



## El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. Una propuesta

### The Process of Selection of Educational Personnel Based on the Competent Level Focus. A Proposal

*Edith Gouveia\* y Katty Montiel \*\**

#### Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo Diseñar una propuesta de optimización para el proceso de selección de personal docente a través la detección de las competencias básicas y laborales mediante entrevistas, pruebas psicológicas y de conocimientos aplicados a los aspirantes a cargo docente de las Escuelas Básicas de I y II etapa del Municipio Maracaibo, Estado Zulia. Se encuentra enmarcado en un Proyecto Factible con apoyo en un estudio descriptivo de campo, bajo un diseño No experimental, transeccional, desarrollado en una población compuesta por 55 sujetos distribuidos en 05 gerentes relacionados con el proceso de selección de la Universidad del Zulia y la Zona Educativa Zulia y 50 docentes titulares de la I y II etapa. La recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario, a escala convencional, para la variable "Selección de Personal" y escala Likert, para la variable "Competencias". Validado por cinco expertos, confiabilizado por el coeficiente Alfa Cronbach. En el análisis de datos se empleó la estadística de tendencia central. Los puntajes aportados generaron como conclusión el cumplimiento de casi la totalidad de los pasos establecidos por el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, así como el acuerdo de inclusión de las competencias tanto básicas como laborales en el proceso de selección del personal. Esto conllevó a la elaboración de una propuesta.

**Palabras clave:** Proceso de selección, competencias básicas y laborales.

Recibido: Agosto 2005 • Aceptado: Junio 2006

\* Prof. Agregada de la Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia.  
Correo electrónico: edigomut@hotmail.com.

\*\* Prof. Asociada de la Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia.  
Correo electrónico: delvallemontiel@cantv.net

## **Abstract**

This research had as its objective the Design of a proposal for optimization of the selection process of educational personnel through the detection of basic labor competence by means of interviews, psychological tests and tests of applied knowledge. This should be applied to applicants for educational positions in Basic Schools at the first and second stage (stages I and II) in Maracaibo Municipality, Zulia State. It is proposed as a Feasible Project supported by a descriptive field study, using a non-experimental, trans-sectional design, developed in a population composed of 55 people distributed in 05 manager related areas within the process of personnel selection at the University of Zulia and in the Educational Ministry in Zulia, and 50 teachers in the First and Second Stages of education. The gathering of data was carried out by means of a questionnaire with a conventional scale in relation to "Selection of Personal", and a Likert scale for the variable "Competition." The instrument was validated by five experts, and confidence levels were measured by the Alpha Cronbach coefficient. In the analysis of data the central tendency statistic was used. The analysis generated as conclusions the need for the execution of almost all of the steps set down by the Regulation for the exercise of the education profession, as well as agreement with the inclusion of competitions in the selection process for personnel. This led to the elaboration of a proposal.

**Key words:** Selection Process, basic and labour competitions.

## **Introducción**

Toda institución educativa, como parte integrante del contexto social, funciona sobre la base del esfuerzo humano coordinado; por consiguiente, la eficiencia de su funcionamiento se desprende de la capacidad para administrar racionalmente sus recursos humanos; de allí, la importancia de los procesos y procedimientos empleados para proveerse del capital humano necesario para lograr sus objetivos y metas organizacionales. Aunado a esta situación, cada vez más, se requieren altos niveles de calidad en los procesos educativos a fin de lograr el desarrollo integral del individuo.

El proceso de selección del recurso humano en las organizaciones, representa en la actualidad un aspecto gerencial cuyo abordaje debe tomar en cuenta enfoques novedosos dirigidos a optimizar el mismo en función de los objetivos y metas organizacionales.

Para tal efecto, la presente investigación se orientó a Diseñar una propuesta de optimización para el proceso de selección de personal docente basado en competencias para las escuelas básicas de I y II etapa, a partir de lo establecido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes [MECD], en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991), que incorpore otros elementos que se consideran pertinentes al momento de escoger al personal docente, como la aplicación de pruebas de conocimiento, psicológicas y pruebas prácticas.

## **1. Metodología**

El énfasis de este estudio radica en el diseño de una propuesta de optimización para el proceso de selección del personal docente de aula del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, basado en competencias básicas y laborales en el contexto de educación básica I y II etapa, del municipio Maracaibo, estado Zulia.

La investigación según su propósito, es un proyecto factible con apoyo en un estudio descriptivo de campo, bajo un diseño No experimental, transeccional, por cuanto el sistema de variables no fue objeto de manipulación, se estudiaron en su estado natural, en un único momento.

La población estuvo conformada por 55 profesionales de la docencia, cinco (05) sujetos que laboran en la Universidad del Zulia y 50 docentes de la Zona Educativa, seleccionados intencionalmente, en las escuelas básicas del municipio escolar Maracaibo 5. Los criterios manejados para seleccionar la población de docentes, fueron los siguientes: (a) Ser titular, (b) Haber participado en un concurso de selección para proveer cargo docente, (c) Entre cinco y diez años en el cargo, (d) Licenciado en Educación Integral.

