etc.

- Algunos docentes señalan un desajuste entre lo propuesto en el programa de la materia y las expectativas e inquietudes de los alumnos, quienes solicitan aplicabilidad de lo conceptual en trabajos prácticos.
- Respecto al proceso de Auto evaluación docente, los mismos señalaron que es difícil, porque no están acostumbrados a llevar un registro de información de su trabajo en clase.
- Falta de hs cátedra para que lo enseñado se traslade a la tarea y se sostenga en el tiempo, tal como proponen los alumnos.
- En cuanto a lo pedagógico, los docentes resaltaron el predominio de las clases expositivas, seguida de la realización de ejercicios y problemas y - en menor medida- de la clase dialogada, que en realidad no es más que una variante algo más activa de la primera. En último lugar, se ubican el análisis de casos y, con frecuencias mucho más bajas, la lectura orientada. La realización de experiencias y trabajos de campo, así como los trabajos grupales tienen poco espacio en las aulas, siendo inexistentes en la mayoría de los casos. Esto último, impacta después en el rendimiento de los alumnos en los parciales porque no se llega a evaluar al aprendiz de manera constante y chequear el nivel de comprensión de lo impartido en clase en prácticas previas a los exámenes.

Por lo expuesto, se perfila a continuación una propuesta de intervención orientada a erradicar los “malestares” de los alumnos y mejorar la performance del equipo docente, ajustando ambas variables a aquello que demanda el mercado laboral de los estudiantes.

Propuesta de intervención:

Dentro de los objetivos que se ha planteado explorar, resulta pertinente describir las acciones propuestas, para incrementar el nivel de satisfacción y motivación de los alumnos en la formación académica.

Otro punto que se destaca como ponderante, es la inclusión de actividades sugeridas para fortalecer el ejercicio de prácticas profesionales conjuntamente con la revisión de algunos criterios docentes al momento de impartir y evaluar la materia en los exámenes parciales y finales.

El resumen que se presenta a continuación tiene como finalidad, identificar las competencias que requieren los alumnos y las que se proponen los docentes, promover en la materia de Empleos y Selección de Personal. Para definir estas competencias, se utilizó la metodología mencionada con el cuerpo docente de la cátedra; de esa forma se cualificaron algunas de las competencias e indicadores de ejecución:

Competencias identificadas:

Genéricas:

- Autocontrol
- Ética
- Flexibilidad
- Integridad
- Proactividad
- Responsabilidad
- Comunicación
- Capacidad de escucha
- Calidad de trabajo
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente interno y externo
- Capacidad de comprender a los demás.

Competencias técnicas o específicas:

- Diseñar un aviso.
- Conocer las estrategias de búsqueda para convocar a los candidatos de un proceso.
- Saber diseñar Perfiles de Puestos.
- Trabajar el concepto de “competencias”, a fin de poder definir las específicas para cada Perfil de Puesto.
- Conocer en profundidad el proceso completo de Búsqueda y Selección, las diversas herramientas de evaluación existentes, y saber diferenciar entre las que puede utilizar un Profesional de RR.HH. y las que puede administrar un profesional de la Psicología.
- Poder articular, al finalizar el proceso, el perfil de conocimientos, habilidades, competencias, expectativas de desarrollo, valores, etc. de los postulantes con los esperados para la posición a cubrir.
- Conocer y entrenarse en la práctica de herramientas de evaluación, tanto individual como grupal, profundizando en Técnicas de Entrevista y procesos de Assesment Center. Diseño de Casos y Juegos.
- Poder brindar la información necesaria a la línea durante cada etapa del proceso y plasmar en un informe los datos relevantes que permitan definir al candidato que mejor se ajuste a la posición.

A partir de estos indicadores, recogidos por las encuestas y el focus, se insta al cuerpo docente a la revisión de los objetivos planteados en la materia, a los efectos de establecer una propuesta superadora orientada a articular permanentemente los contenidos teóricos con la práctica, a fin de permitir a los alumnos vivenciar el día a día de la actividad de Selección, y facilitar el desarrollo de las competencias requeridas para la función.

Se propone como metodología de trabajo con los alumnos, enfatizar en actividades prácticas, tales como:

- Investigar el área de empleos de empresas mediante entrevistas a Selectores de Personal para conocer la trastienda del mercado y el contexto laboral actual.
- Identificar las competencias requeridas de los selectores juniors, desde la perspectiva de aquellos profesionales en ejercicio y aquellos estudiantes próximos que pretenden incorporarse en planes de jóvenes profesionales.
- Realizar prácticas obligatorias a modo de pasantías en empresas para acreditar la materia.
- Participar como observadores en procesos de assesment center.
- Conocer el manejo de entrevistas individuales mediante la observación de cámara gesell.

Estas dos últimas prácticas, implican evaluar la posibilidad de establecer un convenio con las empresas e ir delineando de manera conjunta aquellas competencias profesionales sobre las que alumnos y docentes se centrarán en la formación académica.

Estas actividades son compatibles con una de las fases del proceso de una selección de personal: la descripción del puesto y la definición del perfil, que es una de las herramientas más importante de todo proceso.

El perfil se elabora con los datos del contexto, del mercado, y analizando el puesto en función de las responsabilidades que debe afrontar el empleado. Si bien, es complejo porque la cultura organizacional es la que signa gran parte de los ítems a considerar del puesto, hay competencias medianamente estandarizadas que permiten a los candidatos juniors para un departamento de empleos, conocer desde una dimensión más real, concreta y tangible, la dimensión del quehacer profesional.

Al decir competencias estandarizadas, se intenta pronunciar un plan de acción sujeto a identificar y conocer:

Los problemas típicos a resolver en un proceso.

Las tareas a realizar (rutinas, destrezas, etc)

Las situaciones críticas a sortear en el marco de una entrevista individual y grupal.

Por otra parte, según los indicadores registrados en el focus, los docentes adhieren a la necesidad de fijar reuniones mensuales para alinear criterios y llevar un registro de los emergentes de las clases.

Amar casos prácticos que ilustren situaciones críticas del proceso de selección.

Diseñar parciales con una estrategia de evaluación similar, y no dejar esto liberado al criterio de cada profesor sino de todos los que integran el cuerpo docente.

