

**CONSULTORÍA
ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PROFESORES: RETOS Y OPORTUNIDADES PARA
UNA UNIVERSIDAD PRIVADA COLOMBIANA**

CARLOS FELIPE CASTELLANOS PENAGOS



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2024

**CONSULTORÍA
ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PROFESORES: RETOS Y OPORTUNIDADES PARA
UNA UNIVERSIDAD PRIVADA COLOMBIANA**

CARLOS FELIPE CASTELLANOS PENAGOS

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magíster
en Administración de Empresas

Director del trabajo de grado: Jimena Botero Sarassa, PhD
Directora del Departamento de Ciencias Sociales

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2024

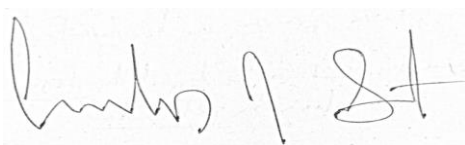
Santiago de Cali, 10 de diciembre de 2024

Doctor (a)
Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Cali

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Consultoría Atracción y Selección de Profesores: Retos y Oportunidades para una Universidad Privada Colombiana”.

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Carlos Felipe Castellanos Penagos
C.C. 1.143.832.262

Santiago de Cali, 30 de octubre de 2024

Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Consultoría Atracción y Selección de Profesores: Retos y Oportunidades para una Universidad Privada Colombiana”, realizado por el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Carlos Felipe Castellanos Penagos C.C. 1.143.832.262, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



Jimena Botero - Sarassa
Directora del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

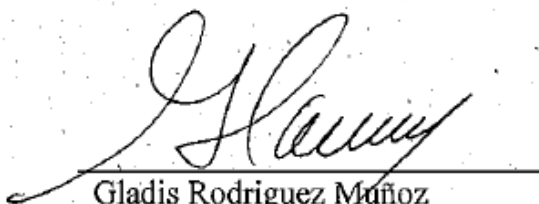
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PROFESORES: RETOS Y OPORTUNIDADES PARA UNA UNIVERSIDAD PRIVADA COLOMBIANA.” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

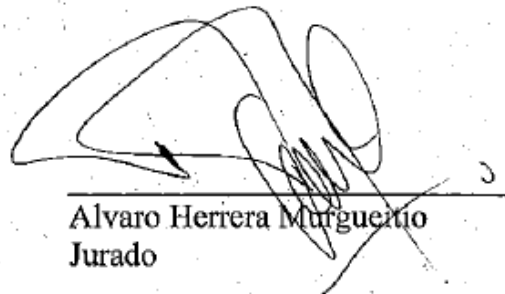


Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano

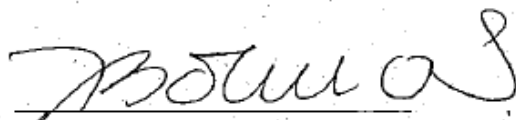
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados



Alvaro Herrera Murgueta
Jurado



Jimena Botero Sarassa
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 06 de diciembre de 2024

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi esposa, a mi hijo, a mi suegra, a mi mamá y a mi directora de tesis que, con su apoyo y paciencia, hicieron posible este trabajo.

Tabla de Contenido

Introducción	13
Contexto y problemática	16
Aproximación Conceptual a los procesos de Atracción, Selección y Vinculación de Personas	21
Diagnóstico	26
Caracterización del proceso actual y puntos críticos desde la perspectiva de directivos académicos	26
Identificación de buenas prácticas de instituciones afines y formulación de estrategias de mejoramiento	42
Propuesta de actualización y formulación de recursos de apoyo para el proceso de Atracción, Selección y Vinculación	46
Conclusiones y recomendaciones finales	75
Referencias	78
Anexos	80

Lista de Tablas

Tabla 1.	28
Tabla 2.	29
Tabla 3.	29
Tabla 4.	30
Tabla 5.	32
Tabla 6.	33
Tabla 7.	34
Tabla 8.	35
Tabla 9.	36
Tabla 10.	36
Tabla 11.	41
Tabla 12.	43
Tabla 13.	70

Lista de Figuras

Figura 1. Flujo del proceso de Atracción y Vinculación de Talentos en la Universidad.

Figura 2. Distribución porcentual de los motivos de retiro, 2021-2024

Figura 3. Flujo del proceso de Atracción y Vinculación de Talentos en la Universidad modificado con base en el plan de mejoramiento.

Figura 4. Acuerdos de tiempo del proceso de selección de profesores Planta

Resumen

Esta consultoría tuvo como objetivo proponer acciones de mejora frente a la atracción y selección de profesores en una universidad privada colombiana. En el trabajo se revisa el contexto actual, caracterizado por la alta competencia por talento académico y la escasez de doctores en Colombia. El diagnóstico revela ineficiencias en el proceso de selección actual de la institución, incluyendo largos tiempos de respuesta y una alta tasa de rotación docente. El análisis de prácticas exitosas en otras universidades muestra estrategias para mejorar la atracción y selección de talento académicos. Además, el documento propone una intervención integral que abarca la revisión de perfiles de cargo, la mejora de las estrategias de atracción, la optimización de evaluaciones y entrevistas, y el fortalecimiento de la inducción y adaptación de nuevos profesores. Se espera que esta propuesta optimice el proceso de selección, mejore la idoneidad de los candidatos, fortalezca la marca empleadora y aumente la retención del talento docente. En general, el documento proporciona información valiosa para mejorar la eficacia de la atracción y selección de profesores en el contexto de la educación superior colombiana.

Palabras clave: Atracción de talentos académicos, cultura institucional, mercado laboral, rotación de personal, indicadores de desempeño.

Introducción

En un entorno sociolaboral marcado por la aceleración de la globalización, el cambio constante y el avance tecnológico, atraer y retener talento destacado ha alcanzado una importancia estratégica sin precedentes. La creciente brecha entre las demandas del mercado y los perfiles profesionales subraya la necesidad de un proceso de selección robusto y eficiente. Este proceso no solo debe permitir cubrir las vacantes, sino también asegurar la competitividad y el éxito a largo plazo de las organizaciones. En este contexto, la eficacia y precisión en la identificación y contratación del talento emergen como factores críticos para el crecimiento y la sostenibilidad en un mundo en continua transformación.

En el ámbito de la educación superior, esta importancia se magnifica. Las universidades deben buscar profesores que no solo cuenten con una sólida trayectoria y formación académica, sino que también demuestren habilidades interpersonales, pedagógicas y de investigación excepcionales. La calidad del cuerpo docente impacta directamente en la reputación de la institución, ya que estos profesionales no solo transmiten conocimientos, sino que también guían e inspiran a las futuras generaciones y contribuyen a la creación de nuevo conocimiento.

Para asumir estos desafíos, las instituciones deben implementar estrategias de atracción y selección altamente efectivas. Estas estrategias deben jugar un rol estratégico en la consecución de los objetivos y en la creación de ventajas diferenciales duraderas. Cada fase del proceso, desde la alineación de habilidades y competencias con las necesidades del puesto hasta la evaluación del ajuste cultural y los valores corporativos, influye directamente en la productividad, la capacidad de innovación y el ambiente laboral. Una selección rigurosa y bien gestionada no solo optimiza el rendimiento organizacional, sino que también fortalece la cohesión y el compromiso dentro del equipo.

En el caso particular del personal académico, establecer criterios claros y precisos para la selección es fundamental. Una elección adecuada no solo mejora la calidad educativa, sino que también potencia la contribución a la comunidad a través de actividades de servicio. De esta manera, resulta esencial atraer docentes con un profundo dominio en su especialidad, respaldado por su formación académica, habilidades pedagógicas, trayectoria investigativa y experiencia en la gestión de proyectos y consejería académica. Esta selección meticulosa refuerza la sostenibilidad futura de la institución y fomenta el desarrollo integral de la comunidad universitaria, apoyando así el cumplimiento de su misión educativa y social.

A partir de lo anterior, el presente proyecto de consultoría pretende contribuir al fortalecimiento de los procesos de atracción, selección y vinculación de profesores en una Universidad Privada de la ciudad de Cali. A través de un enfoque integral, se propone un marco de selección que no solo evalúe las credenciales académicas de los candidatos, sino que también considere su idoneidad para contribuir al ambiente de aprendizaje, la investigación innovadora y el compromiso con la comunidad universitaria. Con la implementación de este proyecto, se pretende fortalecer la efectividad para atraer, vincular y cultivar un cuerpo docente diverso, inclusivo y altamente calificado.

El proceso y los recursos propuestos para fortalecer la atracción y selección de profesores se recopila a través de este documento. La primera parte proporciona el contexto y la problemática actual relacionada con estos procesos en el ámbito educativo. Aquí se exploran los desafíos y oportunidades presentes en la gestión de talento, se establecen los objetivos del proyecto y se presenta una aproximación conceptual a los procesos de atracción, selección y vinculación de talentos, estableciendo una base teórica y práctica para el análisis posterior.

La segunda parte se enfoca en el diagnóstico, caracterizando el proceso actual desde la perspectiva de los directivos académicos. Esta sección identifica y analiza los puntos críticos y

las áreas de mejora dentro del proceso de selección y vinculación, proporcionando una visión detallada de las prácticas existentes y sus deficiencias.

En la tercera parte, se lleva a cabo la identificación de buenas prácticas a partir de un análisis de instituciones afines. A través de la revisión de experiencias y enfoques exitosos en universidades y organizaciones similares, se formulan estrategias de mejoramiento adaptables al contexto específico de las instituciones bajo estudio. Este apartado busca proporcionar soluciones basadas en evidencia que optimicen los procesos de atracción, selección y vinculación de talento.

Finalmente, se presenta una propuesta de actualización y formulación de recursos de apoyo para el proceso de atracción, selección y vinculación. Esta sección ofrece recomendaciones prácticas y recursos específicos para implementar las estrategias identificadas, con el objetivo de fortalecer y mejorar la gestión del talento en las instituciones educativas. En las conclusiones y recomendaciones finales, se sintetizan los hallazgos del trabajo, se reflexiona sobre la efectividad de las estrategias propuestas y se sugieren pasos futuros para continuar el proceso de mejora. El trabajo se completa con una sección de Referencias y Anexos, que proporcionan el soporte documental y los detalles adicionales necesarios para la comprensión y aplicación de los resultados obtenidos.

Contexto y problemática

El panorama actual de la educación superior en Colombia enfrenta una serie de retos significativos en la gestión del talento académico. Las universidades privadas, en particular, deben lidiar con un entorno cada vez más competitivo y en constante evolución, donde la calidad del cuerpo docente juega un papel crucial en la reputación y el éxito de la institución. La globalización, la transformación digital y los cambios en las expectativas de los estudiantes exigen que las universidades adapten sus procesos de atracción, selección y vinculación de profesores. A pesar de estos desafíos, muchas instituciones aún operan con enfoques tradicionales que no logran captar el talento necesario para enfrentar las demandas contemporáneas.

En el caso particular de la institución de referencia, el proceso de selección de personal académico inicia con la identificación de la necesidad de contratación y abarca varias etapas críticas, como la validación y aprobación de la vacante, la revisión del perfil, la convocatoria, la evaluación de hojas de vida, las pruebas psicotécnicas, la prueba docente, las entrevistas finales, la elaboración de informes del proceso, la gestión del nombramiento y la entrega de información a contratación y programación de la inducción. A pesar de contar con lineamientos establecidos, este procedimiento enfrenta desafíos significativos. La desactualización del proceso y su ineficiencia para responder a las demandas actuales de las facultades han resultado en tiempos de respuesta de hasta 193 días, lo que ha provocado la pérdida de candidatos potenciales y ha afectado negativamente la marca empleadora de la institución. Estos problemas subrayan la necesidad urgente de revisar y optimizar los procesos de selección para asegurar que la universidad pueda atraer y retener al mejor talento académico, manteniendo su posición en un entorno cada vez más competitivo.

Durante los últimos tres años, la Coordinación de Atracción y Vinculación adscrita a la Oficina de Gestión del Talento Humano, ha gestionado un total de 47 procesos de contratación docente, con un aumento en el número de procesos a través de los años: 4 en 2021, 20 en 2022, y 23 en 2023. En el año 2024, se están manejando 16 procesos en curso. Además, se prevé la jubilación de 27 profesores en los próximos tres años, lo que subraya la necesidad urgente de planificar reemplazos y gestionar eficientemente las nuevas vacantes.

La necesidad de mejorar los procesos de Atracción y Vinculación ha sido identificada como una oportunidad crucial para la Universidad. En 2023, se realizaron reuniones con los decanos de las cinco facultades, quienes coincidieron en la urgencia de optimizar los tiempos de respuesta. Es esencial implementar un proceso que no solo satisfaga las demandas específicas de cada unidad académica, sino que también cumpla con los estándares de calidad necesarios para abordar las necesidades en diversas áreas de estudio. Este consenso entre los decanos refuerza la importancia de optimizar el proceso de selección para mejorar la eficiencia y efectividad en la contratación.

No obstante, la efectividad del proceso de selección no solo depende de los procedimientos internos, sino también de la disponibilidad de profesionales con perfiles adecuados que cumplan con los requisitos establecidos, como formación doctoral, experiencia académica y publicaciones en revistas indexadas en WoS y Scopus. Los datos reportados en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) revelan que, en 2022, aproximadamente el 16.42% del personal docente en instituciones de educación superior contaba con un doctorado, en comparación con el 13.49% en 2018. Este aumento es un indicativo positivo, pero es esencial seguir promoviendo la formación avanzada del cuerpo docente, ya que su cualificación enriquece el proceso educativo y fortalece la calidad académica y la reputación de las instituciones en el país.