Se seleccionó la encuesta como técnica, por facilitar la recolección de información en estratos de población estadísticamente numerosos y rendir excelentes resultados. Para efectuar la encuesta, se escogió el cuestionario, por considerar que el volumen de afirmaciones propuestas implicaba su redacción precisa y sus respuestas, aportada a través de la selección de determinadas alternativas. Este fue validado por cinco (05) expertos.

Para lograr la confiabilidad del instrumento, se aplicó el cuestionario a través de una prueba piloto a 20 docentes y coordinadores. Los resultados fueron tabulados en una tabla de doble entrada y luego se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach. Según este criterio, se obtuvo 0,95 de coeficiente de confiabilidad, el cual se ubica en los rangos establecidos por Hernández, et al (1998). Se registra una confiabilidad muy cerca de la confiabilidad total, que es 1.

La data estadística recolectada, se tabuló en una matriz genérica, donde se insertaron las variables, dimensiones e indicadores con los aspectos a considerar y la presencia o ausencia de los mismos a través de los puntajes recogidos. Los datos se organizaron en matrices totalizadoras que informan de manera más sintética sobre los datos obtenidos. En tal sentido, se determinaron las medidas de tendencia central: media, mediana, lo cual permitió establecer los resultados por indicadores y variables. En consecuencia y tomando en cuenta lo señalado por Runyon y Haber (1988), los estadísticos obtenidos fueron graficados en barras dobles por considerar que ilustran mejor las manifestaciones del sistema de variables e indicadores del estudio.

## **2. El proceso de selección de personal y las competencias**

En la actualidad, el proceso de selección de los recursos humanos en cualquier organización, empresa o institución, reviste de gran importancia por cuan-

to es una actividad de escogencia, opción, decisión y clasificación del personal. Su abordaje debe considerar enfoques novedosos orientados a optimizarlo en función de los objetivos y metas organizacionales.

A tono con lo expuesto, las organizaciones deben mejorar la manera cómo toman sus decisiones respecto a los recursos humanos que necesitan captar para, de esa forma, aprovechar al máximo las competencias y habilidades requeridas para desarrollar óptimamente, su trabajo. Dalziel y Cubeiro (1996), señalan que los sistemas de selección para resultar eficaces deben identificar adecuadamente, quién de entre todos los solicitantes, se adapta más al puesto y ofrecer la mayor capacidad de desempeño.

Tal cometido, se puede alcanzar mediante el diseño de una propuesta de optimización para el proceso de selección basado en competencias. Para Fletcher (2000), las competencias ocupacionales se fundamentan en los resultados; definen las expectativas de desempeño laboral de acuerdo al rendimiento. Dentro de este marco, tratan acerca del trabajo y sus logros, en tanto las aptitudes caracterizan a las personas que realizan el trabajo. Villegas, (1997); Werther y Davis, (1998) y Chiavenato, (1998), plantean que, anteriormente, el proceso de selección respondía a enfoques tradicionales según los cuales, las decisiones para contratar personal se tomaban a través de las descripciones del puesto, es decir, se definía con base en una serie de tareas, deberes y responsabilidades.

Dentro de tales circunstancias, las instituciones educativas dependientes del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, para seleccionar al personal docente, antes del año 1991, según refiere Núñez (1994), cuando se requería del servicio, los aspirantes se dirigían a la oficina de personal quien evaluaba su currículum y seleccionaba al candidato adecuado. Los requisitos exigidos para ese entonces eran los establecidos en la Ley Orgánica de Educación (1980), en el artículo 78.

De las evidencias anteriores y de acuerdo con lo expresado por Franco (1993), tal procedimiento de selección se caracterizaba por la subjetividad en la escogencia de los docentes, incremento de las influencias clientelares y docentes con credenciales exiguas, que no cumplían con las condiciones profesionales exigidas por el cargo. Ello se traducía en falta de políticas y métodos definidos que proporcionaran una conveniente selección del personal docente.

Para corregir tales distorsiones, se promulga el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, el 19 de Noviembre de 1991, en la Gaceta Oficial N° 4338, en el cual se establecen las normas reguladoras del ingreso del docente al sistema educativo. De acuerdo a este reglamento, en los artículos 57 y 61, se implementan para tal fin, los concursos de méritos. No obstante, dichos concursos no contemplan la evaluación de características que prevean un desempeño óptimo de los docentes a ser seleccionados, es decir, de sus competencias.