Establecer una casilla de consultas on line para que el proceso de aprendizaje tenga continuidad en el marco de la cursada.

Otro punto de interés y matiz “lúdico”, estaría centrado en el diseño de una página de consultoría virtual que simule un portal análogo al que instrumentan los consultores de RRHH. El espacio estaría destinado a la publicación de artículos y notas de interés actual, inquietudes de los alumnos, anécdotas de los estudiantes en el transcurso de un proceso de selección, etc. Este último recurso, estaría sujeto a estimular, motivar y generar una mayor participación de los alumnos en lo referente a la materia de Empleos y selección de personal.

Por otro lado, los docentes sugirieron y expresaron sus deseos de capacitación y perfeccionamiento, como necesidad personal de mejoramiento en el ejercicio profesional.

Por lo expuesto, esta propuesta pretende ofrecer una visión crítica y holística de un modelo de abordaje académico, que brinde herramientas teóricas- prácticas congruentes con las exigencias de los alumnos y el perfil del egresado que pretende la Universidad, en consonancia, con las necesidades identificadas por parte del cuerpo docente y el mercado laboral.

Conclusión Final

Tal como se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo, se concluye que mediante el análisis de la demanda de los alumnos y los requerimientos propuestos por los empresarios; la estrategia expuesta a continuación, es la resultante de un trabajo de investigación centrado en las necesidades y políticas vigentes del mercado laboral como el ámbito académico, en el cual se forman los egresados que aspiran a insertarse en el área de empleos y selección de personal de las organizaciones.

Los datos recogidos por esta investigación, permiten ahondar y reformular algunos criterios de educación sujetos a la pericia y desempeño de jóvenes selectores que enfrentan el desafío de incursionar en selección de personal.

Quizás hay miles de sugerencias adicionales para lograr que se cimiente un cambio. Sin embargo, la motivación, la pericia, la paciencia, la flexibilidad y la búsqueda de consenso, son algunas de las variables consideradas más útiles en los intentos de resolver esta problemática tan compleja.

Tomando como base la investigación realizada, se puede afirmar que el proceso de análisis situacional que motivó este trabajo en esta Universidad, pretende llevarse a cabo a partir de un enfoque estratégico, el cual permita reformular la visión y la misión a través de la identificación de valores, factores de originalidad y factores claves de éxito, y la determinación de recursos.

Por otra parte, se instala a partir de esta propuesta e investigación de campo, determinar como objetivo fundamental un plan estratégico, señalándose la calidad, la excelencia, la innovación y la productividad como los indicadores del proceso de evaluación institucional.

Desde esta perspectiva, la propuesta de intervención recae en el aprovechamiento de los resultados, para tomar decisiones destinadas a atender aquellos aspectos de formación académica susceptibles de mejora, encontrando una mayor consonancia con lo exigido por el mercado laboral.

En resumen, si bien el tema de las competencias profesionales amerita constantes debates, en cuanto a su implementación, debemos afirmar que se trata de construcciones complejas de saberes y formas de acción, que habilitan a responder inteligentemente en diversos ámbitos y situaciones. Por ello, se considera importante ponderar la competencia institucional siendo que ésta implica un trabajo en equipo, donde las prácticas profesionales se articulan con las representaciones sociales y las necesidades del contexto social, laboral y económico en el que se insertará el egresado. Es por dicha razón, que se considera que el desarrollo creativo de las prácticas y el aporte de autonomía, establecen una tensión productiva entre los enfoques tradicionales y la innovación que propone el contexto actual, al situar a éste, como un ámbito de cambios constantes y altamente competitivos.

Es a partir de la reflexión sobre la práctica, que se podrá ir encontrando los caminos consensuados más apropiados para desarrollar las estrategias de mejoramiento de la calidad académica, con la finalidad de alinear las competencias de formación y las competencias requeridas por el mercado laboral.

Anexo

Modelo de Encuesta:

El objetivo de la presente se centra en identificar cuáles son las dificultades que experimenta Ud (alumno), al tiempo que aún sin haber concluido los estudios desea insertarse en el campo laboral. La respuesta brindada está orientada a contribuir en la investigación del tema en cuestión.

Encuesta a alumnos on line de valoración de clases

La presente planilla es anónima y con el sólo propósito de contar con vuestras opiniones para mejorar nuestros procesos y seguir trabajando camino a la excelencia educativa, le solicitamos que señale la respuesta en la siguiente grilla.

Considerando que **1 es “muy mal, muy poco o nada adecuado”** y que **5 es “muy bien, mucho o muy adecuado”**, responde a las siguientes cuestiones:

Materia:Profesores a cargo:.....Turno:.....

¿Los profesores dan a conocer a los alumnos el contenido de la materia con claridad, precisión y actualización sobre los temas que se tratan?	1	2	3	4	5
¿Conoce en términos prácticos como utilizar una entrevista y técnicas de selección por competencias?	1	2	3	4	5
¿Consideras que la organización de los contenidos articula lo conceptual con aplicaciones concretas y prácticas, brindando las competencias, destrezas y habilidades acorde a lo que requiere el mercado laboral?	1	2	3	4	5
¿Considera apropiada la extensión del programa al número de horas de los que dispone la materia?	1	2	3	4	5
¿Considera adecuada la actualización de los contenidos y bibliografía del programa?	1	2	3	4	5
¿Existe coherencia entre los temas evaluados en los exámenes parciales y lo enseñado en clase?	1	2	3	4	5
¿Te parece adecuada la distribución de las prácticas a lo largo del curso?	1	2	3	4	5
¿Cree que los medios (recursos didácticos- espacio áulico) son suficientes para la realización de las prácticas?	1	2	3	4	5
¿Cuenta con la orientación y apoyo del profesor durante la realización de las prácticas?	1	2	3	4	5

¿Consideras que las prácticas están alineadas a los conocimientos y recursos que solicita el mercado laboral, al momento de incorporar a un junior o pasante en el área de selección de personal?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- **Agregue aquellas sugerencias o recomendaciones que considere pertinentes para mejorar la cursada de la materia.....**
 - **Muchas Gracias por su colaboración**

Bibliografía:

Ausubel. *Algunos aspectos psicológicos de la estructura del conocimiento*. Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo .2º Ed. Trillas, México, 1963.

Alles, Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004.