La realidad del mercado académico en el Valle del Cauca añade una capa adicional de complejidad. La demanda de profesionales con doctorado es crucial, ya que solo el 14.11% de los 1,509 profesores en la región contaban con este nivel de formación en 2022, un ligero aumento respecto al 12.32% registrado en 2018, que equivalía a 186 docentes. A pesar de esta tendencia al alza, estos porcentajes siguen siendo considerablemente bajos en comparación con otras regiones y países, lo que dificulta la atención a las necesidades de talento de las universidades en la región.

Aunque Colombia ha logrado avances importantes en el campo de la educación superior, aún enfrenta desafíos significativos en comparación con otros países. De acuerdo con el informe de la OCDE (2021), los países con el mayor porcentaje de doctores graduados entre 2014 y 2019 son: Eslovenia, con el 4.5% de su población entre 25 y 64 años; Suiza, con el 3%; y Luxemburgo y Estados Unidos, con el 2%. En contraste, México se encuentra al final de la lista, con solo el 0.1%, mientras que el promedio de la OCDE es del 1%.

Estas cifras indican que Colombia todavía no se posiciona entre las naciones con mayor cantidad de doctores, evidenciando un déficit en el capital humano de alto nivel, según los indicadores del sector. El Ministerio de Educación (2022), citando un informe del SNIES, reporta un aumento del 7.9% en las matrículas de doctorado, principalmente en instituciones privadas. Sin embargo, este crecimiento, aunque positivo y revelador del creciente interés por la investigación de alto nivel, subraya que el país aún presenta una brecha significativa en su capital humano altamente calificado en comparación con otros países líderes en ciencia y tecnología.

En relación con lo anterior, el Observatorio de la Universidad Colombiana (2019) también destaca la brecha significativa entre Colombia y las naciones desarrolladas en cuanto a graduados de doctorado. Estados Unidos lidera con 67,449 graduados, seguido por Alemania (28,147), el Reino Unido (25,020), India (24,300) y Japón (16,039). Colombia no figura entre

los primeros diez. Esta comparación subraya la necesidad de fortalecer la educación superior en el país, especialmente en estudios de doctorado. Por ejemplo, en Estados Unidos se gradúan 200 doctores por cada millón de habitantes, una cifra considerablemente superior a la de Colombia.

Por lo tanto, invertir en la formación de investigadores de alto nivel es crucial para el desarrollo científico y tecnológico de Colombia. En este contexto, el fortalecimiento del proceso de selección en la universidad se vuelve esencial, no solo para mejorar la eficiencia en la respuesta a las necesidades de los departamentos académicos, como lo expresaron los decanos en las reuniones de 2023, sino también para adaptarse a las dinámicas del mercado de profesionales altamente calificados, tanto en el Valle del Cauca como a nivel global.

En este sentido, la presente propuesta consiste en establecer un sistema de trabajo a partir de la revisión del flujo de procesos y la medición a través de indicadores clave de rendimiento (en adelante KPI). Este enfoque se centrará en optimizar los procesos, asignación de recursos y establecer plazos claros para cumplir con los objetivos del proyecto. Mediante la implementación de KPI, se podrá monitorear continuamente el proceso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos para optimizar la eficacia. Además de la optimización de procesos, atraer y retener a los mejores talentos es esencial para el éxito de esta iniciativa. Debido a ello, resulta fundamental mejorar las estrategias de atracción de personal, incorporando nuevas prácticas de atracción y fortaleciendo la marca empleadora. Además, este grupo de candidatos presenta desafíos particulares, por lo que se hace necesario adoptar enfoques diversos para atraer talento capaz de cubrir las necesidades específicas de cada unidad académica.

Con base en las consideraciones referidas, el objetivo general del presente trabajo es actualizar y optimizar los procesos de atracción, evaluación y vinculación de profesores en una Institución de Educación Superior, con el fin de mejorar la eficacia en la selección de talento docente, fortalecer la cultura institucional y asegurar la alineación de los perfiles seleccionados

con las necesidades estratégicas y académicas de la universidad. Se propone como objetivos específicos:

- ✓ Elaborar un diagnóstico detallado de la composición de la planta profesoral, analizando la rotación de los últimos tres años y evaluando la eficacia del proceso de selección actual en la Universidad.
- ✓ Identificar y priorizar puntos críticos dentro del proceso de selección, proponiendo acciones de mejora alineadas con las necesidades estratégicas de la institución.
- ✓ Analizar buenas prácticas de selección de personal utilizadas en universidades privadas destacadas del país, aplicables al contexto específico de la Universidad.
- ✓ Proponer ajustes al proceso de selección considerando recursos y herramientas para una evaluación exhaustiva de los candidatos, garantizando la incorporación de talento alineado con los valores y objetivos institucionales.

De esta manera, se busca generar una propuesta que sirva de referencia para el mejoramiento de procesos de la institución mediante la aplicación de metodologías sólidas respaldadas por un enfoque académico. Además, al considerar el conocimiento adquirido en el programa del MBA, se busca que este ejercicio de consultoría permita complementar el trabajo con estrategias de marca empleadora, sistematización de procesos, tendencias del mercado laboral en el país y la región, dinámicas organizacionales en la región y rotación de personal, entre otras variables relevantes que contribuirían significativamente a fortalecer la metodología empleada en el trabajo, otorgándole un mayor peso y rigor académico en su aplicación práctica.

Aproximación Conceptual a los procesos de Atracción, Selección y Vinculación de Personas

La importancia estratégica de los procesos de atracción y selección de personas en las organizaciones ha sido referida por diferentes autores del campo de la psicología y la administración de recursos humanos desde hace más cincuenta años. Dentro de ellos se destacan los aportes de Edgar Schein (1972), uno de los primeros autores en señalar la selección como un problema psicológico de la organización dado que, desde su postura, las organizaciones dependen de las actividades humanas que, sólo comienzan a funcionar cuando se ocupan las posiciones o puestos correspondientes con las personas que entran a cubrir roles específicos y actividades definidas para sus puestos. Para ello, el papel psicológico tiene una posición indispensable pues se ocupa de atraer, evaluar, seleccionar y formar a los nuevos empleados, clasificándolos en función de los puestos que ocupan cumpliendo su papel con eficacia.

Para responder a estos propósitos, se han identificado etapas claves que conforman los procesos de selección y que incluyen la planeación, el desarrollo y cierre. En relación con la planeación, diferentes autores coinciden en señalar que el punto de partida de un proceso de selección eficaz reside en el minucioso análisis del puesto a cubrir y la definición del perfil requerido (Aamondt, 2010; Alles, 2006; Swan, 1997). Este análisis proporciona una comprensión detallada y precisa de las responsabilidades, habilidades, conocimientos y capacidades requeridas para desempeñar con éxito el rol. A partir de estos requisitos, es esencial que los métodos de selección de candidatos estén estrechamente alineados con los resultados obtenidos en el análisis, asegurando así una selección adecuada y en línea con las exigencias del puesto.

Desde la perspectiva de Swan (1997), este análisis de los requerimientos de un puesto vacante debe permitir identificar tres tipos de factores asociados con factores puede, quiere y encaja. Los factores “puede”, abarcan habilidades técnicas, conocimientos y capacidades requeridas para asumir las funciones del cargo de manera efectiva. Los factores “quiere”,

incluyen cuestiones como los intereses, preferencias y la motivación de las personas para asumir un conjunto de responsabilidades y finalmente los factores asociados con el “encaja”, incluyen competencias y valores que dan cuenta de la compatibilidad con la cultura organizacional y el equipo de trabajo. Esta perspectiva reconoce que un candidato puede tener las habilidades necesarias para el puesto, pero si no está motivado o no se ajusta a la cultura de la organización, es poco probable que tenga un desempeño satisfactorio a largo plazo. Por lo tanto, al considerar estos tres factores en la formulación del perfil del cargo, las organizaciones pueden tomar decisiones más informadas y acertadas, asegurando la elección de candidatos que no solo sean capaces de realizar el trabajo, sino que también estén dispuestos y sean adecuados para contribuir al éxito y la armonía del equipo y la organización en su conjunto.

Una vez realizado el análisis del puesto, es preciso definir los métodos que se emplearán para la **atracción, evaluación y selección** de candidatos (Aamodt, 2010; Chiavenato, 2007; Dolan et al. 2007 y Robbins, 2008). El proceso de **atracción** puede definirse como el conjunto de actividades destinadas a atraer a un número adecuado de individuos calificados y competentes para ocupar los puestos disponibles en la organización. En esta fase, es crucial tomar decisiones respecto a si se empleará una estrategia para la atracción interna, externa o mixta, considerando las ventajas y desventajas en cada caso. Sin embargo, todos estos enfoques añaden valor al proceso y contribuyen a la identificación del candidato más adecuado, en consonancia con la planificación previa del proceso de selección. Una vez definidas las fuentes de atracción, Alles (2006) señala que es necesario realizar una correcta divulgación, atrayendo de manera selectiva a los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para las posiciones solicitadas.

Según Chiavenato (2007), la atracción implica una planificación que se desarrolla en tres etapas clave. En primer lugar, se realiza un análisis detallado de las necesidades de personal de la organización, incluyendo perfiles de puesto y sus atributos específicos. En segundo lugar, se evalúa qué ofrece el mercado laboral en términos de profesionales disponibles, determinando si

es posible encontrar candidatos con los perfiles deseados. Finalmente, se consideran las tendencias y técnicas actuales de atracción que podrían ser empleadas. Además, Dolan (2007) subraya la importancia de diagnosticar con precisión las fuentes de atracción, con el objetivo de concentrar los esfuerzos en aquellas más prometedoras.

Una vez se logra atraer candidatos, es preciso iniciar la evaluación para la selección, la cual pretende identificar en los postulantes el grado de ajuste al perfil que abarca cuestiones como el conocimiento, las motivaciones, capacidades y habilidades necesarias para su desempeño (Aamodt, 2010; Chiavenato, 2007; Dolan et al. 2007; Robbins, 2008). Este enfoque se basa en requisitos previamente validados con los supervisores del área, asegurando así la cobertura adecuada de las características del puesto. Además, se busca garantizar la satisfacción del individuo seleccionado y su capacidad para convertirse en un empleado productivo a largo plazo.

Para llevar a cabo el proceso de **evaluación para la selección de personal**, suele llevarse a cabo la evaluación técnica y psicológica. En este contexto, Alles (2006) refiere la importancia de considerar evaluaciones específicas que incluyen entrevistas por competencias, entrevistas por eventos conductuales o *Behavioral Event Interview* (BEI) o por incidentes críticos, evaluaciones psicológicas, *Assessment Center Method* (ACM) y pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas. El primer método es la entrevista por competencias, que incorpora preguntas para valorar las competencias más representativas del candidato, así como los comportamientos asociados a cada competencia. El segundo método es la entrevista por eventos conductuales o incidentes críticos, que también valora competencias, pero utiliza una estructura dirigida para que el entrevistado relate historias cortas sobre situaciones críticas, describiendo comportamientos, pensamientos y acciones específicas en situaciones reales. El tercer método se refiere a las evaluaciones psicológicas, que son evaluaciones detalladas de la personalidad del candidato en relación con una posición y contexto laboral específicos.

Siguiendo con lo mencionado por Alles (2006), el cuarto método es el Assessment Center, una evaluación grupal donde los candidatos deben resolver actividades o casos, individualmente o en grupo, relacionados con su área profesional, permitiendo evaluar los comportamientos individuales observados en el ejercicio grupal. El quinto y último método son las pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas, cuyo objetivo es determinar las destrezas técnicas y el grado de habilidad del candidato para aplicar conocimientos teóricos y experiencia. En resumen, en el proceso de selección se pueden aplicar múltiples metodologías, lo importante es que estén alineadas con el puesto que se desea cubrir y con la organización.

En el marco del proceso de evaluación es importante determinar los aspectos psicológicos de los candidatos, como lo menciona Alles (2006) cuando toma las ideas de Schein para mencionar las expectativas, tanto del empleador como del empleado, cuando comienzan su relación. Primero, las expectativas del empleado cuando busca satisfacer sus necesidades por medio de la organización, y segundo, la del empleador, que busca utilizar el recurso humano para atender unas necesidades específicas. Estas dos perspectivas que aparentemente podrían ser divergentes pero superpuestas, pueden tener un cambio en su desarrollo, pues con el tiempo y experiencia las expectativas de ambos cambian. En otras palabras, las motivaciones iniciales del vínculo puede que ya no sean las mismas.

Ahora bien, un proceso de selección bien planeado y ejecutado puede generar un impacto positivo en la productividad, la eficiencia, la innovación y la cultura organizacional, pues éste tendría en cuenta las expectativas y preferencias del candidato. Un flujo bien definido es, con tácticas claras que abarquen cada etapa del proceso y responda de manera eficaz a las necesidades de la empresa, crucial para la selección de los mejores talentos. Por el contrario, un proceso deficiente puede tener consecuencias negativas como la alta rotación de personal, la baja productividad y el clima laboral negativo, sin mencionar los tiempos que pueden repercutir en consolidación de ventajas competitivas de la organización. En vista de ello, la adecuada

planeación del proceso de selección desde el inicio se convierte en una necesidad imprescindible pues solo así se podrá garantizar una buena ejecución obteniendo los resultados esperados.