Es de manifiesto, que el proceso de selección de personal docente de aula tal como lo señala el Reglamento del Ejercicio Profesión Docente, no toma en cuenta las competencias básicas mínimas y comunes de los diferentes sectores laborales, tales como: capacidad lectora, escritura, matemática, hablar y escuchar, capa-

cidad de aprender a aprender y razonar, autoestima, sociabilidad, entre otras. Según Benavides (2000), las competencias básicas son los cimientos que fundamentan el desempeño adecuado, se refiere a la capacidad de transferir en la cotidianidad, información, conocimiento, aptitudes y habilidades desarrolladas en la escuela básica. Se observan así, docentes de aulas con habilidades que no concuerdan con los perfiles de competencias básicas, por cuanto presentan una capacidad lectora disminuida, escritura con errores ortográficos y una inadecuada caligrafía. Por su parte, semejante situación, se observa también, en el área de la matemática.

Paralelamente, se manifiesta la ausencia de pensamiento creativo, solución de problemas y toma de decisión al no ejecutar planificaciones creativas e innovadoras, ya que es común observar la aplicación de técnicas de enseñanza como la copia, el dictado y práctica escolar libresca (Gouveia et al, 2005), lo cual aleja al alumno de la asimilación y comprensión de los contenidos, así como de su capacidad de aprender y razonar. Esto evidencia un docente con desconocimiento de su autorresponsabilidad, baja autoestima y poca sociabilidad.

Cabe mencionar que la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2000), ha definido a las competencias laborales, como el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar, y saber ser- conocimientos, procedimiento y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes, “hace capaz” de actuar al individuo con eficacia en su situación profesional.

De acuerdo con esta definición, estas competencias tampoco son tomadas en cuenta al momento del ingreso, por cuanto se exterioriza un docente con pocos conocimientos, ejecutores de tareas y perseguidores de recetas, con desconocimiento del uso adecuado de técnicas de enseñanza.

Las consideraciones planteadas demuestran la necesidad de diseñar una propuesta de optimización para el proceso de selección del personal, basado en competencias, en este caso, para los docentes de aula de las escuelas básicas de I y II etapa, adscritas al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del municipio Maracaibo.

### **3. Diagnóstico que sustenta la propuesta**

Los resultados de la investigación, como producto del análisis, se exponen descriptivamente para manifestar las evidencias recogidas sobre el sistema de variables e indicadores del estudio, a través de la exposición de los respectivos estadísticos. Por otra parte, para interpretar los datos resultantes del análisis, se utilizaron dos baremos de medición en cada uno de los límites numéricos para establecer, por un lado, la manifestación sobre el cumplimiento de la variable “Selección del Personal Docente” y sus indicadores (Cuadro 1); por otro, los niveles de *acuerdo* y *desacuerdo* respecto a la variable “Competencias” y sus indicadores (Cuadro 2).

Es importante destacar, que el carácter arbitrario de los anteriores baremos, se sustenta en lo expresado por Briones (1990), cuando dice que la categorización

**Cuadro 1**  
**Baremo de medición 1.**

<b>Alternativas</b>	<b>Concepto</b>	<b>Límites</b>	<b>Significado</b>
5	Siempre.	4,20– 5	Muy baja manifestación de la variable e indicador.
4	Frecuentement e.	3,40-4,19	Baja manifestación de la variable e indicador.
3	A veces.	2,60–3,39	Mediana manifestación de la variable e indicador.
2	Casi Nunca.	1,80-2,59	Alta manifestación de la variable e indicador.
1	Nunca.	1 – 1,79	Muy Alta manifestación de la variable e indicador.

Fuente: Briones 1990, adaptado por Gouveia (2004).

**Cuadro 2**  
**Baremo de medición 2.**

<b>Alternativas</b>	<b>Concepto</b>	<b>Límites</b>	<b>Significado</b>
5	Muy de Acuerdo	4,20– 5,00	Muy De Acuerdo con lo propuesto
4	De Acuerdo	3,40-4,19	De Acuerdo con lo propuesto
3	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2,60–3,39	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo con lo propuesto
2	En Desacuerdo	1,80-2,59	En Desacuerdo con lo propuesto
1	Muy en Desacuerdo	1 – 1,79	Muy en Desacuerdo con lo propuesto

Fuente: Briones 1990, adaptado por Gouveia (2004).

de la escala suele hacerse en forma arbitraria tanto en lo referido al número de categorías como a los límites numéricos de cada uno de ellos.

Con respecto al análisis e interpretación de los datos a nivel de indicadores de la variable “Selección del Personal Docente”, la población censal de la investigación emitió puntajes, cuyo procesamiento estadístico y confrontación con el baremo de medición 1 (Cuadro 1), generó los siguientes resultados:

En relación con los indicadores 1, 2, 4 y 5 , la aplicación de la medida de tendencia central, (media aritmética) a los puntajes aportados por la población