Alles, Martha Alicia. Empleo: *El proceso de Selección*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2001.

Delors, Jactes. *La Educación Encierra un Tesoro*. España Grupo Santillana de Ediciones, 1996.

Eco, Humberto. *Como se hace una tesis*. México: Editorial Gedisa Mexicana S.A., 2204.

Levy – Leboyer, Claude. *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 1996.

Ortegón, E., Pacheco, J.F. y Prieto, A. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. ILPES-CEPAL. Serie Manuales. No 42, 2005.

Richino S. *Selección de personal*. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2000.

Spencer, Lyle M. & Spencer, Singe M. *Competence at work, models for superior performance*. USA: Editorial John Wiley & Sons. Inc., 1993.

Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Editorial Granica, 1997.

Revistas y Publicaciones:

Fernández, J. M. *Matriz de competencias del docente de educación básica*. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)

Páginas web:

www.xcompetencias.com.ar

www.adrha.org.ar

ANEXOS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

PROGRAMA

Empleos y Selección de Personal

Primer Cuatrimestre 2007

I – Fundamentación

Para las organizaciones el recurso humano constituye la única fuente inagotable de creatividad, motivación y conocimientos, de ahí la relevancia del proceso por el cual se incorpora este estratégico recurso al sistema empresa.

La complejización de los mercados laborales, la creciente especialización de los perfiles y la aceleración de los cambios, suman exigencias para el profesional de RRHH y para todo Administrador que deba encarar la Selección y Empleo del Personal.

El propósito del curso es ofrecer a los alumnos conocimientos y técnicas que les permitan desarrollar procesos de Empleos y Selección de Personal, con altos estándares de calidad y productividad, que impacten positivamente en el desempeño global de la organización para la cual presten servicios profesionales.

II – Objetivos de Aprendizaje y Propósitos de Enseñanza

a) Objetivos de Aprendizaje

- Comprender el impacto positivo de un efectivo proceso de Empleos y Selección del personal en el desempeño de la organización.
- Identificar las fases y requisitos los sub procesos de Reclutamiento, Pre - Selección, Selección, Empleos Inducción del Personal.
- Conceptualizar los distintos medios y fuentes de reclutamiento y su aplicación según los distintos tipos de búsqueda y perfil.
- Reconocer la relevancia de las siguientes herramientas: Descripción de Tareas, Perfil del Puesto y del Candidato, Pruebas y Exámenes Pre-ocupacionales.
- Conocer y aplicar la técnica básica de la Entrevista de Selección en sus distintas modalidades, reconociendo para qué tipo de búsquedas resultan más adecuadas cada una de ellas.
- Conocer los requisitos de la fase de empleo del personal, incluyendo la inducción y su impacto en la mejora del desempeño del empleado y global de la organización.

- Conocer indicadores para la medición de desempeño del proceso y de resultados de Empleos y Selección.

b) Propósitos de Enseñanza

- Ofrecer conceptos y modelos del Proceso de Empleos y Selección fundados en modernas y adecuadas teorías del comportamiento humano en las organizaciones.
- Ofrecer las técnicas necesarias para contribuir a que el futuro profesional se desempeñe eficazmente al seleccionar y contratar personal.
- Responder con honestidad intelectual las dudas y cuestionamientos de los alumnos; evaluando a conciencia; recompensando logros y orientando en la mejora del desempeño.

UNIDAD I Planificación de Necesidades de Personal

Contenidos Conceptuales

Introducción: Modelo de proceso de reclutamiento, selección y empleo de personal. Políticas de Empleos y Selección de Personal.

1. La Planificación de las Necesidades de Personal

- Determinación cualitativa y cuantitativa
- Suministro de candidatos internos
- Suministro de candidatos externos

Contenidos Procedimentales

- Definición de parámetros para suministro interno o externo de personal
- Planificación del proceso de Empleos y Selección

Contenidos Actitudinales

- Visión estratégica de la función de Empleos y Selección
- Integración al proceso de planeamiento estratégico organizacional.

Bibliografía Básica de la Unidad I

El Proceso de Captación y Selección de Personal, M. Olleros, Capítulos 1 “Un Modelo del proceso de captación y selección de personal” y Capítulo 2 “La planificación de las necesidades de personal”

UNIDAD II - El Puesto de Trabajo y el Perfil

Contenidos Conceptuales

2.1. Análisis del Puesto de Trabajo

- Descripción del puesto
- Características del candidato
- Condiciones físicas, ambientales y generales de trabajo

2.2 El Perfil

- El puesto de trabajo y el perfil
- El perfil, una herramienta para discriminar información relevante.

Contenidos Procedimentales

- Implementación de Descripción de Tareas
- Toma de perfiles

Contenidos Actitudinales

- Servicio al cliente interno y / o externo
- Organización y rigurosidad en el manejo de la información

Bibliografía Básica de la Unidad II

El Proceso de Captación y Selección de Personal, M. Olleros, Cap. 3 “Análisis del puesto de trabajo”.

Selección de Personal, Susana Richino Capítulos 4 “El puesto de trabajo y el perfil” y Capítulo 5 “El perfil, herramienta esencial para discriminar la información relevante”.

UNIDAD III Modelo de Competencias Aplicado a Selección

Contenidos Conceptuales

3.1. Modelo de Competencias Aplicado a la Selección de Personal

- ¿Qué son las competencias?
- Selección por competencias
- Modelo de competencias diferenciales

Contenidos Procedimentales

- Integración de datos para el modelo de competencias
- Desarrollo competencias diferenciales

Contenidos Actitudinales

- Capacidad de análisis crítico y objetivo

Bibliografía Básica de la Unidad III

Selección de Personal, Susana Richino, Apéndice II

Apartados:

I - “Qué son las competencias?”

III - “Modelo de Competencias aplicado a procesos de selección”

UNIDAD IV Reclutamiento y Preselección de Candidatos

Contenidos Conceptuales

4.1. Subproceso de Reclutamiento

Reclutamiento interno y externo

Fuentes de reclutamiento:

Mercado laboral, centros educativos, bolsas de trabajo, empresas de asesoramiento externo, headhunting y outplacement.

4.2. Medios de Reclutamiento Internos y Externos

Carteleras, house organ.

Anuncios en medios gráficos, radiales y televisivos.