En resumen, los rápidos cambios en nuestro entorno y las nuevas tendencias que surgen como resultado de estos, hacen urgente la implementación de respuestas ágiles ante las demandas del mercado laboral. La efectividad y precisión en la identificación y contratación del talento se convierten en elementos críticos para la sostenibilidad de las organizaciones. Esto se debe a que contratar profesionales idóneos no solo ayuda a las empresas a obtener una ventaja competitiva en su entorno, sino que también influye positivamente en la productividad, la innovación y el ambiente laboral. Considerando lo anterior, se abordará un análisis detallado del contexto y los desafíos que serán encontrados en esta consultoría.

Diagnóstico

Caracterización del proceso actual y puntos críticos desde la perspectiva de directivos académicos.

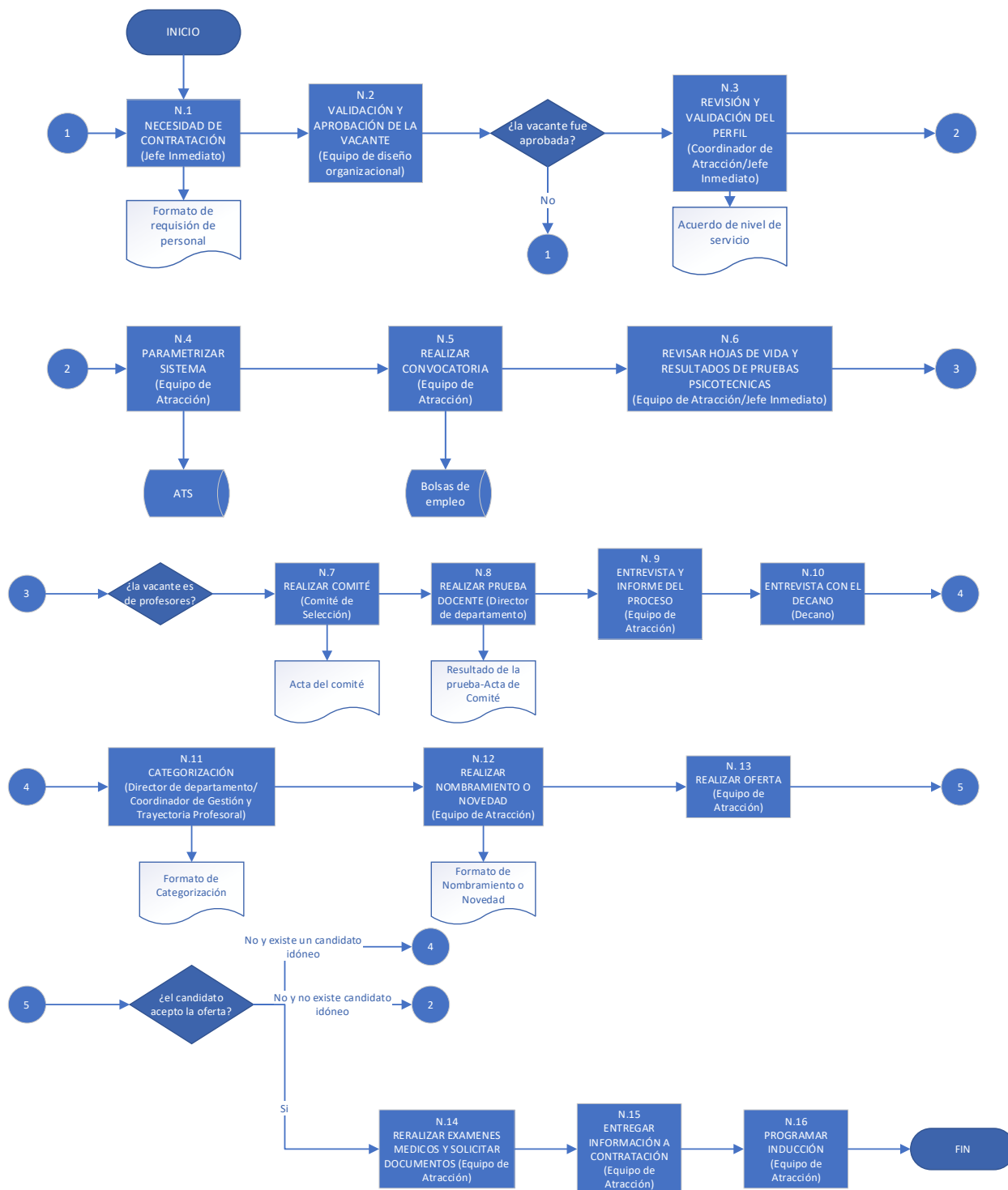
En la actualidad, los procesos de selección de profesores en la universidad se rigen por concursos reglamentados, los cuales son difundidos a través de medios internos y externos para garantizar la transparencia en la toma de decisiones. Estos concursos siguen procedimientos específicos diseñados para reflejar los criterios de las diversas áreas del conocimiento, evaluando tanto la idoneidad académica y profesional de los candidatos como sus cualidades personales y su capacidad para establecer relaciones alineadas con el cumplimiento del Proyecto Educativo.

En la definición del perfil del candidato se establecen el nivel de formación requerido, el tiempo y tipo de experiencia académica, así como la producción intelectual. Además, se valoran cuatro dimensiones institucionales, construidas a partir del proyecto educativo de la institución: Dimensión Disciplinar, Dimensión Pedagógica, Dimensión de Investigación, Innovación y Desarrollo, y Dimensión de Servicio y Transferencia del Conocimiento. Estas dimensiones proporcionan un marco de referencia para evaluar no solo la adecuación del candidato a las necesidades del puesto, sino también su alineación con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la institución.

A continuación, se detalla el proceso de contratación, que permite observar cada etapa, desde el surgimiento de la necesidad de contratación hasta la entrega final de la información al equipo de selección. Este proceso se basa en el procedimiento de atracción y selección de personal de administrativos y profesores, que está adscrito al ciclo de gestión del talento humano. La información ha sido recopilada por la coordinación de atracción y vinculación de talentos en colaboración con la oficina de procesos de la Universidad.

Figura 1

Flujo del proceso de Atracción y Vinculación de Talentos en la Universidad.



Nota. La información ha sido recopilada por la Coordinación de Atracción y Vinculación de Talentos en colaboración con la oficina de Procesos de la Universidad.

Por otra parte, de acuerdo con los datos proporcionados por los sistemas de información institucionales en los últimos tres años, se han registrado cambios significativos en la proporción de profesores según la modalidad desde 2021. Estos cambios son fundamentales para respaldar el análisis presentado en este trabajo, ya que evidencian las tendencias y dinámicas en la contratación docente que impactan en el desarrollo institucional y en la calidad educativa.

Tabla 1

Relación entre porcentaje de profesores Planta y Cátedra, 2021-2023

Modalidad	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2
Planta	32%	30%	27%	28%	26%	27%
Catedra	68%	70%	73%	72%	74%	73%

Nota. Información tomada de Unicifras.

La Tabla 1 ilustra la distribución porcentual de profesores de planta en la universidad durante el período de 2021 a 2023, pasando del 32% en el primer semestre de 2021 al 27% en el segundo semestre de 2023. Por otro lado, el porcentaje de profesores de cátedra ha mostrado un comportamiento opuesto, con un aumento constante desde el 68% en 2021-1 hasta el 73% en 2023-2. Esta tendencia indica que la universidad está adoptando una estrategia de mayor flexibilidad en la contratación. La creciente dependencia de profesores de cátedra podría tener implicaciones tanto positivas, como la capacidad de ofrecer una enseñanza más diversificada y especializada, como negativas, en términos de cohesión y continuidad en el proceso educativo.

Por otro lado, al comparar el número de profesores de Planta entre el primer periodo del 2021 y el segundo periodo del 2023, se evidencia una disminución del 5%, en contraste, al

realizar la misma comparación, pero para los profesores de Cátedra, se observa un incremento del 5%, tal y como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Comparativo de profesores Planta y Cátedra, 2021-1-2023-2.

Modalidad	Variación (2021-1/2023-2)
Planta	-0,05
Catedra	0,05

Nota. Unicifras

Adicionalmente, se observa una evolución en el porcentaje de profesores por nivel de formación de Planta durante los últimos 3 años. La Tabla 3 presenta la proporción de profesores con formación doctoral, maestría, especialización y pregrado.

Tabla 3

Porcentaje de profesores Planta por nivel de formación académica, 2021-2023.

Formación Académica	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	Variación (2021-1/2023-2)
Doctorado	44%	45%	46%	47%	49%	49%	0,05
Maestría	45%	43%	41%	39%	37%	37%	-0,08
Segunda Especialización Médico Quirúrgica	1%	1%	1%	1%	1%	2%	0,01
Especialización Médico Quirúrgica	8%	9%	10%	10%	10%	9%	0,01
Especialización	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0,00
Pregrado	1%	2%	1%	2%	1%	2%	0,01

Nota. Unicifras

En el 2021-1, el 44% tenía formación doctoral, el 45% tenía formación de maestría y el 8% una especialización médico quirúrgica, para el 2021-2, estas cifras fueron del 45% con formación doctoral, 43% con formación de maestría y solo el 1% con segunda formación en especialización médico quirúrgica, en el 2022-1, el 46% tenía formación doctoral, el 41% formación de maestría y el 10% formación en especialización médico quirúrgica, en el 2022-2, el 47% tenía formación doctoral, el 39% tenía formación de maestría y el 10% especialización

médico quirúrgica, posteriormente, en el 2023-1, el 49% tenía formación doctoral, el 37% tenía formación de maestría y el 10% especialización médico quirúrgica. Finalmente, en el periodo del 2023-2, el 49% contaba con formación doctoral, el 37% tenía formación de maestría y el 9% con especialización médico quirúrgica.

Estos datos indican que al comparar el 2021 con el 2023, la proporción de profesores con formación doctoral en la universidad ha experimentado un aumento del 5%, por otro lado, los profesores con especialización médico-quirúrgica han experimentado un incremento del 1%, en contraste, los profesores con formación de maestría han visto un decrecimiento del 8%.

Adicionalmente, en la Tabla 4 se discrimina el porcentaje de profesores Planta y Cátedra, enfatizando en la proporción de formación académica de los profesores Planta por cada una de las Facultades de la IES.

Tabla 4

Relación entre porcentaje de profesores Planta y Cátedra y formación Académica, 2021-1-2023-2.

Facultad	Año	Tipo Contrato	%	Doctorado	Maestria	Segunda Especialización Médico Quirúrgica	Especialización Médico Quirúrgica	Especialización	Pregrado	Total de Profesores	% Total
Facultad 1	2021-1	Planta	25	23%	37%	3%	36%	1%	0%	87	100%
	2023-2	Planta	18	23%	33%	8%	34%	1%	1%	93	100%
Facultad 2	2021-1	Planta	42	53%	45%	0%	0%	2%	0%	58	100%
	2023-2	Planta	34	67%	31%	0%	0%	2%	0%	51	100%
Facultad 3	2021-1	Planta	20	35%	58%	0%	0%	0%	7%	26	100%
	2023-2	Planta	21	50%	43%	0%	0%	0%	7%	30	100%
Facultad 4	2021-1	Planta	31	39%	58%	0%	0%	1%	2%	102	100%
	2023-2	Planta	32	45%	49%	0%	0%	1%	5%	100	100%
Facultad 5	2021-1	Planta	43	63%	36%	0%	0%	0%	1%	92	100%
	2023-2	Planta	36	71%	28%	0%	0%	0%	1%	85	100%

Nota. Unicifras

Ahora bien, al discriminar el porcentaje de profesores por modalidad según las facultades, también se observan diferencias significativas. Tal y como se observa en la Tabla 4, la

Facultad 1 registra que el porcentaje de profesores de planta experimentó una variación de 7%, mientras que el de cátedra por hora aumentó en un 8%. Por otra parte, al analizar el porcentaje de profesores por nivel de formación en la misma facultad, se observa que los profesores con formación de maestría mostraron una diferencia del 4%, siendo un 37% en el 2021-1 y un 33% en el 2023-2, en cuanto a la formación de especialización médico-quirúrgica, se registró un 36% en el 2021-1 y un 34% en el 2023-2, reflejando una disminución del 2%.

En el caso de la Facultad 2, se observa que la variación en los profesores de Planta disminuyó un 8%, mientras que los profesores Cátedra por hora experimentaron un incremento del 8%. Por otra parte, al analizar el porcentaje de profesores por nivel de formación en la modalidad de Planta, se observa un incremento del 14% en los profesores con formación doctoral, a la vez que los profesores con formación de maestría experimentaron una disminución del 14%.

En cuanto a la Facultad 3, se observa un incremento del 1% en la modalidad de Planta y una disminución del 1% en la modalidad de Cátedra. De otro lado, al analizar el porcentaje de profesores por nivel de formación en la misma facultad, se observa un aumento del 15% en los profesores con formación doctoral y una disminución del 15% en los profesores con formación de maestría.

Pasando a la Facultad 4, se evidencia un incremento del 1% en la modalidad de Planta y una disminución del 1% en la modalidad de Cátedra. Al considerar el nivel de formación en la misma facultad, se encuentra un incremento del 6% en los profesores con formación doctoral y una disminución del 9% en los profesores con formación de maestría.

Finalmente, en la Facultad 5, el porcentaje de profesores en la modalidad de Planta presenta una disminución del 7% y un incremento del 7% en los profesores Cátedra. En relación con el nivel de formación en la misma facultad, se observa un incremento del 8% en los

profesores con formación doctoral y una disminución del 8% en los profesores con formación de maestría.