**Cuadro 3**  
**Estructura del Proceso de Selección.**

Etapas	Procedimientos
I	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura del Concurso.</li><li>• Convocatoria Pública del Concurso.</li><li>• Inscripción y presentación de credenciales.</li><li>• Entrega a los aspirantes de los informativos, programas calendarios y nombres de los integrantes del jurado.</li><li>• Constitución del Jurado.</li></ul>
II	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación de Credenciales.</li></ul>
III	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realización de Entrevistas.</li><li>• Realización de Pruebas psicológicas.</li><li>• Realización de Pruebas de Conocimiento.</li><li>• Evaluación de Pruebas Prácticas.</li></ul>
IV	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veredicto del Jurado.</li><li>• Publicación de los resultados.</li><li>• Selección y ubicación del ganador.</li></ul>

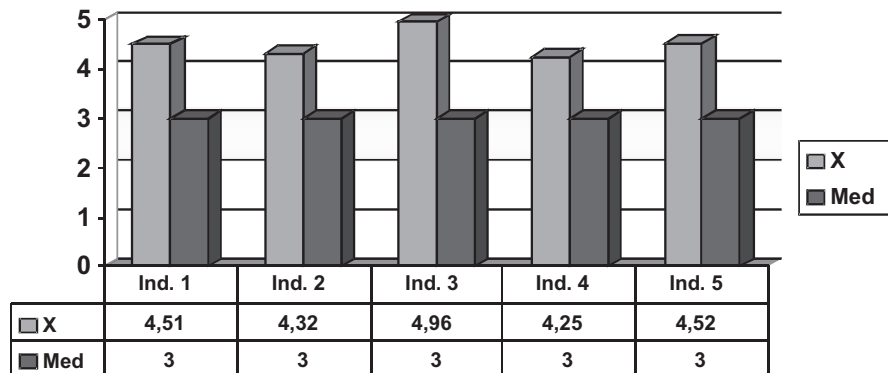
censal (Gráfico 1), sugieren que *frecuentemente*, el MECD, a nivel nacional y regional, cumple con el correlato teórico legal que versiona sobre dichos aspectos en los artículos 62 y 67 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1999), mientras que el indicador 3, evidenció un promedio de 4,35 con relación a una mediana de 3. Este hecho indica que *siempre*, el MECD, cumple con lo establecido en el artículo 63 de REPD (1991).

A partir de los resultados obtenidos en los indicadores 6, 8 y 10 (Gráfico1), se confirma una proporcionalidad paritaria, es decir, *a veces* se cumple con este requisito. Esto medianamente, se corresponde con lo que taxativamente, reza el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991), en sus artículos 72 y 89.

De manera similar, para los indicadores 7 y 11, se obtuvo una media aritmética de 4,94, en ambos casos, lo cual permite precisar que *siempre*, en este sentido, se cumple con lo establecido en el instrumento legal, artículo 73. Así mismo, las características que asume el indicador 9 (Gráfico 2), manifiestan que *frecuentemente*, los artículos 84 y 85 del REPD (1991), son cumplidos por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Ahora bien, para los indicadores de la variable “Competencias”, el análisis de los puntajes aportados por la muestra del estudio, generó los siguientes estadísticos:

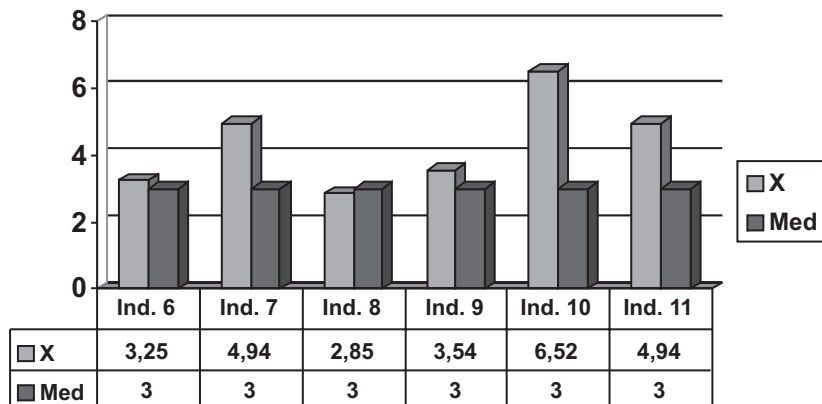
**Gráfico 1**  
**Resultados de los indicadores de la variable:**  
**Selección del Personal.**



Leyenda: Ind. 1: Establecimiento de Necesidades de Servicio; Ind. 2: Apertura del concurso; Ind. 3: Convocatoria Pública del Concurso; Ind. 4: Inscripción y Presentación de Credenciales; Ind. 5: Entrega de Informativos, programas, calendarios y jurados;  $\bar{X}$  = Media Aritmética; Med = Mediana.

Fuente: Gouveia, E. (2004).

**Gráfico 2**  
**Resultados de los indicadores de la Variable Selección de Personal.**



Leyenda: Ind. 6: Constitución del Jurado; Ind. 7: Evaluación de Credenciales; Ind. 8: Realización de Pruebas de Oposición; Ind. 9: Veredicto del Jurado; Ind. 10: Publicación de Resultados; Ind. 11: Selección y Ubicación del Ganador. Datos obtenidos del procesamiento estadístico de la información aportada por la muestra del estudio.