Preparación de anuncios de empleo para la prensa: contenidos y formato. E-recruiting: Internet

Bases de datos de postulantes

4.3. Preselección de los Candidatos

Análisis y preselección de CV's

Citación de los candidatos

Comunicación a los no preseleccionados

Contenidos Procedimentales

- Clasificación de fuentes y medios de reclutamiento según el modo de búsqueda y el perfil del puesto.
- Redacción de anuncios
- Contrastación del perfil del puesto y el CV del postulante
- Preselección de CV 's

Contenidos Actitudinales

- Respeto por la persona en búsqueda de empleo y por el cliente
- Manejo de la ansiedad del candidato y del cliente
- Confidencialidad con la información
- Juicio objetivo

Bibliografía Básica de la Unidad IV

El Proceso de Captación y Selección de Personal, M. Olleros, Capítulo 4 “Captación y Preselección de Candidatos”

Anexo “Modelos de Descripciones de Puestos y Anuncios” **(Los modelos de este apartado se trabajarán en clase)**

UNIDAD V La Entrevista de Selección

Contenidos Conceptuales

La Entrevista de Selección

5.1. Criterios de Clasificación de la Entrevista

Por su objeto, modalidad, momento, grado de tensión y personas que intervienen. Entrevistas grupales (assessment center).
Estructurada, semi - estructurada y libre.

5.2. La Entrevista de Selección

El entrevistador. Validez y fiabilidad de la entrevista. El ambiente. Etapas de la entrevista. Cómo preguntar. El lenguaje corporal. Información al candidato sobre la empresa y el puesto. Toma de información. Registro y evaluación de la entrevista.

5.3 Aspectos Dinámicos de la Entrevista

Herramienta para el conocimiento de las personas.

Contenidos Procedimentales

- Planificación y Desarrollo de las tres fases de una entrevista
- Definición de criterios para la formulación de preguntas e interpretación de respuestas
- Definición de criterios elementales de interpretación de los lenguajes verbal y gestual del postulante.

Contenidos Actitudinales

- Comunicación Eficaz en la Situación de Entrevista.
- Escucha activa - Atención flotante
- Comprobación de la coherencia interna del discurso del entrevistado
- Autocontrol y manejo de situaciones conflictivas durante el proceso
- Confidencialidad en el manejo de la información

Bibliografía Básica de la Unidad V

El Proceso de Captación y Selección de Personal, M. Olleros, Capítulo 5 “La Entrevista de Selección”

Selección de Personal, Susana Richino Capítulo 7: “La Entrevista”

UNIDAD VI Pasos Finales del Proceso de Selección

Contenidos Conceptuales

6.1. Pruebas de Selección

Pruebas de inteligencia y aptitud. Cuestionarios de personalidad y de intereses.

Pruebas profesionales. Tests de conocimientos.

Pruebas de idiomas. Otros tipos de pruebas.

6.2. Técnicas Grupales de Evaluación

Definición y caracterización. ¿Por qué y para qué se evalúa?. Marco teórico. La perspectiva psicodramática y los niveles de observación. Repertorio de técnicas alternativas.

6.3. El Proceso de Evaluación Psicológica.

Objetivo de la evaluación psicológica
Conformación de la batería tipo de tests
Cómo requerir información especial
El Informe del psicólogo consultor
La devolución al candidato

Contenidos Procedimentales

- Complementación de Técnicas de Evaluación Individuales y Grupales
- Coordinación del proceso y trabajo interdisciplinario
- Reconocimiento de Roles congruentes con el perfil buscado
- Análisis y devolución al cliente y eventualmente a los participantes.

Contenidos Actitudinales

- Información y contención de los involucrados
- Observación crítica y objetiva
- Manejo de eventuales conflictos
- Expresión adecuada de los resultados

Bibliografía Básica de la Unidad VI

El Proceso de Captación y Selección de Personal, M. Olleros, Capítulo 6: “Las pruebas de selección de personal”

Selección de Personal, Susana Richino Capítulo 8 “El proceso de Evaluación psicológica” y Apéndice I “Técnicas grupales de Evaluación”

Apartados:

I - Definición y Caracterización.

III – Por qué y para qué se evalúa? Pág. 155 a 157 (2° Párrafo Inclusive)

IV – Marco Teórico Escogido Pág.161 y 162 (4° Párrafo Inclusive)

V – Niveles de Observación – Síntesis Pág. 178 a 184 Inclusive

UNIDAD VII Subprocesos de Empleos e Inducción del Personal

Contenidos Conceptuales

7.1. Subproceso de Empleos

7.2. Subproceso de Inducción

Política, período y proceso de inducción. Actividades y materiales. Seguimiento y análisis de resultados. La primera evaluación de desempeño.

7.3. El Seguimiento del Incorporado

Con la empresa y con el incorporado

7.3. Medición y Mejora Continua del Proceso de Empleos y Selección

Control del Proceso y Control de Resultados. Indicadores Ciclos sucesivos de mejora. Normativa ISO y Proceso de Empleos y Selección

Contenidos Procedimentales

- Selección de proveedores de servicios de información para el ingreso
- Clasificación de requisitos y exámenes de ingreso
- Cumplimiento de los registros de la relación laboral
- Desarrollo y aplicación de actividades y materiales para la inducción del personal
- Aplicación de métodos de control de efectividad del proceso y sus resultados.

Contenidos Actitudinales

- Confidencialidad en el manejo de la información
- Actitud de servicio a la línea y al ingresante
- Comunicación eficaz
- Acompañamiento y monitoreo del personal incorporado
- Orientación a la calidad de gestión

Bibliografía Básica de la Unidad VII

El Proceso de Captación y Selección de Personal, M. Olleros, Capítulo 7 “Las fases finales del proceso de selección”

Selección de Personal, Susana Richino Capítulo 11, “El seguimiento. Qué pasó después”

IV- Estrategias de Enseñanza

- Clases Expositivas
- Análisis Formularios de las distintas herramientas
- Redacción de Anuncios a partir de perfiles dados.
- Preselección de CV en función de un perfil dado.
- Análisis de Casos
- Juego de Roles: Entrevistas de Selección Individuales
- Juego de Roles: Técnica de Evaluación Grupal (Assessment Center)

V- Medios y Recursos

Pizarra, marcadores, Guías para Trabajos Prácticos, Juegos de Roles y Análisis de Casos, Elementos varios de librería, Cañón Proyector.