Estas cifras muestran el comportamiento entre las diferentes facultades. Por ejemplo, mientras que la planta de profesores de las Facultades 1 y 3 tuvieron un incremento, las Facultades 2, 4 y 5 mostraron una disminución en su planta, lo anterior puede ser motivado por las dinámicas de los nuevos programas y necesidades puntuales de las Unidades Académicas.

Teniendo en cuenta estas variaciones, es importante centrarnos en las causas que ocasionan los cambios en la Planta Profesorial. A continuación, se muestran los motivos de retiro en los últimos años, a partir de una aproximación institucional. Estos datos evidencian que en los últimos cuatro años se han retirado 95 profesores, lo que equivale al 26% del total de la planta. Este hecho cobra relevancia al ilustrar el comportamiento del indicador en este periodo, pues como se puede observar, la Tabla 5 muestra la cantidad de profesores que se han retirado entre 2021 y 2024.

Tabla 5

Retirados de la Planta Profesorial y motivos de retiro, 2021-2024.

Año	Tipo de Contrato	Defunción	Fin Contrato Término Fijo	Fin Periodo Prueba Empleador	Mutuo Acuerdo	Pensión Vejez	Renuncia Voluntaria	Terminación Unilateral sin Justa Causa	Terminación Unilateral Justa Causa	Total Retirados	Total Planta profesores	%
2021	Planta	1	8	1	7	2	14			34	369	9,2%
	Temporales		1									
2022	Planta	2	2		1		14			22	365	6,0%
	Temporales		3									
2023	Planta		5		1	1	16	2	1	28	362	7,7%
	Temporales		1									
2024	Planta					4	6			11	362	3%
	Temporales											
Subtotales		3	20	1	9	7	52	2	Total	95	365	26,0%

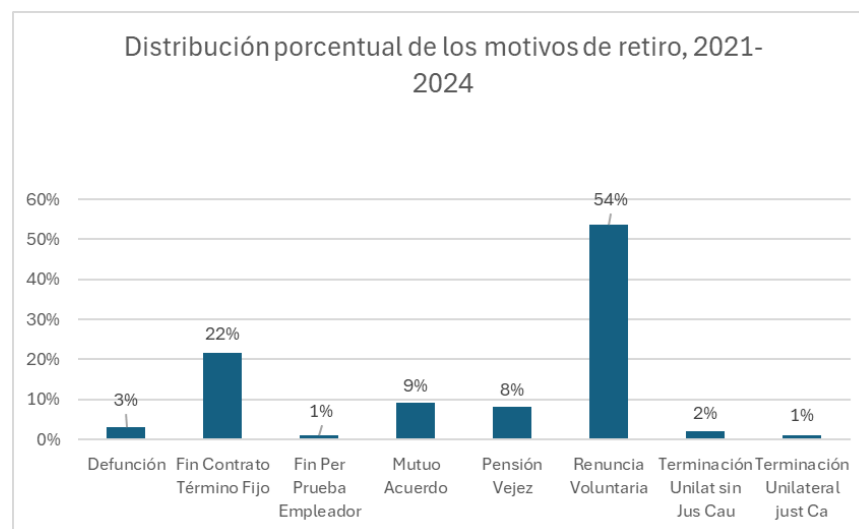
Nota. Unicifras y Planta de Personal archivo de nómina

La distribución porcentual de los motivos de retiro del cuerpo docente en los últimos años revela las causas más comunes (Figura 3). Entre los profesores que se retiraron, el 54% renunció voluntariamente, el 22% finalizó su contrato a término fijo y el 9% terminó su relación laboral por mutuo acuerdo. Esta información, proporcionada por el equipo de compensación de

la Oficina de Gestión del Talento Humano, es crucial para comprender las motivaciones detrás de los retiros y la alarmante cantidad de renunciaciones voluntarias que se están presentando.

Figura 2

Distribución porcentual de los motivos de retiro, 2021-2024



Nota. Unicifras y Planta de Personal archivo de nómina

También, es importante señalar que durante los últimos tres años se han mantenido constantes las vacantes de profesores que no se logran cubrir al finalizar el periodo (ver tabla 6). Lo anterior expresa que ha habido disponibilidad presupuestal para generar relevo profesoral, sin embargo, el proceso de selección no logra la efectividad de respuesta para suplir dichas necesidades en un tiempo corto.

Tabla 6

Plazas vacantes de profesores Planta, 2021-2023.

Año	Vacantes profesores Planta	Total de profesores Planta	Porcentaje de Vacantes sobre total de profesores
2021	17	369	5%
2022	22	365	6%
2023	25	362	7%

Nota. Responsable de diseño Organizacional y Unicifras

Para complementar el análisis de la problemática, se extrajeron los indicadores de tiempo de respuesta del proceso de selección de profesores Planta en la universidad durante los últimos tres años. Para esto, se recolectó información sobre los diferentes indicadores de tiempo de respuesta, desde la fase de selección hasta la fase de contratación, a continuación, se presentan los indicadores desagregados por año para facilitar su lectura (ver Tabla 7).

Tabla 7

Indicadores del proceso de Atracción y Selección 2021-2023.

Fase proceso	2021	2022	2023
	Promedio		
Convocatoria	59	2	17
Revisar HV	7	24	12
Comite de Selección (Profesores)	15	10	14
Prueba Tecnica y/o Entrevistas	6	3	7
Entrevista Jefe Inmediato	9	3	8
Envio de Informe de Selección a Jefe Inmediato	20	9	9
Concepto Decano	4	6	15
Total Fase Selección	120	57	82
Solicitar Documentos	7	7	4
Realizar Exámenes Medicos	6	6	4
Categorización	14	19	13
Nombramiento	9	7	4
Entregar información a Contratación	37	13	19
Total Fase Contratación	73	52	44
Total días (suma)	193	109	126

Nota. Elaboración propia.

La fase de selección experimentó una reducción considerable entre 2021 y 2022, pasando de 120 a 57 días. La fase de contratación también mostró avances, reduciéndose de 73 días en 2021 a 44 días en 2023. En conjunto, el proceso completo tuvo una duración promedio de 193 días en 2021, 109 días en 2022 y 126 días en 2023, con un promedio general de 143 días.

Con base en este análisis, se podrán determinar las áreas de mejora y proponer recomendaciones para optimizar el proceso de selección de profesores planta. Para

complementar la información alrededor del proceso actual, se entrevistaron directores de departamento de la Universidad con quienes se indagó la percepción sobre las diferentes fases del proceso y sus oportunidades de mejoramiento (tabla 8). Se presenta una caracterización de los directores entrevistados (tabla 9) y algunas verbalizaciones, obtenidas a partir de las conversaciones y entrevistas realizadas con cada uno de ellos (tabla 10).

Tabla 8

Entrevista para comprensión de necesidades de mejoramiento del proceso.

Tema	Pregunta
Aprobación de la Vacante para iniciar el proceso	¿En su experiencia, ha habido casos en los que la aprobación previa de plazas vacantes haya generado problemas en el proceso de selección? ¿Si es así, cuáles han sido y cómo se han solucionado?
Etapas de Atracción	¿Cómo evalúa la efectividad de las estrategias de atracción de la universidad para reclutar nuevos profesores en comparación con otras instituciones? ¿Qué mejoras sugeriría?
Etapas de Evaluación	¿Está satisfecho con los recursos y herramientas proporcionados por la universidad para llevar a cabo las evaluaciones de los profesores? ¿Por qué sí o por qué no?
Selección de candidatos	¿Qué tan efectivas cree que son las políticas y procesos internos de la universidad para facilitar la selección de nuevos profesores?
Categorización	¿Qué tan satisfecho se encuentra con el proceso de categorización de los profesores? ¿Considera que los criterios que se utilizan para determinar la categoría son los adecuados?
Oferta	¿Qué considera importante incluir en la oferta económica para atraer y retener a los mejores candidatos?
Vinculación	¿Considera que nuestro proceso de vinculación de profesores es efectivo? ¿De qué manera cree que podría mejorar?
Socialización o inducción	¿Siente que la universidad proporciona el soporte necesario para que los nuevos profesores se sientan acogidos y preparados para sus roles? ¿Qué aspectos podrían mejorarse?

Nota. Elaboración Propia

Tabla 9*Caracterización de los Directivos Académicos*

Director (a) Académico	Antigüedad en el Cargo (años)	Último Nivel de Estudios
Director (a) Departamento 1	2,9	Doctorado
Director (a) Departamento 2	5,5	Doctorado
Director (a) Departamento 3	2,5	Maestría
Director (a) Departamento 4	2,8	Maestría
Director (a) Departamento 5	1,5	Doctorado
Director (a) Departamento 6	2,9	Doctorado

Nota. Elaboración Propia**Tabla 10***Áreas de mejoramiento en el proceso de selección referidas por los directivos académicos de la IES y oportunidades de mejora*

Fases del proceso	del Áreas de mejoramiento “dolores” referidas por directivos académicos de la institución
	<p>“La universidad ha adoptado una práctica de redistribución de plazas de unos departamentos a otros, que limita la continuidad de proyectos académicos y genera impacto en la calidad de los programas” Director (a) Departamento 1 (Comunicación Personal, 7 de mayo, 2024).</p> <p>“Estamos en época de jubilación y retiro de muchos profesores que fueron claves para consolidar la facultad que somos, y desafortunadamente varias plazas no han podido ser cubiertas, por lo cual no es fácil garantizar relevo profesoral para mantener capacidades desarrolladas” Director (a) Departamento 1 (Comunicación Personal, 7 de mayo, 2024)</p> <p>“Los tiempos de respuesta asociados al proceso de aprobación de plazas suelen ser extensos, lo cual limita la posibilidad de dar continuidad a proyectos en curso”. Director (a) Departamento 1 (Comunicación Personal, 7 de mayo, 2024)</p>

Necesidad de Contratación y validación y aprobación de la vacante

“Los directores de departamento debemos asumir un alto desgaste en procesos de negociación y conversación con responsables de presupuesto para poder cubrir una vacante que es clave para el desarrollo de las funciones y proyectos” Director (a) Departamento 1 (Comunicación Personal, 7 de mayo, 2024)

“Hemos tenido problemas (...) de índole financiero, cuando pedimos la certificación del cargo en algún momento nos han dicho, no vamos a poder tener para este momento” Director (a) Departamento 2 (Comunicación Personal, 15 de mayo, 2024)

“Es una negociación que depende un poco también de las necesidades de los departamentos y eso está en función de los Estados, de los de los programas académicos” Director (a) Departamento 2 (Comunicación Personal, 15 de mayo, 2024)

“La principal dificultad que yo tengo en mi departamento es que aún estamos en consolidación de la planta de docentes, entonces tengo 4 profesores, planta medio tiempo, y en algunos momentos había comentado (...) las diversas situaciones que tiene, uno frente a los profesores de medio tiempo, porque ellos no pueden, digamos por el tema económico principalmente y por otras circunstancias, no pueden (...) hacer parte de todos los procesos de la universidad, como investigación o extensión” Director (a) Departamento 4 (Comunicación Personal, 15 de mayo, 2024)

“La contratación estaba acondicionada con el inicio del semestre académico en nuestro caso, o en enero o en Julio” Director (a) Departamento 5 (Comunicación Personal, 15 de mayo, 2024)

“Hace falta consolidar redes nacionales e internacionales que permitan publicar convocatorias y atraer profesores” Director (a) Departamento 1 (Comunicación Personal, 7 de mayo, 2024)

“Nuestros salarios son bajos para competir en el mercado y atraer doctores productivos en investigación, eso limita la consecución de candidatos y repercute en la rotación de profesores que una vez vinculados a nuestra facultad, encuentran en otras universidades mejores condiciones laborales” Director (a) Departamento 1 (Comunicación Personal, 7 de mayo, 2024)

“Yo creo que nos estamos enfrentando a algo, en lo que antes teníamos un poquito más de libertad, y es que el hecho de requerir de toda la documentación ahora y porque así lo exige el Ministerio, por ejemplo para un profesor que viene del exterior, que puedes tener una formación muy atractiva para prestar servicios a un determinado programa, pero dado que tiene que estar convalidado el título, no sé qué entonces nos limita un poco” Director (a) Departamento 2 (Comunicación Personal, 15 de mayo, 2024)

Realizar Convocatoria

“Hay áreas en las que es mucho menos complicado” Director (a) Departamento 2 (Comunicación Personal, 15 de mayo, 2024)

“No me queda claro, siendo una universidad privada, porque tiene que hacerse impajaritadamente una convocatoria pública y eso debe ser auditado en el sentido de que muchos de nuestros profesores hora cátedra vienen haciendo carrera y que no necesariamente cuando se presentan a los concursos quedan ellos” Director (a) Departamento 3 (Comunicación Personal, 16 de mayo, 2024)

“El escalafón docente del MBTA no incentiva a nadie en el medio docente universitario, o sea el MBTA que quedó es supremamente rígido y la posibilidad de escalafonar se reduce a demasiado trabajo” Director (a) Departamento 3 (Comunicación Personal, 16 de mayo, 2024)

“Yo creo que hay que hacer, un trabajo fuerte allí” Director (a) Departamento 5 (Comunicación Personal, 16 de mayo, 2024)

Realizar Comité, prueba docente, entrevista e informe del proceso

“Lo que no me parece, es que no exista un protocolo definido para toda la universidad y un formato para toda la universidad (prueba docente)” Director (a) Departamento 3 (Comunicación Personal, 15 de mayo, 2024)