Fuente: Gouveia, E. (2004).

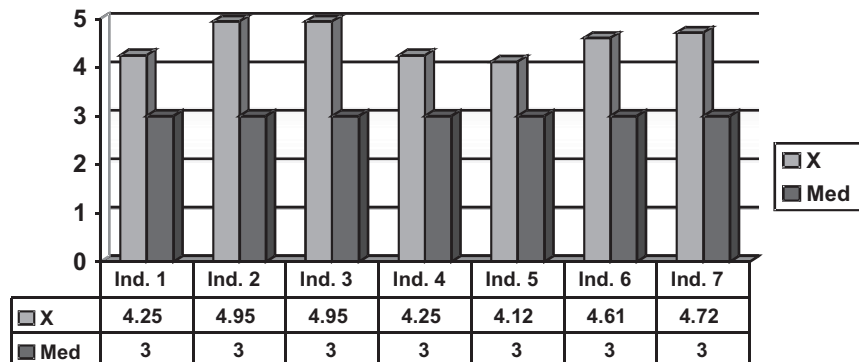


*El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias*

Las apreciaciones y el cálculo de la media aritmética de los puntajes emitidos por la población censal, para los indicadores 1, 2, 3, 4, 6 y 7, originaron promedios (Gráfico 3) que evidencian que el personal docente está *muy de acuerdo* con incluir procedimientos que identifiquen, en la selección del personal docente, el manejo de la capacidad lectora así como la escritura, el pensamiento creativo, la autorresponsabilidad, los saberes aprendidos, el saber estar (convivir), la creatividad, el espíritu crítico y la autoestima.

Sobre el particular, Blanco y Di Vora (1992), afirman que “las características profesionales del docente son aquellas que lo relacionan con su creatividad, talento y destrezas para gestionar formas innovadoras, que le permiten dar solucio-

**Gráfico 3**  
**Resultados de los Indicadores de la variable “Competencias”.**



Leyenda: Ind. 1: Habilidades Básicas; Ind. 2: Capacidad de Pensamiento; Ind. 3: Cualidades Personales; Ind. 4: Saber; Ind. 5: Saber Hacer. Ind. 6: Saber Estar (Convivir); Ind. 7: Saber Ser. Ind.= Indicador; X= Media Aritmética; Med= Mediana.

Fuente: Gouveia, E. (2004).

nes efectivas en los diversos problemas que le plantea el problema de enseñanza y aprendizaje” y la OIT (2000), destaca que una persona competente profesionalmente, debe aplicar el “saber”, el cual ha aprendido o adquirido a lo largo de su formación.

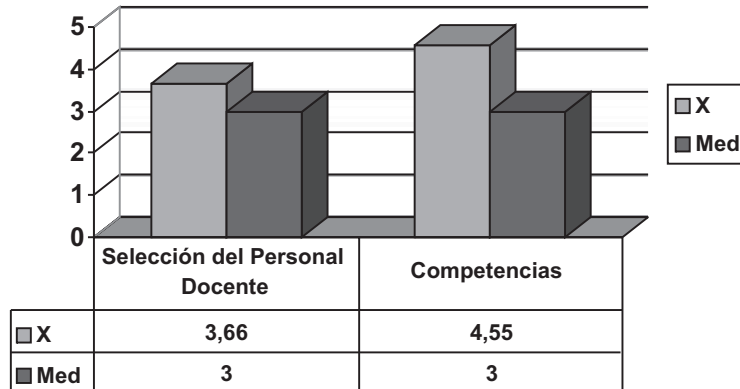
La tendencia reflejada para el indicador “Saber Hacer” (Gráfico 3), permite inferir que el personal docente encuestado está *de acuerdo* en torno a mostrar experticias en el proceso de selección del personal docente, sobre la ubicación de sus saberes en el contexto comunitario y escolar donde se desenvuelve. La OIT (2000), expone sobre este aspecto lo siguiente: “saber hacer es lo que le permitirá al individuo aplicar los conocimientos procedimentales o técnicos de acuerdo al contexto donde este ejerciendo su rol”.

#### 4. Conclusiones del diagnóstico

Los puntajes aportados por la población censal (Gráfico 4), generaron como conclusión el cumplimiento de casi la totalidad de los pasos establecidos por el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, de acuerdo al tenor de los artículos que le son inherentes a la selección del personal docente por medio de su participación en los concursos para optar a cargos docentes.

Bajo esta dinámica, se determinaron los niveles de *acuerdo o desacuerdo* respecto a la inclusión de las competencias tanto básicas como laborales. Los resultados ilustrados en el Gráfico 4, demuestran una alta tendencia hacia los *acuerdos* para promover, dentro de los pasos para la selección del personal docente, proce-

**Gráfico 4**  
**Resultados de las variables Selección de Personal y Competencias.**



Fuente: Gouveia, E. (2004).

dimientos que permitan reconocer en el aspirante, la existencia de las mencionadas competencias.