VI- Evaluación

Requisitos para Aprobar la Materia:

- Aprueba y promociona la materia, quién obtiene una puntuación mínima de 7 (siete) puntos en cada una de las evaluaciones parciales, cumple con el 75% asistencia y aprueba la presentación del trabajo práctico obligatorio.

- También aprueba la materia pero no promociona, debiendo rendir examen final, quien obtiene entre 4 (cuatro) y (seis) puntos en los exámenes parciales, aprueba el trabajo práctico obligatorio y cumple con el requisito de un 75% de asistencia.

- Aquella persona que obtuviera una calificación inferior a 4 (cuatro) en alguno de los exámenes parciales, deberá aprobar el examen recuperatorio a fin de ser habilitado para rendir el examen final.

Trabajos Prácticos

El Trabajo Práctico Obligatorio consistirá en el diseño y planificación de una entrevista grupal (Assessment Center).

El trabajo deberá contemplar el diseño de las actividades de evaluación, los formularios de registro y la definición de las competencias para el puesto buscado.

Así mismo se incluirá la justificación teórica del diseño basada en los contenidos de la materia con sus correspondientes citas bibliográficas.

El Trabajo en Idioma Inglés consistirá en la búsqueda en Internet de dos políticas de Empleos y Selección de dos Empresas de cualquier país de habla inglesa. Debiendo producir un documento (puede ser en español) con el análisis y comparación de las mismas. Finalmente, se realizará el diseño de una política de empleos y selección para un hipotética PyME Argentina dedicada a la fabricación de medicamentos genéricos.

Nota: Para ambos trabajos se entregarán a los alumnos guías más extensivas.

VII- Bibliografía

Básica

Olleros, Manuel *Proceso de Captación y Selección de Personal*. 2da ed. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000, 2001. 201 p. (Selección de Personal) ISBN: 84-8088-646-3

Richino, Susana V. *Selección de Personal*, 2da ed. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2006. 272 p. (Selección de Personal) ISBN 950-12-2999-8