“Sería muy valiosa una entrevista con un psicólogo clínico, para poder conocer algunos aspectos comportamentales de esas personas que lleguen o en su defecto si hay alguna posibilidad de hacer algunas pruebas orientadas a conocer ese elemento comportamental de la persona, por situaciones que bueno, que me parece que vale la pena” Director (a) Departamento 5 (Comunicación Personal, 16 de mayo, 2024)

“Justamente la plataforma de Idtalento tiene un montón de variables que para uno no dice nada, o sea yo no, porque yo no se leer... tener una capacidad de entender más, qué es lo que está diciendo esa plataforma” Director (a) Departamento 6 (Comunicación Personal, 29 de mayo, 2024)

Selección de candidatos

“Me parece que debería haber una directriz, que oriente el proceso, reduzca con apoyo institucional, del proceso de selección” Director (a) Departamento 3 (Comunicación Personal, 16 de mayo, 2024)

“Yo veo allí un tema que también pedirá la pena revisar, y si se puede fortalecer, y en la valoración de los productos de investigación, yo creo que ahí también valdría la pena poder agilizar ese esa parte del proceso” Director (a) Departamento 5 (Comunicación Personal, 16 de mayo, 2024)

“Creo que esos esos pasos se pueden, podemos a veces ser un poquito más expedito... yo creo que, si podemos un poco ajustarse más, porque en muchas oportunidades uno se encuentra que se hacen como pasos, que no son, que no son tan, tan, tan, tan efectivos” Director (a) Departamento 6 (Comunicación Personal, 29 de mayo, 2024)

Categorización

“En los procesos de categorización se desconoce la producción intelectual diferente a WoS y Scopus, que en áreas como las humanidades y ciencias sociales suele ser recurrente. Esto hace que las condiciones laborales (categoría, salario, tiempo de ascenso, etc.) que podemos ofrecer a candidatos muy buenos en nuestro campo, sean más bajas que las que se conceden en otras universidades”. Director (a) Departamento 1 (Comunicación Personal, 7 de mayo, 2024)

“Entiendo que los criterios para poder hacerlo obedecen también a algo que es supra institucional y que tiene que ver con las exigencias del Ministerio de Educación Nacional, eso, eso ya se escapa un poco de nuestras manos, pero sí a mí me genera frustración a veces el hecho de ver que tengo un profesor que tiene un perfil extraordinario, de pronto tiene el pregrado en Colombia, pero tiene un doctorado de la Universidad de Cornell y no puedo Valorarle su doctorado para que tenga el reconocimiento académico que merece, porque a veces eso hace la diferencia entre un profesor” Director (a) Departamento 2 (Comunicación Personal, 15 de mayo, 2024).

“Creo que los tiempos aquí volvemos a jugar y es un tema de timing” Director (a) Departamento 5 (Comunicación Personal, 15 de mayo, 2024).

“Nuestros procesos de categorización primero no son claros, en algunas oportunidades, uno encuentra que cosas que son valoradas para las personas y a veces depende del ojo con el que se mire, no son valoradas para otro y yo creo que en términos de categorización puede ser muy transparente” Director (a) Departamento 6 (Comunicación Personal, 29 de mayo, 2024)

Realizar Oferta

“Nuestros salarios en la categoría de asociado son inferiores a los que se ofrecen en el sector de las Universidades privadas acreditadas”. Director (a) Departamento 1 (Comunicación Personal, 7 de mayo, 2024)

“Hacen falta incentivos para la atracción de profesores internacionales, que incluyan bonos por producción, apoyo a la movilidad, apoyo para la familia, etc”. Director (a) Departamento 1 (Comunicación Personal, 7 de mayo, 2024)

“Yo pienso que a veces en la universidad es un poco alta la carga de trabajo más que de pronto el reconocimiento económico” Director (a) Departamento 4 (Comunicación Personal, 7 de mayo, 2024)

“Me parece que la universidad es muy competitiva y es muy atrayente, la otra cosa es que en el medio donde yo estoy listo, con médicos acostumbrado a ganarse ya en la parte asistencial un dinero más importante, pues ellos te pretenden que en la Academia se pague lo mismo” Director (a) Departamento 3 (Comunicación Personal, 16 de mayo, 2024).

“Yo creo que no es suficiente, en el caso particular, de esta facultad, comparándonos con las universidades de la ciudad o de la región, sino que tenemos que salir de las fronteras de este país para darnos cuenta un profesor en una escuela AACSB, no somos un Harvard, pero si podemos mirar en la región, en América Latina y ver cómo, por ejemplo, un tecnológico de Monterrey está por el orden de los 60000 dólares de mirar universidades en Chile, mirar universidades aquí en la región de México hay unas muy buenas, es una particularidad” Director (a) Departamento 5 (Comunicación Personal, 16 de mayo, 2024).

“Se me hace eterno, eterno... eso no es tan transparente para nosotros, lo que sucede ya en otras instancias, se prolonga mucho en el tiempo” Director (a) Departamento 2 (Comunicación Personal, 7 de mayo, 2024)

Entrega de Información Contratación y Vinculación

“Es un poquito demorado el proceso... pero sobre todo la principal demora es entre la pre-aprobación, por decirlo de alguna manera, desde la vicerrectoría académica y luego el tiempo de aprobación final desde la vicerrectoría administrativa, y luego sí arrancar el proceso, entonces digamos que siempre hay una expectativa de y una incertidumbre en el tiempo” Director (a) Departamento 4 (Comunicación Personal, 7 de mayo, 2024)

“Desarrollar un proceso de vinculación de profesores internacionales que están vinculados con otras universidades. Hay universidades donde hay profesores que pueden tener una doble filiación, una doble filiación, y cómo nosotros, en términos de contratación, podemos revisar esa posibilidad porque a escuelas acreditadas... tener esa posibilidad de tener profesores que están en otras latitudes que pueden tener un compromiso de docencia a través de clases en modalidad de sincrónica digital y con serios compromisos de investigación en revistas indexadas de alto impacto” Director (a) Departamento 5 (Comunicación Personal, 16 de mayo, 2024)

“Yo creo que es muy lento, creo que es un proceso bastante lento” Director (a) Departamento 6 (Comunicación Personal, 29 de mayo, 2024)

**Programar
Inducción**

“Jornadas como muy cortas, para darles información acerca de los sistemas de información de las plataformas que tenemos” Director (a) Departamento 5 (Comunicación Personal, 16 de mayo, 2024)

“Yo creo que a nosotros nos falta o por lo menos lo que yo recuerdo que me tocó a mí, y lo poco que he visto un poco, sobre todo la inducción en plataformas y en cosas, creo que eso es lo más difícil para nosotros a veces y con las plataformas” Director (a) Departamento 6 (Comunicación Personal, 29 de mayo, 2024)

Nota. Elaboración propia, entrevistas realizadas el 7, 15, 16 y 29 de mayo, 2024

Basados en los testimonios de los directores de departamento, se identificaron puntos clave con la gestión del talento académico en la Universidad, a continuación, se muestran los hallazgos encontrados en la Tabla 10.

Tabla 11

Resumen Dificultades y Desafíos “dolores” del proceso de Atracción y Vinculación

Fases y etapas del proceso	Oportunidades de Mejora
Validación de las necesidades de contratación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificultad para cubrir plazas vacantes, y encontrar los perfiles que se requieren. ✓ Limitaciones en la contratación de profesores a tiempo completo. ✓ Falta de continuidad en los proyectos académicos y de investigación debido a la redistribución de plazas. ✓ Desgaste de los directores de departamento en procesos de negociación y gestión de recursos para la aprobación de las plazas.
Planeación, Evaluación y Validación de condiciones, gestión de aprobaciones para la contratación y programación de la inducción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lento y burocrático. ✓ Falta de claridad y transparencia en los criterios de selección. ✓ Criterios de evaluación subjetivos. ✓ Dificultades para atraer y retener talento debido a bajos salarios y condiciones laborales comparadas con otras instituciones. ✓ Dificultades para contratar profesores internacionales debido a requisitos administrativos y burocráticos. ✓ Desconocimiento de la producción intelectual en áreas como las humanidades y ciencias sociales. ✓ Falta de reconocimiento a la experiencia y trayectoria de los profesores.
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de incentivos para la investigación y la producción académica. ✓ Escalafón docente rígido y poco atractivo.

Identificación de buenas prácticas de instituciones afines y formulación de estrategias de mejoramiento

Partiendo del reconocimiento del proceso al interior de la institución y el propósito de fortalecerlo, se analizaron prácticas de atracción y selección de profesores en instituciones afines. Para ello, se llevó a cabo un conversatorio con líderes de procesos de selección de 7 universidades privadas colombianas, los cuales compartieron sus experiencias y mejores prácticas. La reunión comenzó con una etapa de presentación de los participantes, donde cada asistente se presentó y compartió su rol en selección de personal en sus respectivas universidades. Se abordaron áreas como el desarrollo de personal, selección e inducción, gestión de cargos, entre otros, lo cual proporcionó a los participantes una claridad sobre las responsabilidades y enfoques de cada uno en el ámbito universitario.

Primero, se presentó en detalle el manejo que se le da en cada una de estas instituciones a la identificación y validación de las vacantes. Segundo, se discutieron las estrategias de reclutamiento, incluyendo la publicación en plataformas como empleo.com, el uso de embajadores de marca en LinkedIn y la implementación de SharePoint para la documentación y evaluación de candidatos. También se abordó la aplicación de candidatos a través de IdTalent y Magneto, la preselección, evaluación y elección del candidato. Tercero, y en relación con el tema evaluativo, se mencionó el uso de pruebas psicotécnicas en los procesos de selección, así como la evaluación de la inducción al cargo, la inducción del personal y los procesos de onboarding. Cuarto, se discutió el proceso de evaluación de desempeño, incluyendo el envío de evaluaciones por correo electrónico y el manejo de ingresos y fechas de nómina.

Dentro del proceso de valoración, fue importante escuchar sobre la implementación de la escucha clínica en procesos de selección y desarrollo de equipos, así como la posibilidad de utilizar pruebas de gamificación para el proceso de selección. También se planteó la inquietud

sobre la obligatoriedad de la inducción de seguridad y salud en el trabajo y la búsqueda de información sobre reuniones de directores de talento humano de universidades.

El encuentro giró en torno a tres interrogantes fundamentales: ¿Cuáles son las mejores prácticas para reclutar y seleccionar personal administrativo y académico? ¿Cómo garantizar una integración exitosa de los nuevos colaboradores? ¿De qué manera se han adaptado los procesos de selección a las nuevas dinámicas del entorno universitario?

A continuación, se presenta el resultado resumen del conversatorio. En la Tabla 12. Se hace mención de las tres fases del proceso: atracción, evaluación y vinculación, analizando las metodologías empleadas, los procedimientos implementados y las herramientas tecnológicas utilizadas.

Tabla 12

Resumen comparativo de las tres fases del proceso de selección en Universidades Privadas de Colombia, destacando los aspectos clave y relevantes de cada una.

Atracción	Evaluación	Vinculación
<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en redes internacionales. - Todas las universidades publican las vacantes en su sitio web de empleo. - Algunas universidades también publican las vacantes en redes sociales como LinkedIn, Twitter y Facebook. - 2 de las 5 universidades refieren el uso de ATS. - Las universidades utilizan diferentes plataformas para gestionar las vacantes, como 	<ul style="list-style-type: none"> - Las universidades utilizan diferentes pruebas de selección para evaluar a los candidatos, como pruebas psicotécnicas, pruebas de aptitud y exámenes de conocimiento. - La decisión final de contratación la toma el jefe del departamento que tiene la vacante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las universidades ofrecen a los nuevos empleados un programa de inducción y onboarding para familiarizarlos con la cultura, valores, políticas y procedimientos de la organización. - El programa de inducción y onboarding suele incluir: Información general sobre la universidad y su misión. Presentación del equipo de trabajo y del área en la que

PeopleSoft, Idt talento Magneto y SAP.	se desempeñará el nuevo empleado.
- Los candidatos envían sus hojas de vida a través del sitio web de empleo o por correo electrónico.	Capacitación sobre las responsabilidades del puesto y las herramientas de trabajo.
	Recorrido por las instalaciones de la universidad.

Nota. Elaboración propia con información del Conversatorio Selección Universidades, 22 de abril, 2024. A modo de comunicación personal esta información fue recopilada de la Universidad Javeriana Bogotá, Universidad del Externado, Universidad de los Andes, Universidad Icesi, Universidad EAFIT y Universidad del Norte.

En caso de querer ver en profundidad los resultados se puede revisar el Anexo 1. Resumen Conversatorio Selección Universidades donde se puede evidenciar en detalle los hallazgos del conversatorio y cada uno de los temas tratados durante la jornada.

Se concluye que el proceso de selección sigue una estructura similar en las diferentes universidades. En todos los casos, el proceso inicia con la identificación de la necesidad de contratación y el levantamiento del perfil, posteriormente, se lleva a cabo un proceso de atracción y reclutamiento de hojas de vida, seguido de una evaluación y, finalmente, la identificación de la necesidad de contratación. Aunque las prácticas pueden variar en cada IES, se siguen los mismos parámetros generales.

Sin embargo, en lo que respecta al proceso de selección de profesores, si se evidencia que la mayoría de las universidades no incluyen todas las etapas de validación de vacante, atracción y reclutamiento, y vinculación. La participación de los equipos de selección está más enfocada

en la etapa de evaluación, utilizando pruebas psicotécnicas y entrevistas realizadas por los psicólogos de los equipos de contratación.