Considerando las bases conceptuales y los resultados obtenidos, se postula factible el diseño de una propuesta de optimización para un proceso de selección adecuado que permita la valoración de los candidatos a cargos docentes en las escuelas básicas de I y II etapa, adscritas al MECD del estado Zulia, basados en competencias básicas y laborales.

#### 5. La propuesta

El propósito de este estudio demanda el diseño de una propuesta de optimización para el proceso de selección del personal docente que laborará en los planteles de educación básica basado en competencias, para mejorar el rendimiento escolar en torno a la calidad del docente que ingresa a este nivel a través del cumplimiento de los pasos establecidos por el Reglamento del Ejercicio de la Profe-

### *El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias*

sión Docente, en referencia a los concursos de méritos y de méritos y oposición que se realizan para la provisión de cargos docentes a nivel nacional y regional.

#### **Justificación**

La propuesta se justifica por cuanto en el país, en los actuales momentos, se vive una situación de transformación del sistema educativo, específicamente, en el nivel de educación básica I y II etapa, con la introducción del nuevo diseño curricular, lo cual hace necesario incrementar las fortalezas del personal docente sobre la base del perfeccionamiento del proceso de selección de dicho personal con miras a escoger el más idóneo para el desempeño de las actividades académicas establecidas para el currículo básico nacional

Como reflejo del fenómeno antes reseñado, la inclusión de un diseño de optimización para el proceso de selección de personal docente basado en competencias, permite manejar la escogencia de los maestros bajo la perspectiva de la determinación de competencias básicas y laborales, es decir, del reconocimiento de aptitudes y actitudes en el docente que no son factibles de detectar con el actual régimen de concursos, el cual contempla pruebas de conocimientos y pruebas orales que no evalúan el conocimiento con base en la lectura, pensamiento y cualidades personales, así como tampoco, los perfiles que destacan el saber, saber hacer, saber estar o convivir y saber ser, fundamentales para un buen ejercicio docente profesional.

#### **Fundamentación teórica y legal**

Una justa interpretación sobre las conceptualizaciones referidas al proceso de selección del personal, permite partir del principio, que la selección del personal de una organización debe orientarse hacia la contratación de los individuos más aptos y mejor preparados para ocupar los cargos vacantes. Chiavenato (1998), expresa al respecto, que la selección constituye un proceso de escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, es decir, entre los candidatos reclutados, aquellos más aptos a los cargos existentes, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

De acuerdo a este concepto, la selección busca solucionar dos problemas dentro de las organizaciones: a) adecuación del hombre al cargo y b) eficiencia del hombre en el cargo. Por lo tanto, este proceso debe ser objetivo y planificado, debe cumplirse en forma efectiva, en cuanto a la calidad del trabajador que requiera la empresa o institución, para su mejor desempeño y logro de sus objetivos y reducir así, la probabilidad de cometer errores en la selección.

Desde esta óptica, Villegas (1997), considera que el proceso de selección es más complejo de lo que la gente piensa. Para él, contiene dos objetivos puntuales: 1. disminuir los errores de contratación de nuevo personal; 2. dotar a las empresas de los mejores empleados. Según este autor, anteriormente, en las organiza-

ciones, no se establecían parámetros para la selección del personal. Hoy en día, el procedimiento es planificado de manera científica y sistemática, empleando métodos para hacerlo ordenado, racional y lograr satisfacer los objetivos y así garantizar el éxito.

Otras consideraciones de interés, aseveran que la metodología, técnicas y procedimientos utilizados para el proceso de selección del personal, deben responder a las necesidades de las organizaciones y confirman la inexistencia de un modelo estandarizado, para dicho proceso. En tal sentido, el procedimiento de selección conlleva a la organización a un conjunto de pasos, donde cada uno de los cuales debe ser esmeradamente pensado, con el objeto de poder lograr los resultados que se esperan.

En este sentido, Villegas (1997), sugiere que debe considerarse la determinación de los instrumentos a utilizar, dependiendo de las necesidades de la organización y las características de los recursos humanos que se desean reclutar, será preciso determinar si se utilizarán como instrumento de selección: las solicitudes de empleo, las entrevistas, las comprobaciones de referencias de trabajos, las pruebas psicológicas, los exámenes físicos, y de aspectos cognitivos.

Varios autores, entre ellos, Villegas (1997) y Chiavenato (1998), exponen que no existen criterios generales para el proceso de selección; pero, desde hace tiempo se utilizan modelos que suministran una idea bastante clara de cada uno de los pasos, destacando que estos procesos no pueden ser adoptados en la misma forma para todas las organizaciones, por cuanto su aplicación dependerá de las características de la organización y muy especialmente, de las necesidades de recursos humanos que se tengan.