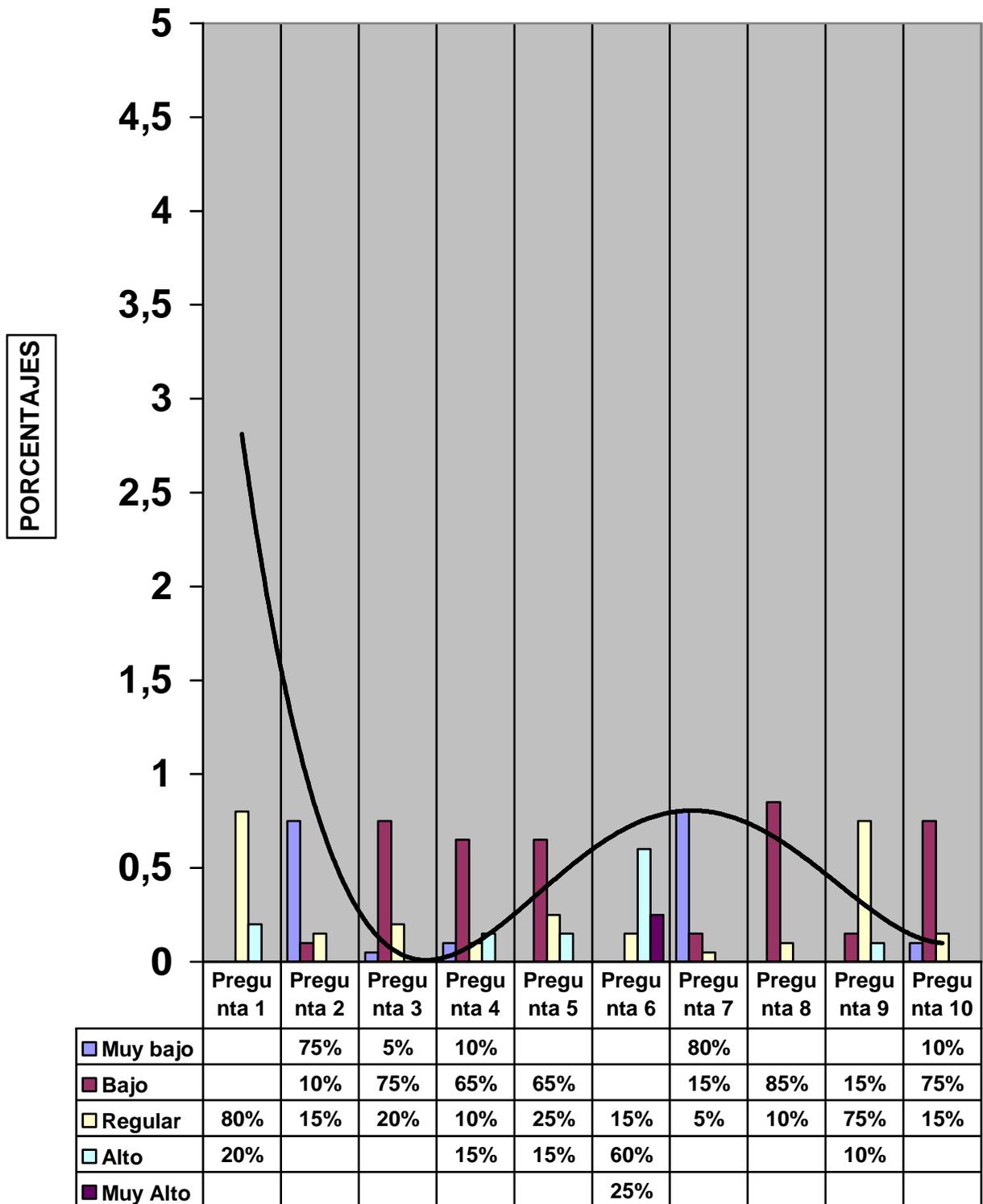
Cronograma de la materia

CLASE	Contenidos Conceptuales	Estrategias Enseñanza	Horas	Evaluación
1	<p>Presentación de la Materia, Alumnos y Docente. Análisis del Programa. Encuadre y establecimiento de Objetivos comunes de la cursada.</p> <p>UNIDAD I</p> <p>Introducción: Modelo de proceso y Políticas de Empleos y Selección de Personal.</p>	Exposición	4 hs.	Puesta en común de expectativas, opiniones y propósitos.
2	<p>UNIDAD I</p> <p>La Planificación Necesidades de Personal.</p>	Exposición	4 hs	Puesta en común. Devolución de la Docente.
3	<p>UNIDAD II</p> <p>Análisis del Puesto de Trabajo El Perfil.</p>	Exposición Análisis de Modelos de Perfiles.	4 hs.	Puesta en Común y Auto evaluación
4	<p>UNIDAD III</p> <p>Modelo de Competencias Aplicado a la Selección de Personal</p>	Exposición Desarrollo de Caso Definición Competencias. Diferenciales	4 hs	Puesta en Común y Auto evaluación
5	<p>UNIDAD IV</p> <p>Reclutamiento: Medios de Reclutamiento Internos y Externos. Preselección de los candidatos</p>	Teórica-Práctica Análisis Anuncios. Preselección CV's	4 hs	Puesta en Común
6	<p>UNIDAD V</p> <p>La Entrevista de Selección Tipos de entrevista. Etapas: Inicio, desarrollo, cierre, registro y evaluación de la entrevista.</p>	Teórica-Práctica. Análisis de Caso: "RíoImport S.A." <i>Selección de personal</i> "	4 hs	Puesta en común.

7	UNIDAD V Aspectos dinámicos de la Entrevista .Herramienta para el conocimiento de las personas. Repaso Previo Primer Parcial	Exposición	4hs	1° Parte
8	PRIMER EXAMEN PARCIAL	Escrito Individual	4 hs.	Conceptual
9	DEVOLUCION 1° PARCIAL La Entrevista de Selección	Coloquio	4 hs.	Autoevaluación
10	UNIDAD V La Entrevista de Selección	Teórico	4 hs	Auto- evaluación y Devolución
11	UNIDAD V La Entrevista de Selección	Juego de Roles	4 hs	Auto- evaluación y Devolución
12	UNIDAD VI Pruebas de Selección Técnicas Grupales de Evaluación El proceso de Evaluación Psicológica	Exposición Análisis de un Caso	4 hs.	Puesta en Común
13	UNIDAD VII Subproceso de Empleos Subproceso de Inducción Seguimiento del Incorporado Medición y Mejora Continua del Proceso de Empleos y Selección Entrega del Trabajo Práctico Grupal Obligatorio. Repaso General Final y Previo Segundo Parcial	Exposición Coloquio	4 hs.	Devolución
14	SEGUNDO PARCIAL	Escrito Individual	4 hs.	Preguntas Y mini-casos
15	DEVOLUCION 2° PARCIAL Conclusiones Alumnos y Docente sobre la Experiencia de la Cursada	Coloquio	4 hs.	

Encuesta on line a alumnos sobre el nivel de formación académica y motivación percibida.

El estudio se realizó bajo la modalidad de una encuesta sobre formación académica y motivación percibida con el objetivo de conocer qué opinaban los alumnos sobre la calidad educativa. Los encuestados respondieron:



Datos de la muestra:

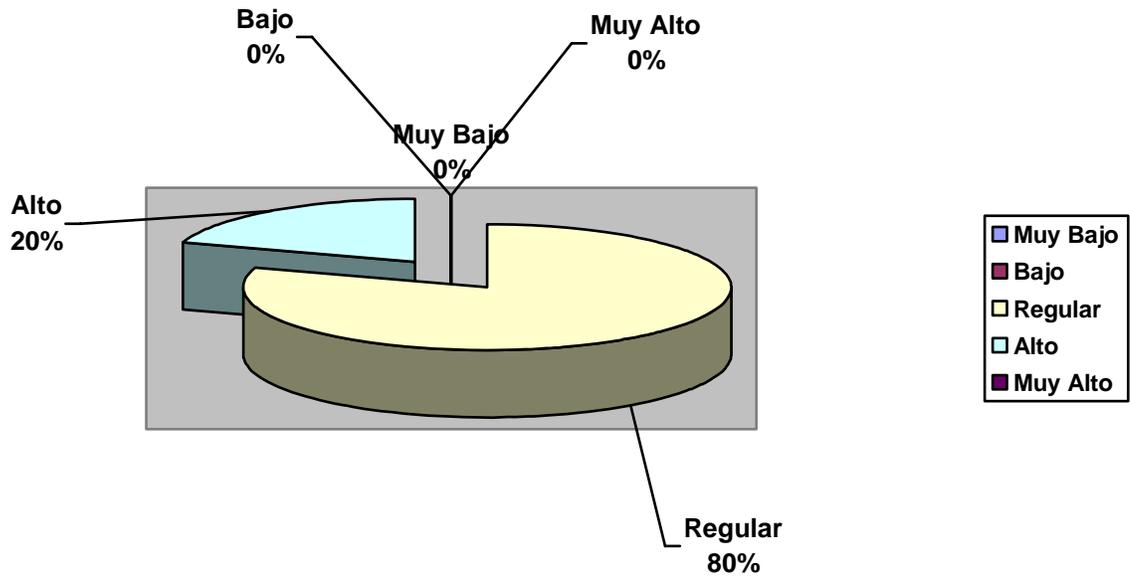
Encuesta realizada durante el período 2007/2008 a 72 alumnos que cursan la materia de Empleos y Selección de personal y que se han formado en el área de manejo de entrevista individual y grupal y en técnicas de assesment center, durante el mismo período.

Tipo de muestra: muestreo aleatorio, dentro del marco de referencia.

Les agradecemos a todas las personas que han participado en ésta encuesta!