Aunque no se cuenta con un referente específico para el proceso de selección de profesores tal y como se realiza en la institución objeto de este estudio, se pueden tomar en cuenta aspectos como la valoración clínica psicológica para complementar la metodología de valoración por competencias que se utiliza actualmente. Además, el proceso de onboarding puede ser útil para retener a los profesores y ofrecerles una experiencia de bienvenida que les permita conocer mejor la universidad.

Propuesta de actualización y formulación de recursos de apoyo para el proceso de Atracción, Selección y Vinculación

Considerando los hallazgos relacionados con las fases del proceso de selección, las métricas sobre tiempos de respuesta, los puntos críticos del proceso y las prácticas implementadas en otras universidades, se presenta la siguiente propuesta de consultoría. Esta propuesta se basa en dimensiones clave para identificar, evaluar y seleccionar a los profesores que mejor se adapten a las necesidades y valores de la institución. Este proceso actualmente inicia con la creación de una vacante y concluye con la incorporación e inducción del nuevo docente. Entre estos puntos es crucial asegurar:

- Planificación del proceso de atracción y selección de candidatos
- Evaluación de candidatos
- Análisis de resultados y formalización de la contratación

A continuación, se presenta la propuesta elaborada con el propósito de aligerar los procesos e incrementar su efectividad para la institución. Las principales propuestas de ajuste sugeridas se presentan brevemente a continuación:

Propuestas de Mejoramiento del Proceso

La optimización del proceso de selección es una prioridad estratégica, por eso, a través de esta propuesta se sugiere implementar una serie de mejoras significativas que permitirán reducir el promedio general de 143 a 90 días, es decir en un 35% el tiempo promedio de respuesta para la selección y contratación. Estas mejoras se centrarán en integración de tecnología, automatización de tareas, simplificación de procesos e implementación de nuevas herramientas de evaluación.

- **Integración de tecnología para los requerimientos:** Propuesta de implementación de un sistema de gestión de vacantes, el cual permita generar un flujo de

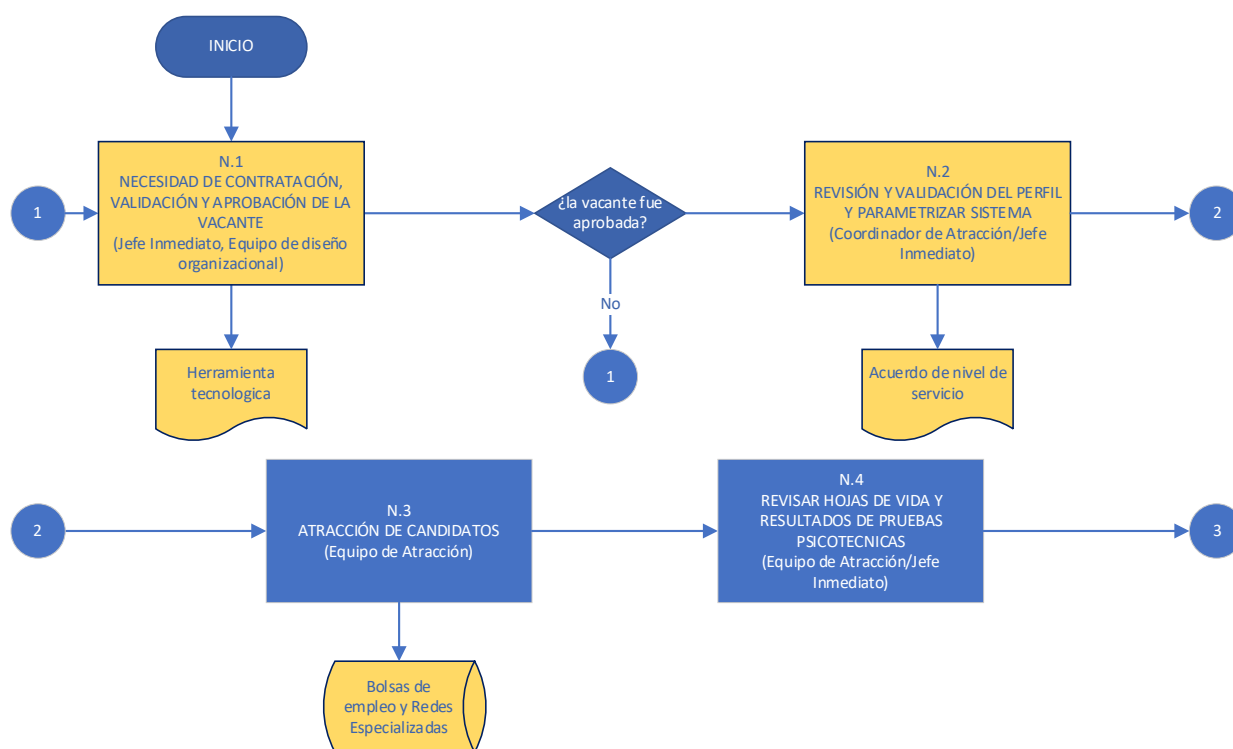
trabajo desde la solicitud de las unidades académicas, hasta las aprobaciones de los requerimientos para dar inicio al proceso de selección.

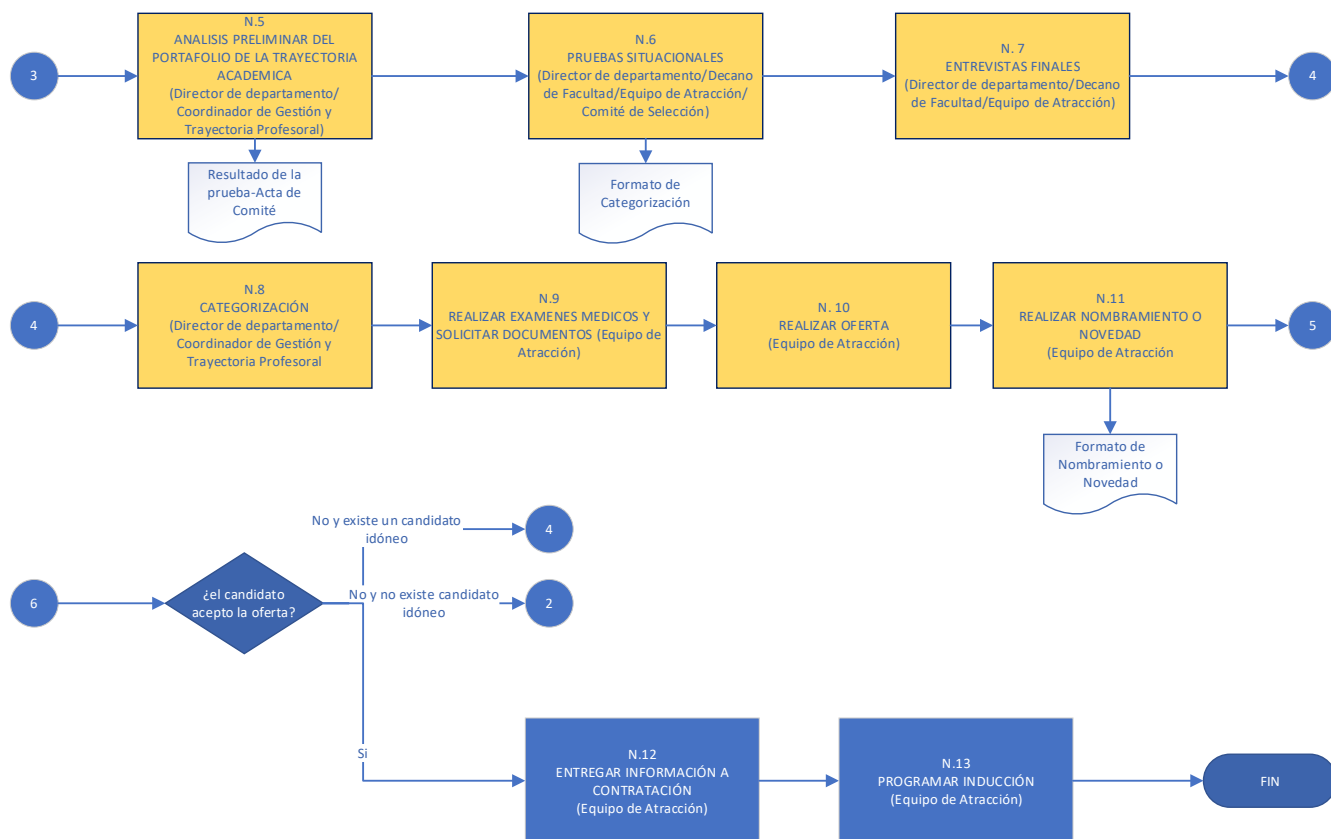
- **Revisión y actualización de perfiles de cargo:** Propuesta para revisar y ajustar los perfiles de cargo, alineándolos con las demandas actuales de las facultades y las tendencias del mercado académico.
- **Atracción de doctores activos en producción intelectual:** Diseñar una estrategia de atracción de doctores productivos, que contemple evaluación de competitividad salarial, bonos de atracción, movilidad internacional, mejoramiento de condiciones de trabajo y atracción de profesores en el ámbito nacional e internacional, a fin de potenciar los procesos de atracción de talento.
- **Evaluación inicial:** Sugerir el uso de plataformas tecnológicas para la difusión de convocatorias y la automatización de la revisión inicial de hojas de vida, utilizando filtros basados en criterios predefinidos.
- **Implementación de pruebas y entrevistas eficientes:** Recomendar la actualización de pruebas en formato digital, así como la implementación de entrevistas estructuradas basadas en dimensiones y pruebas situacionales de docencia e investigación para fortalecer la calidad del proceso.
- **Reducción de tiempos de respuesta:** Propuesta de un cronograma optimizado para cada etapa del proceso, estableciendo tiempos límite y responsabilidades claras para garantizar la fluidez del proceso.
- **Optimización del proceso de incorporación y adaptación de nuevos profesores:** Propuesta para implementar un software de gestión de talento que permita la centralización de la información del candidato, seguimiento del proceso en tiempo real, y generación de reportes automáticos.

Estas propuestas se articularán en torno a tres momentos clave: La planificación del proceso de atracción y selección de candidatos, la evaluación de candidatos y el análisis de resultados y formalización de la contratación. A través de este enfoque integral, se busca promover un proceso que responda a las dinámicas actuales del proceso.

Figura 3

Flujo del proceso de Atracción y Vinculación de Talentos en la Universidad modificado con base en el plan de mejoramiento.

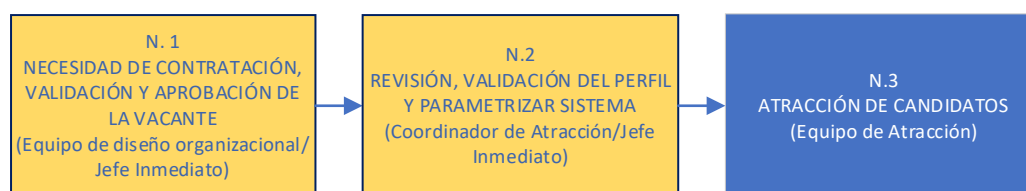




Nota. Elaboración propia.

1.1 Planeación del Proceso de Atracción y Selección de Candidatos

La fase de planificación y preparación del proceso de atracción y selección tiene como objetivo asegurar una comprensión adecuada de las necesidades y requisitos del puesto, lo cual sirve como base para la preparación del proceso y el diseño de estrategias de atracción de candidatos. Esto implica formular el perfil requerido, identificar las competencias clave necesarias, parametrizar la herramienta *Attachment Tracking System* (ATS), y definir los canales de búsqueda de candidatos, así como los recursos de apoyo para la evaluación y los participantes del proceso, todo lo anterior se realiza en conjunto con la Dirección Académica. Durante la etapa de planificación, se realizan las siguientes acciones:



1. Necesidad de contratación, validación y aprobación de la vacante: Actualmente este proceso se realiza de forma manual a través de un correo que el jefe inmediato remite a Gestión del Talento Humano. Se propone automatizar el flujo de aprobaciones usando una herramienta como Power Automate que permita a través de un Forms registrar los requerimientos y facilitar un mejor seguimiento de las necesidades generadas por los departamentos académicos. Esto podrá generar beneficios que incluyen la posibilidad de mejorar los tiempos de respuesta entre las etapas relacionadas con la identificación de la necesidad y la aprobación de la vacante, lo que permitiría iniciar el proceso solo cuando el requerimiento esté completamente aprobado.

Esta primera sugerencia responde a la necesidad de optimizar los tiempos de respuesta, no obstante, se propone como recomendación adicional generar un espacio previo de

articulación entre la oficina de Gestión del Talento Humano y las unidades académicas, generando así un canal de comunicación eficaz en el que se puedan revisar aspectos relacionados con la planta de profesores, la proyección de crecimiento y el relevo profesoral, sobre los cuales se definan (previo a la generación de vacantes) las plazas que podrán o no ser cubiertas en un futuro próximo.

Acciones claves para la aplicación de esta propuesta

Montar un sistema de solicitud y aprobación de requerimientos de personal

Para optimizar los tiempos de respuesta en la aprobación de vacantes y la activación del proceso de selección, se propone implementar una herramienta que permita a los jefes de las unidades académicas cargar sus requerimientos de manera centralizada, generando así una trazabilidad clara del proceso. En este sentido, se sugiere utilizar Power Automate, una herramienta que ya está disponible en la institución y que puede ser parametrizada según el proceso definido en la IES. Esto permitirá automatizar flujos de trabajo y mejorar la eficiencia en la gestión de aprobaciones. Como parte de la implementación, se recomienda socializar esta herramienta con los colaboradores, asegurando que todos los involucrados comprendan su uso y beneficios.