Desde el punto de vista legal, la propuesta se fundamenta en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, en lo relacionado con el proceso de selección del personal docente con base en el cumplimiento de un conjunto de pasos iniciados con el establecimiento de las necesidades de servicio de personal docente a nivel nacional, regional y municipal y culminan con la publicación de los resultados y la ubicación de los ganadores en los planteles donde existan las necesidades de personal.

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de optimización para el proceso de selección de personal docente a través la detección de las competencias básicas y laborales mediante entrevistas, pruebas psicológicas y de conocimientos aplicados a los aspirantes a cargo docente.

### **Específicos**

1. Organizar jornadas de inducción docente para el reconocimiento de las fortalezas y las debilidades del proceso de selección del personal docente para los planteles oficiales de I y II etapa de educación básica, dependientes del MECD.

### *El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias*

2. Operacionalizar el proceso de selección del personal docente en lo atinente a la elaboración de entrevistas, pruebas psicológicas y de conocimiento basados en competencias básicas y laborales.

3. Proponer la evaluación de los elementos incluidos en el proceso de selección del personal docente para los planteles de educación básica I y II etapa, dependientes del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

### **Estructura Organizacional**

La propuesta se estructura de la siguiente manera:

- Fase I :

Inducción Docente.

Determinación de necesidades individuales.

Identificación de expectativas.

Discusión de los procedimientos a incluirse en el proceso de selección del personal docente

Redimensionamiento del Plan

- Fase II:

Desarrollo de los procedimientos para la selección del personal docente

- Fase III:

Evaluación del Plan de Perfeccionamiento Académico

Es importante resaltar, que para la aplicación de las fases, se requiere de la colaboración de un equipo interdisciplinario (Orientadores, Psicólogos, Licenciados en Educación) que pudiese ser personal en comisión de servicio de la Universidad del Zulia y de las Zonas Educativas regionales como base fundamental para la elaboración de las pruebas psicológicas, las pruebas de conocimiento y las entrevistas.

### **Administración de la Propuesta**

La propuesta se administrará en el transcurso del año escolar, en atención al momento que decida el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, de acuerdo con los calendarios que el ente central de educación disponga para el cumplimiento de los diferentes pasos del concurso de méritos o de méritos y oposición.

### **Factibilidad**

Ante el carácter educativo que tiene la propuesta, y por no manejar variables cuantificables desde el punto de vista de su estudio técnico-económico, la factibilidad se soporta en las siguientes consideraciones:

1. Aval de la Zona Educativa Zulia en torno al diseño de una propuesta de optimización para el proceso de selección de personal docente basados en compe-

tencias, por cuanto no trastoca el contenido legal y procedimental del régimen de concursos para la provisión de cargos docentes.

2. En líneas generales, las entrevistas, pruebas psicológicas y pruebas de conocimientos deben ser sencillas de responder por el alto carácter estructurado que deben poseer.

3. Para la elaboración de las pruebas propuestas, la Universidad del Zulia así como las Zonas Educativas regionales cuentan con el Departamento de Orientación y la División de Desarrollo Estudiantil, respectivamente, donde labora un cuerpo de orientadores, psicólogos, y otros profesionales de servicio educativo adecuado para el desarrollo de esta actividad, por tanto no se requerirá presupuesto alguno.

4. El desarrollo de las pruebas prácticas (en el área de conocimiento), no supondría incrementos presupuestarios para el ente empleador, en esta parte del proceso de selección. Se propone que los planteles fungan como centros de evaluación para desarrollar dichas actividades y el personal docente titular (directores, subdirectores y coordinadores), como jurado evaluador. Los recursos (materiales instruccionales y equipo audiovisual), lo facilitarían el plantel.

### **Desarrollo de la Fase III**

El desarrollo de la fase III, se fundamenta en los procedimientos establecidos por el MECD y los propuestos por las autoras (cuadro 3), para la selección del personal docente.

El proceso de selección del personal docente, en esta etapa, se iniciaría con el llamado a los aspirantes a cargo docente de aula, a participar en las entrevistas, que a tal efecto, organizaría el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. El instrumento será un guión de entrevistas contentivo de un determinado número de preguntas que deberán ser contestadas oralmente, delante del jurado por el aspirante al cargo, quedando entendido que la misma se validará a través de un puntaje que se obtendría por cada uno de los asuntos tratados. Así también, se observarían ciertos rasgos actitudinales, entre ellos, voz, postura corporal, dicción, expresión, y otros que se consideren al respecto.

Versaría sobre tópicos relacionados con las competencias actitudinales en el individuo, el saber ser como ámbito teórico definidor de las posiciones a tomar frente a otros (los alumnos y demás miembros de la comunidad) y cualidades personales, entre otros aspectos. En esta parte del proceso, participarían los ganadores del concurso de credenciales; esto implicaría incrementar el nivel de dificultad del concurso para los aspirantes al cargo de maestro de aula, porque exigiría llevar al mismo a niveles de méritos y de oposición.