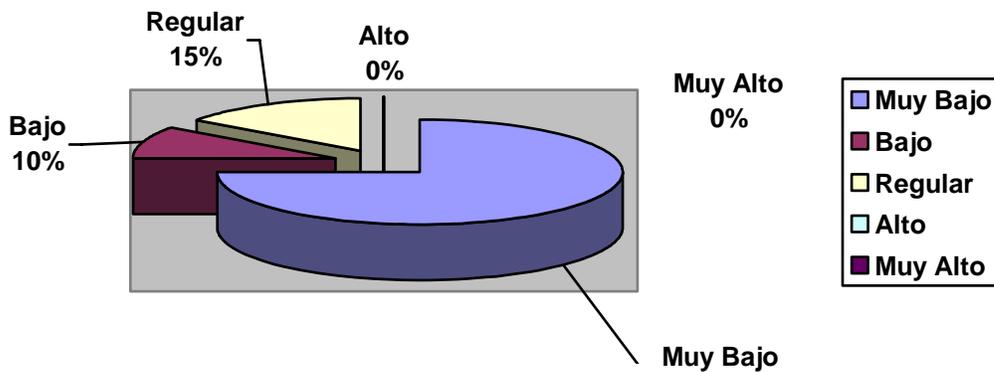
Pregunta 1:

¿Los profesores dan a conocer a los alumnos, el contenido de la materia con claridad, precisión y actualización sobre los temas que se tratan?



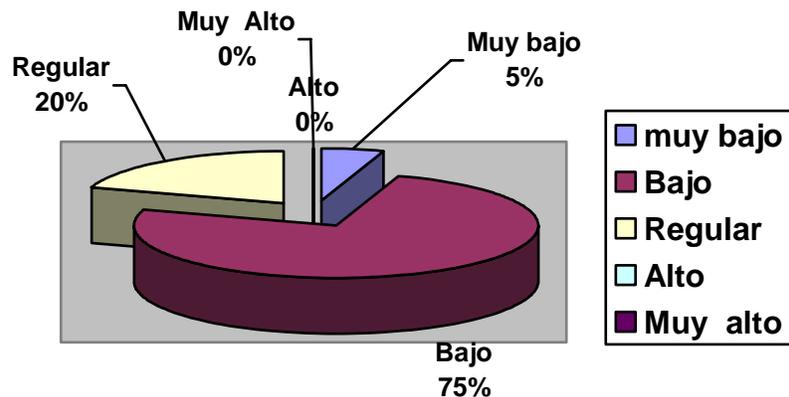
Pregunta 2:

¿Conoce en términos prácticos cómo manejar una entrevista y las técnicas de selección por competencias?



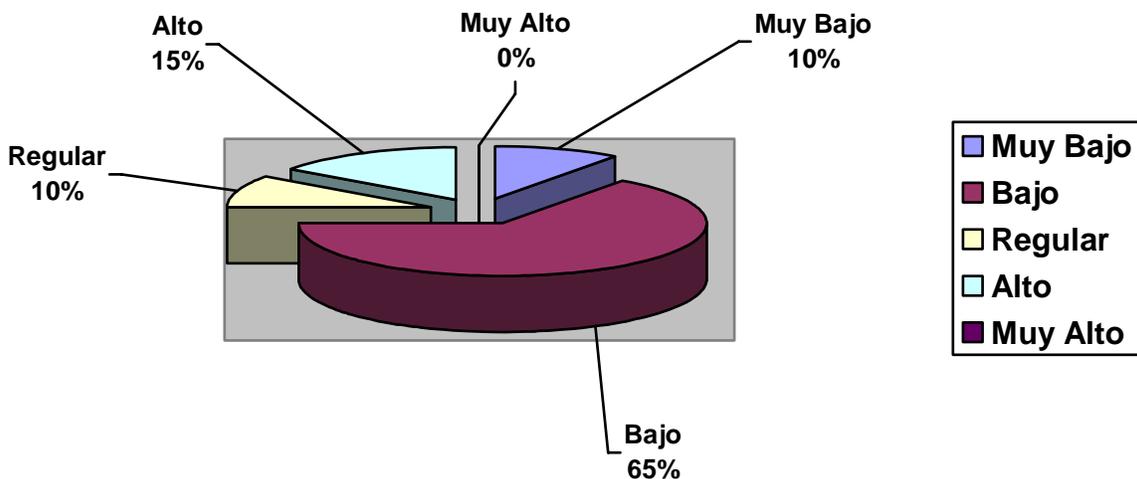
Pregunta 3:

¿Consideras que la organización de los contenidos articula lo conceptual con aplicaciones concretas y prácticas, brindando las competencias, destrezas y habilidades acorde a lo que requiere el mercado laboral?



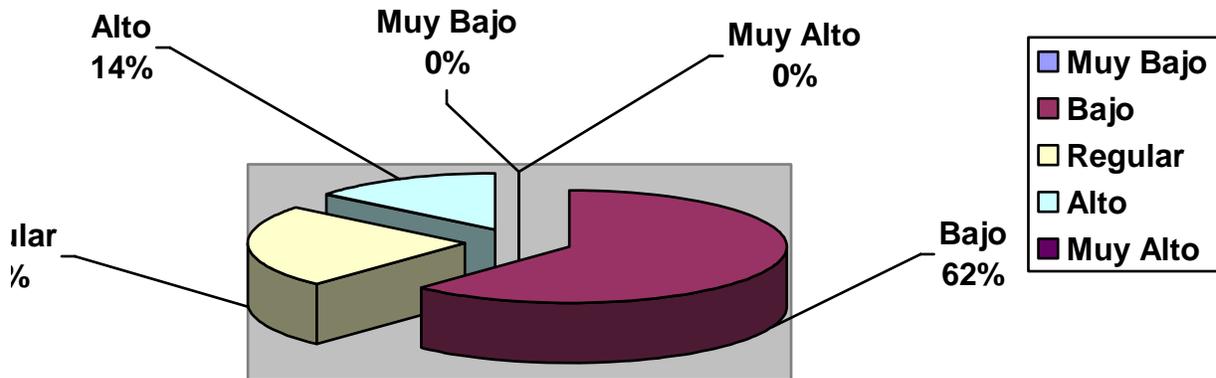
Pregunta 4:

¿Consideras adecuada la extensión del programa al número de horas de los que dispone la materia?