2. Revisión, validación del perfil y parametrizar sistema: El proceso actualmente cuenta con tres etapas: la revisión, validación del perfil y parametrización del sistema. Las primeras dos etapas son discutidas en la reunión entre el profesional de selección en conjunto con el director académico, sin embargo, en la etapa de la parametrización en el sistema no se están considerando las dimensiones definidas por la IES para los profesores, ya que la herramienta utilizada cuenta con competencias estandarizadas aplicables principalmente a cargos administrativos y directivos.

Por lo tanto, la propuesta es unificar la etapa de revisión con el director académico y la parametrización en el sistema, a través de una guía de entrevista para el entendimiento del perfil

y una rúbrica de perfil de cargo para registrar y consolidar la información (ver Anexo 2), esto permitiría dejar la información disponible para la publicación de la convocatoria a través de los medios institucionales.

Con base en la información obtenida en la definición del perfil del cargo se propone realizar la parametrización del sistema en el apartado denominado Filtro Automático Calificable (en adelante FAC) utilizando la guía de preguntas para el FAC (ver Anexo 2). Esto implica aspectos formales y acreditables del perfil del cargo tales como: último nivel de estudios, años de experiencia académica y profesional, competencia en otros idiomas, entre otras cuestiones. Así mismo, se sugiere parametrizar en el sistema las preguntas orientadoras para la video entrevista que los participantes podrán registrar durante su aplicación a la convocatoria. (ver Anexo 2)

Acciones claves para la aplicación de esta propuesta

Comprensión de necesidades y definición del perfil requerido

Entrevista con el jefe inmediato

Para optimizar el proceso de selección, se propone organizar una entrevista una vez se haya recibido y aprobado el requerimiento junto con las condiciones de la vacante. Esta entrevista permitirá proporcionar retroalimentación sobre el perfil ideal para el departamento (ver Anexo 2).

Definir perfiles claros y atractivos

Redactar descripciones de cargos claras y atractivas que resalten los aspectos más interesantes y desafiantes del puesto. Esto podría ayudar a atraer a candidatos que realmente estén interesados y se ajusten a la posición, permitiendo así enfocar las evaluaciones en las competencias críticas necesarias para el éxito en el cargo.

Inversión en sistemas de ATS

Se propone considerar la inversión futura en sistemas ATS más especializados que incluyan servicios avanzados para la parametrización de los perfiles y para las convocatorias aprovechando el uso de inteligencia artificial para su difusión a través de diversas plataformas de empleo. Ejemplos de estas soluciones son TeamTaylor y Pandapé.

3. Atracción de candidatos: Con base en el perfil formulado, en el proceso actual se redacta y publica la oferta de empleo, generando el enlace correspondiente a través de la herramienta tecnológica. Se sugiere mantener este procedimiento, sin embargo, es fundamental mantener un canal directo con el equipo de comunicaciones de la IES para optimizar el proceso. Esto permitiría aprovechar la alineación con la etapa anterior de levantamiento del perfil, de modo que, una vez concluida, se envíe el banner de la convocatoria el mismo día, posibilitando la publicación esa semana o a más tardar la siguiente, esta alianza con la oficina de comunicaciones será importante para las propuestas que se enuncian a continuación respecto al proceso de atracción.

Acciones claves para la aplicación de esta propuesta

Atracción de doctores en el contexto Nacional e Internacional

Desarrollo de una Marca Empleadora Global

Crear y promover una identidad de marca empleadora que destaque los valores de la universidad, sus logros en investigación, y las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece. Esto incluye la participación en rankings internacionales, la promoción de la universidad en conferencias globales, y la colaboración con redes académicas internacionales.

Para lograr lo anterior, se sugiere presupuestar un rubro que sirva para contratar un estudio de Mercado Global, y que mediante estas investigaciones se identifiquen las preferencias y expectativas de los doctores en diferentes regiones del mundo.

Fomentar la marca empleadora Nacional

En este apartado se propone actualizar la página de inicio de la bolsa de empleo del ATS utilizada para publicar vacantes. El objetivo de esta estrategia es promover la cultura organizacional mostrando el entorno de trabajo de la IES. En este proceso, es fundamental incluir videos, infografías y testimonios de empleados con años de trayectoria en la institución, así como resaltar el centro cultural, deportivo y otros beneficios que ofrece la Universidad, con el fin de atraer a potenciales candidatos.

Publicación de convocatorias por medio de plataformas de empleo

Académicas

Aprovechando la creación de la marca global, se recomienda invertir en plataformas de publicación global, sitios de empleo y redes académicas internacionales como Akadeus, ResearchGate y Nature Careers son herramientas clave para difundir la marca empleadora.

Finalmente, es aconsejable fortalecer alianzas con universidades y centros de investigación, estableciendo colaboraciones con instituciones académicas de prestigio a nivel internacional, y participación de Markets Jobs regionales, nacionales o internacionales para alcanzar una amplia variedad de candidatos.

Utilizar múltiples canales de atracción

Utilizar tanto canales internos como externos para difundir las convocatorias. Esto incluye redes especializadas como LinkedIn Recruiter, Indeed, Glassdoor, Monster, ZipRecruiter, CareerBuilder, redes profesionales o de WhatsApp donde se puedan difundir las convocatorias, redes sociales como Instagram o Facebook.

Embajadores de Marca

Se propone diseñar un programa de embajadores de marca en la IES que promueva la difusión de las convocatorias en redes especializadas, así mismo, generar contenido promocional de la Universidad enfocado en la excelencia del lugar. Para esto, se sugiere crear un plan de incentivos que promuevan la participación del personal docente en la iniciativa.

Colaboración con Agencias de Reclutamiento Internacional

Alianzas Estratégicas

Establecer alianzas con agencias de reclutamiento internacional especializadas en el sector académico, que puedan ayudar a identificar y atraer candidatos cualificados de diversas partes del mundo.

Para ello, se debe buscar establecer convenios con empresas especializadas en atracción y selección de personal como Head Hunters. Así mismo, ampliar la red de instituciones de educación superior en el país que puedan facilitar la atracción de candidatos con nivel de formación de doctorado.

Participación en Ferias Internacionales de Empleo Académico

Asistir y participar activamente en ferias internacionales de empleo académico y foros de reclutamiento en educación superior, como los organizados por la *European Association for International Education* (EAIE) o la *Association of International Educators* (NAFSA).

Creación de contenido de la Marca Empleadora y material de apoyo

Se sugiere, además, complementar las acciones mencionadas apoyándose en la oficina de comunicaciones de la universidad para crear material de marketing personalizado. Este material, que incluiría folletos, videos y presentaciones en inglés, estaría específicamente diseñado para ferias nacionales e internacionales, destacando las oportunidades disponibles para doctores en la institución.

Además, sería esencial contar con un stand interactivo y atractivo, que incluya elementos como presentaciones en vivo, simulaciones o demostraciones de proyectos de investigación relevantes de la universidad.

Creación de un comité asesor para la creación de contenido y atracción

Por último, se recomienda la creación de un grupo multidisciplinario compuesto por representantes de diferentes departamentos o unidades académicas, como la Oficina de Desarrollo Estudiantil, la Oficina de Investigación y el Centro Magis. Estos representantes

podrían contribuir a la creación de material para mostrar en las ferias de empleo y atender preguntas técnicas y específicas.

Fortalecimiento de Estancias de Investigación

Impulsar las estancias de investigación que sirva para atraer profesores investigadores, generando alianzas con centros de investigación y Universidades.

Revisión de la competitividad salarial de doctores investigadores

Empresa especializada en análisis de salarios

Contratar una empresa o consultora experta en temas salariales, como Acrip Valle, para que elabore un informe detallado sobre los salarios de los docentes con formación doctoral a nivel nacional y regional. Además, se espera que propongan estrategias efectivas en materia de bonificaciones para mejorar la atracción y retención del talento docente.

Creación de Programas de Incentivos

Programa de bonos y Financiación para Investigación

Desarrollar un programa de bonos para la atracción y retención de profesores investigadores de alto impacto en el cual se incentive la publicación científica. Así mismo, diseñar un programa de financiación para proyectos de investigación destinados a atraer académicos internacionales de alto nivel, ofreciendo oportunidades para liderar iniciativas de investigación en áreas estratégicas para la universidad.

Simplificación del proceso de Contratación Internacional

Digitalización y Automatización del Proceso

Implementar una plataforma digital que facilite la aplicación y el seguimiento de candidatos internacionales, con opciones multilingües y soporte para documentos en formatos internacionales. Esto incluye la integración de herramientas que permitan la validación automática de títulos y certificaciones extranjeras.

Asesoría y Soporte en la Reubicación

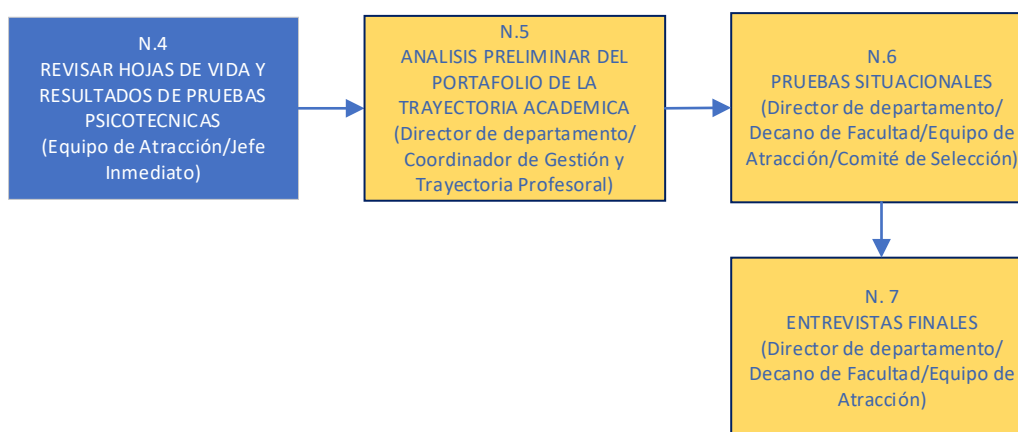
Ofrecer un paquete de reubicación competitivo que incluya asesoría en la obtención de visas, asistencia en la búsqueda de vivienda, orientación sobre el sistema de salud y educación local. Crear una oficina o un equipo dedicado a facilitar la transición de los profesores internacionales a la universidad.

Red de Exalumnos Internacionales***Activación de una Red Global de Exalumnos***

Fortalecer la red de exalumnos internacionales y utilizarla como una plataforma para identificar y atraer talento académico, ofreciendo oportunidades de retorno a aquellos que deseen reintegrarse al ámbito académico en su país de origen.

1.2 Evaluación de candidatos

En esta etapa se analizan los candidatos que se postulan en función del perfil requerido, con el objetivo de identificar su grado de ajuste y posibles necesidades de desarrollo. Para ello, se utilizan diversas técnicas y herramientas de evaluación para medir las dimensiones, conocimientos y aptitudes de los candidatos, garantizando una selección justa y basada en el mérito. Durante la evaluación, se realizan las siguientes acciones:



4. Revisar hojas de vida y resultados de pruebas psicotécnicas: En este proceso, la preselección de candidatos se realiza en conjunto con el jefe inmediato y algún profesor experto del área, evaluando el grado de alineación de los aspectos clave del perfil, como el nivel y tipo de formación académica, los años de experiencia relevante para el puesto, entre otros elementos presentes en la hoja de vida. Además, se utilizan los resultados obtenidos a través del ATS para optimizar la preselección, revisando las hojas de vida a través de los resultados del FAC, pruebas psicotécnicas y videoentrevistas de los postulantes. Como resultado de este proceso, se genera una lista corta de 4 a 6 candidatos previamente validados con el jefe inmediato.

Acciones claves para la aplicación de esta propuesta

Optimización de la plataforma ATS

Actualizar el FAC con respecto al perfil

En línea con lo anterior, se propone complementar la parametrización con el Anexo 2, que incluye una guía de preguntas para el FAC. Este filtro, implementado a través del ATS, utilizará preguntas de opción múltiple que facilitarán la preselección de candidatos que cumplan con los aspectos mínimos del perfil como formación académica, experiencia profesional docente y publicaciones científicas.

Diseño de una prueba de Dimensiones

Se sugiere diseñar y sistematizar un instrumento que permita valorar el grado de ajuste de los candidatos con las dimensiones, lo cual podría integrarse con el ATS, permitiendo evaluar las competencias definidas por la IES. De este modo, se buscará valorar el grado de ajuste de los candidatos con la cultura de la institución.

Diseñar un cuestionario de Videoentrevista

Se propone diseñar una batería de preguntas específicas para la videoentrevista, la cual será integrada en el sistema ATS. Estas preguntas estarán orientadas a evaluar el ajuste del candidato a las necesidades del cargo, explorando aspectos personales y motivacionales que reflejen su interés en trabajar en la IES. Se recomienda que la videoentrevista incluya un máximo de 10 preguntas, con un límite de un minuto por respuesta, para facilitar su revisión y garantizar un proceso eficiente de valoración.

Se recomienda consultar el Anexo 2, el cual presenta una guía de preguntas para la videoentrevista que puede enriquecer el proceso evaluativo.

5. Análisis preliminar de portafolio de trayectoria académica: Con base en la preselección de candidatos, se solicitará soportes de hoja de vida, publicaciones y credenciales, las cuales podrán ser evaluadas de manera preliminar con el apoyo de las personas responsables de gestión profesoral. Como resultado de esta actividad podrá generarse una propuesta inicial de categorización que permita establecer un rango salarial para los candidatos.