Una vez conocidos los resultados de las entrevistas, se haría una selección que depuraría la lista de aspirantes, para luego pasar a los aprobados a la realización de una prueba psicológica a través de los test psicológicos, ellos son una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general, se

### *El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias*

refieren a las capacidades, aptitudes, o características del comportamiento humano, para de esta forma verificar como se manifestará esa conducta en determinada forma de trabajo. Luego, se procederá a efectuar la prueba de conocimientos, cuyas ejecutorias impondrían la realización de informes, síntesis, análisis, cálculos, entre otros tipos de ejercicios teórico – metodológicos, sobre temáticas libres. Esto con la finalidad de evaluar el nivel de conocimiento manejado por el aspirante, de acuerdo con la especialidad en la cual vaya a concursar el futuro docente de aula. Es importante destacar, la relevancia del manejo lógico-matemático, lecto-escritura y ortografía que deben expresar los aspirantes.

Una vez culminado esta parte de la etapa, se cualificaría el listado de aspirantes, haciendo otro proceso de selección y los elegidos presentarán una prueba práctica, mediante la cual se demuestre, en condiciones reales y en un determinado lapso de tiempo, el manejo de los conocimientos y la puesta en práctica del conjunto de actitudes y cualidades personales, declaradas en los anteriores eventos evaluativos de la etapa, así como habilidades en el manejo de estrategias didácticas, recursos, planificación, entre otros. El cumplimiento de este paso, certificaría el manejo de competencias laborales por parte del aspirante.

Conocido el resultado de las pruebas (conocimientos y práctica), se hace la última selección, basado en la suma de los puntajes obtenidos en cada una de las fases detalladas en esta propuesta para determinar finalmente, a quienes se les otorgaría el respectivo cargo para el cual concursan.

## **6. Se recomienda**

1. La organización de jornadas de capacitación en el manejo administrativo de la etapa III, del proceso de selección, como una forma de facilitar las herramientas operativas a la Junta Calificadora y a los jurados examinadores.
2. El desarrollo de cursos formativos en los planteles de educación básica de I y II etapa, dirigidos al personal directivo y coordinador, para adiestrarlos en los procedimientos de evaluación que deberán realizar a los aspirantes en funciones de pasantía.
3. La publicación, por parte del MECD, en un diario de circulación nacional, de un folleto informativo ilustrado sobre las características y formas de desarrollo de la etapa III, del proceso de Selección del personal Docente.
4. La creación, por parte del personal supervisor de la Zona Educativa Zulia, de un banco de pruebas y entrevistas, con un amplio número de ítems estructurados y preguntas abiertas opináticas que cubran el espectro teórico relacionado con el manejo de las competencias básicas.

## **Referencias Bibliográficas**

Benavides, O. (2000). **Competencia y Competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas.** Mc Graw Hill, Colombia.

- Blanco y Di Vora (1992). **Evaluación del Personal Docente**. Ediciones Publicitarias, Maracay. Venezuela
- Briones, G. (1990). **Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales**. 3ra. edición. Editorial Trillas, México
- Currículo Básico Nacional Del Nivel De Educación Básica (1997). Ministerio de Educación Cultura y Deporte. Caracas, Venezuela
- Chiavenato, I. (1998). **Administración de Recursos Humanos**. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- Dalziel, M. Cubeiro, J y Fernández, G.(1996). **Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos**. 2ª edición Hay Grup, España.
- Fletcher, N (2000). Selección de Personal desde el Modelo de gestión por Competencia. Disponible : [http:// www.hr.cl/abril. Htm](http://www.hr.cl/abril.Htm). Consulta 06/06/03.
- Franco, T. (1993). Selección, Motivación y Adiestramiento. La Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Postgrado. Maracaibo Zulia.
- Gouveia, E. y Montiel, K., Bejas, M. (2005). Uso y Abuso de los libros de texto en la enseñanza de la Geografía. En proceso de arbitraje, **Revista GEOENSEÑANZA**.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (1998). **Metodología de la Investigación**. Segunda Edición. Mc Graw-Hill. Interamericana Editores, S.A. México, D.F.
- Mitrani, A. y Otros (1992). **Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos**. Ediciones Deustro S. A. España.
- Núñez, Y. (1994). Diseño de un Programa de Reclutamiento y Selección de Personal de la Gobernación del Estado Aragua. Universidad Bicentenario de Aragua. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos.
- Organización Internacional del Trabajo (2000). Disponible [www.geocite.com](http://www.geocite.com) Consulta: 02-01-2004.
- Reglamento del Ejercicio de La Profesión Docente (1991). Editorial Eduven, Caracas. Venezuela.
- Runyon, S. y H. Haber (1988). **Estadística**. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Villegas, J. (1997). **Administración de Personal**. 2ª edición. Ediciones los Heraldos Negros, C.A. Venezuela.
- Werther, W. y Davis, K. (1998). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial Limusa, México.