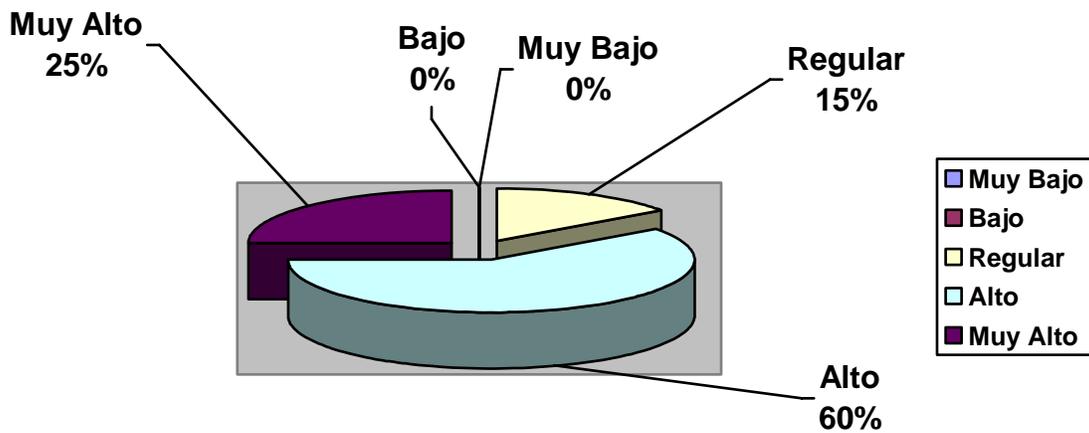
Pregunta 5:

¿Considera adecuada la actualización de los contenidos y la bibliografía del programa?



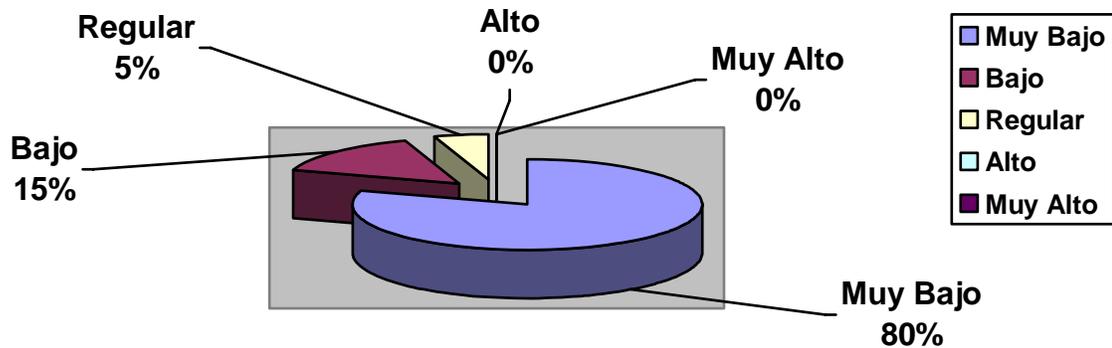
Pregunta 6:

¿Existe coherencia entre los temas evaluados en los exámenes parciales y lo enseñado en clase?



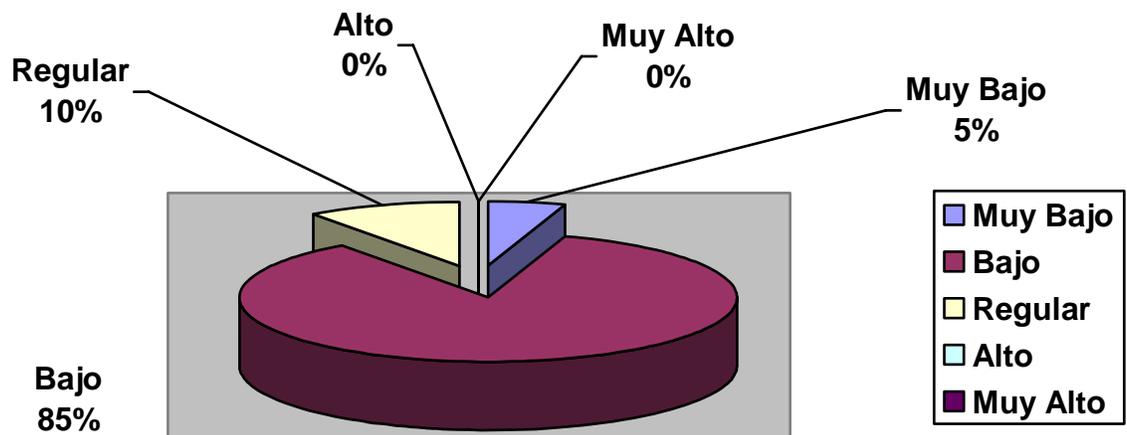
Pregunta 7:

¿Te parece adecuada la distribución de las prácticas a lo largo de la cursada?



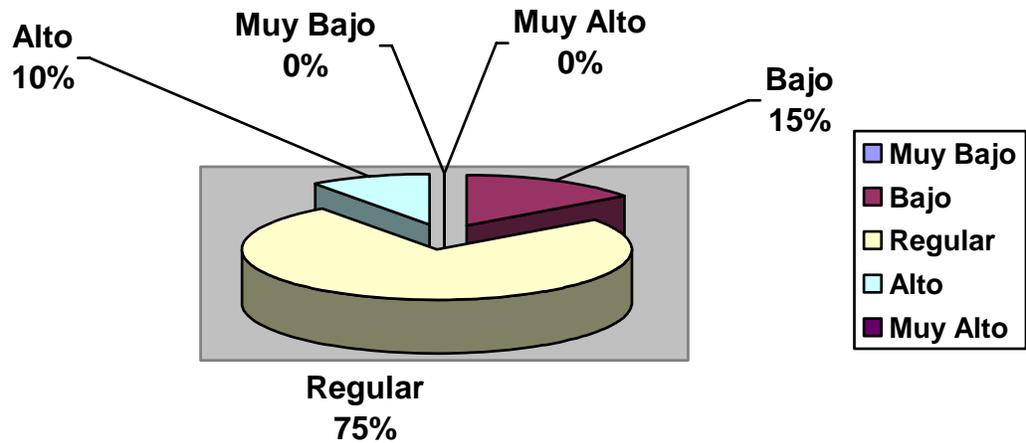
Pregunta 8:

¿Crees que los recursos didácticos que proporciona la cátedra, son suficientes para la realización de las prácticas?



Pregunta 9:

¿Cuentas con la orientación y el apoyo del profesor durante la realización de las prácticas?



Pregunta 10:

¿Consideras que las prácticas están alineadas a los conocimientos y recursos que solicita el mercado laboral, al momento de incorporar a un junior o pasante en el área de selección de personal?