6. Pruebas Situacionales: Actualmente, las unidades académicas tienen autonomía sobre la forma de proceder en la evaluación de los candidatos, lo cual permite visibilizar diferentes prácticas y enfoques en la selección del personal docente. Considerando el propósito de optimizar este proceso, se propone incorporar pruebas situacionales. Las pruebas situacionales son métodos de evaluación que simulan situaciones reales que un docente podría abordar en el contexto académico. Estas pruebas permiten observar y medir la capacidad de los candidatos para aplicar sus conocimientos teóricos en contextos prácticos, así como su habilidad para interactuar con los estudiantes, manejar dinámicas de grupo y resolver problemas educativos en tiempo real.

Estas pruebas son evaluadas por un comité de selección conformado por dos profesores del departamento, un profesor invitado de otro departamento, el director académico, un representante de la oficina de gestión del talento humano, así como estudiantes y/o egresados del programa. Durante esta fase, los candidatos presentan una clase sobre un tema específico, lo que permite validar sus habilidades docentes y su capacidad para comunicar eficazmente los contenidos. Además, se ofrece la opción de que los candidatos presenten una propuesta de investigación sobre un tema seleccionado por el director académico, lo que proporciona una oportunidad adicional para demostrar su relevancia y aportes al departamento. La propuesta de pruebas situacionales y la rúbrica de evaluación asociada, se incluye como Anexo 2.

Una vez concluida la sesión de pruebas situacionales, el comité evaluador podrá diligenciar una rúbrica proporcionada y posteriormente deliberará sobre el desempeño de cada

candidato y determinará su idoneidad para el cargo. Durante este proceso se definirán máximo 3 candidatos para pasar a entrevistas finales.

Acciones claves para la aplicación de esta propuesta

Utilizar una matriz de evaluación en la prueba docente

Se propone utilizar una matriz que defina los criterios de evaluación para la prueba docente, proporcionando así una estructura sólida y consistente para el proceso de evaluación. Esto permitirá realizar comparaciones más precisas entre los candidatos. En este contexto, se sugiere revisar el Anexo 2, que contiene una rúbrica específica para la calificación de la prueba docente, la cual podría emplearse como referencia para la calificación de todos los procesos evaluativos de la IES.

Estandarizar las entrevistas

Se propone la creación mediante el diseño de guías de preguntas y criterios de evaluación para minimizar la variabilidad en las valoraciones y facilitar la comparación entre los candidatos. Por tal motivo, se sugiere revisar el Anexo 2, el cual contiene una guía de preguntas que puede servir como referencia para el profesional responsable del proceso desde la Oficina de Gestión del Talento Humano y directivos de la facultad.

Entrenamiento de Entrevistadores

Se sugiere ofrecer capacitación al equipo de Atracción y Vinculación de Talentos en técnicas de entrevista clínica, como complemento al entrenamiento en competencias. Esta formación permitirá identificar estrategias de afrontamiento y recursos psicológicos en los candidatos, las cuales podría ser útiles para facilitar su adaptación al entorno y su desempeño en equipos de trabajo, siendo lo anterior un complemento importante en la decisión final de la decanatura. Para ello, se recomienda asignar un presupuesto anual específico para diplomados o cursos en técnicas clínicas o de entrevista.

Implementación de nuevas pruebas psicométricas

Se propone complementar las pruebas implementadas a través del ATS con pruebas psicométricas que permitan indagar con mayor profundidad las competencias, personalidad, recursos cognitivos, valores y motivación de los candidatos. Estas pruebas podrían proporcionar información valiosa para fortalecer la toma de decisiones finales en el proceso de selección. Se recomienda revisar el Anexo 2, que incluye un listado de posibles pruebas que pueden ser utilizadas como referencia.

7. Entrevistas finales

Una vez completadas las pruebas situacionales, el siguiente paso en el proceso de evaluación es realizar entrevistas a los candidatos finalistas. Esta etapa es crucial, ya que permite profundizar en aspectos que no siempre pueden ser evaluados a través de pruebas prácticas o presentaciones. La entrevista ofrece la oportunidad de explorar en detalle la experiencia académica y profesional de los candidatos, así como su visión pedagógica y filosofía educativa.

Las entrevistas estarán a cargo del área de GTH y directivos de la facultad. La entrevista con el área de GTH se enfocará en evaluar las competencias e indagará el rango salarial del candidato vs el análisis preliminar de la categorización para analizar correspondencia de expectativas e interés en continuar en el proceso. El informe de esta entrevista debe ser presentado tanto al director de departamento como al decano de la facultad, quienes realizarán la entrevista final enfocada en valorar el quehacer del profesor y analizar su trayectoria. Una guía preliminar para la elaboración del informe se incluye en el Anexo 2.

Una vez finalizadas las entrevistas, la decanatura de la facultad remitirá a la coordinación de selección su decisión sobre la persona que debe ser contratada. Esta comunicación formalizará el proceso de selección y permitirá avanzar en la incorporación del nuevo docente al equipo académico.

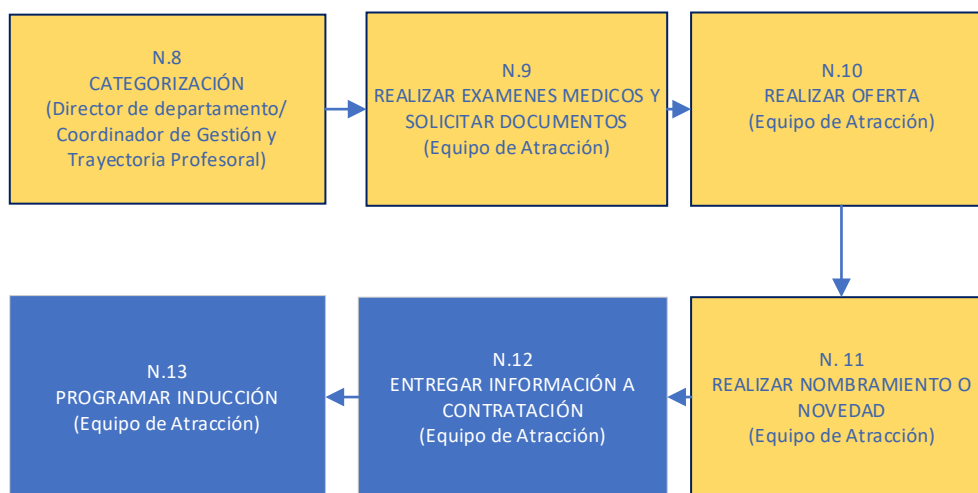
Acciones claves para la aplicación de esta propuesta

Utilizar datos y métricas

Aprovechar datos y métricas a través del ATS, los cuales dependerían en última instancia del registro del informe de selección de la entrevista final, para evaluar el rendimiento del proceso de selección incluyendo los tiempos de contratación. De esta manera, se propone establecer un registro diario de las novedades en los procesos, de tal manera que la herramienta permita generar indicadores de tiempo de respuesta. Esto facilitará una evaluación exhaustiva y permitirá tomar acciones concretas en los casos donde se detecten retrasos en el proceso de selección.

1.3 Análisis de los resultados y formalización de la contratación:

El cierre del proceso de evaluación requiere tomar una decisión fundamentada y comunicarla de manera clara y respetuosa tanto a los candidatos seleccionados como a los que no lo fueron. En esta etapa final, se realizan las siguientes acciones:



8. Categorización: Actualmente, esta etapa se lleva a cabo una vez que se ha seleccionado al candidato final. El director del Departamento evalúa su formación académica, experiencia en docencia universitaria, trayectoria en investigación, producción intelectual y nivel de competencia en una segunda lengua. Este proceso cuenta con el acompañamiento del equipo de Gestión y Trayectoria Profesional, quienes revisan el informe y realizan una evaluación. Una vez ambas partes acuerdan la categoría del profesor, se procede a la siguiente etapa, que implica obtener la firma de la Decanatura y la Vicerrectoría Académica para formalizar la categorización establecida.

La propuesta en esta etapa es promover una reunión previa (etapa 5) entre el director del Departamento y la Oficina de Gestión Profesional para revisar las hojas de vida de los candidatos que, según el criterio del director, deberían avanzar en el proceso. Esto permitiría a la Oficina de Gestión Profesional realizar una revisión anticipada, optimizando el trabajo para la etapa 6, correspondiente a la categorización.

Con esto, se podrán optimizar los tiempos en esta etapa del proceso, asegurando una revisión oportuna del candidato final y gestionando con antelación las aprobaciones necesarias dentro del procedimiento establecido para la definición de la categoría.

9. Realizar Exámenes Médicos y Solicitar Documentos: Actualmente, esta etapa se lleva a cabo después del nombramiento y de la oferta económica. Posteriormente, tras la revisión de los exámenes médicos, se decide la continuidad del candidato finalista en el proceso, dando paso a la entrega de la información requerida para la contratación.

La propuesta en esta etapa es adelantar los exámenes médicos y la solicitud de documentos antes de llegar a la etapa de nombramiento u oferta. Lo anterior, permitiría optimizar los tiempos del proceso, haciéndolo más ágil y eficiente.

10. Realizar Oferta: Posterior al paso anterior, y una vez se validan los exámenes médicos y se verifica que la documentación esta completa, se presenta una oferta económica formal al candidato finalista por escrito, especificando la categoría y las condiciones del contrato.

En esta etapa, se recomienda complementar la información enviada a los candidatos con una propuesta de incentivos diseñada para atraer profesores, tal como se sugirió en la etapa de planeación. Estos incentivos pueden incluir bonos de atracción, becas, entre otros beneficios, con el objetivo de mejorar las condiciones de los docentes, especialmente para aquellos cuyos perfiles exigen sólidas capacidades investigativas en revistas indexadas.

Con esto, se buscaría generar un mayor impacto en la oferta y atraer más interés por parte de los candidatos. El diagnóstico realizado muestra que las propuestas actuales no siempre resultan atractivas ni cumplen con las expectativas salariales de los postulantes.

11. Realizar Nombramiento o Novedad: Actualmente, esta etapa del proceso comienza una vez se ha definido la categoría del candidato. En ese momento, se gestionan las aprobaciones necesarias para confirmar la fecha de ingreso, utilizando un formato en Word que contiene la

información previamente revisada y aprobada, posteriormente, este formato deberá ser aprobado en un flujo definido que incluye cuatro aprobadores.

Por lo tanto, se propone integrar una herramienta que permita generar una trazabilidad y soporte del proceso, al mismo tiempo que se automatiza el flujo de aprobadores. Con esta implementación, se esperaría mejorar los tiempos de respuesta y asegurar una mayor trazabilidad en el proceso.

Acciones claves para la aplicación de esta propuesta

Creación de una ruta de aprobación automatizada

Implementar un sistema automatizado por medio de Power Automate que gestione el flujo de aprobaciones para las contrataciones, desde la solicitud inicial hasta la aprobación final por parte de los directores académicos y financieros.

Calendario de Contratación

Diseñar un calendario fijo de contrataciones en colaboración de la Coordinación de Compensación, Atracción y Vinculación y Jefatura de Gestión del Talento Humano, para ser compartido con los departamentos académicos, priorizando las fechas clave para cada ciclo académico y respondiendo a sus necesidades.

12. Entregar Información a Contratación: Una vez finalizados todos los pasos anteriores, en el proceso actual, se procede a entregar al equipo de compensación los documentos de ingreso y las aprobaciones correspondientes para continuar con la formalización del contrato y el posterior registro en el sistema de nómina.

En esta etapa, es crucial mantener una comunicación fluida con el equipo de compensación para acordar las fechas de envío de nombramientos y novedades, ya que cualquier retraso podría afectar la incorporación de los profesores. Se recomienda establecer fechas de contratación alineadas con la realidad del proceso o considerar alternativas a la

contratación planta, como la contratación cátedra por hora, que podría agilizar el ingreso del profesor mientras se completa el proceso de incorporación a planta.

Esto facilitaría la incorporación del profesor y su adaptación a la institución, permitiéndole iniciar su proceso de inducción en el cargo y participar en la bienvenida a la IES.

13. Programar Inducción: Esta es la última etapa del proceso, la cual incluye una infografía de bienvenida y una invitación a participar en la jornada de inducción de personal. Además, se entrega al jefe inmediato una guía práctica para asegurar una integración adecuada del docente a la institución. El profesor también se integra a la programación de la jornada de inducción semestral, facilitando así su adaptación a la universidad.

Sin embargo, se ha identificado que esta etapa del proceso podría enriquecerse con actividades adicionales, las cuales permitirían que los profesores se sientan mejor acogidos, contribuyendo así a su retención y permanencia en la organización.

Acciones claves para la aplicación de esta propuesta

Ampliar la jornada de inducción de profesores

Se propone fortalecer el programa de bienvenida mensual mediante la incorporación de actividades de inducción específicas al campus, enriqueciendo así el proceso de integración de los nuevos profesores. Para lograrlo, se recomienda añadir sesiones adicionales a las jornadas de inducción, crear guías de bienvenida, presupuesto para actividades, recorridos guiados por el campus y encuentros programados con líderes clave de la institución, con el fin de facilitar la adaptación y promover la retención de los nuevos colaboradores en la IES.

Creación de un programa de acompañamiento a nuevos profesores

Diseñar un programa de acompañamiento personalizado para cada nuevo profesor que ingrese a la institución, el cual incluya la asignación de un mentor o embajador. Este acompañante facilitará el proceso de integración durante el primer mes, a través de reuniones de seguimiento y orientación personalizada. Con esta iniciativa, se busca mejorar la experiencia

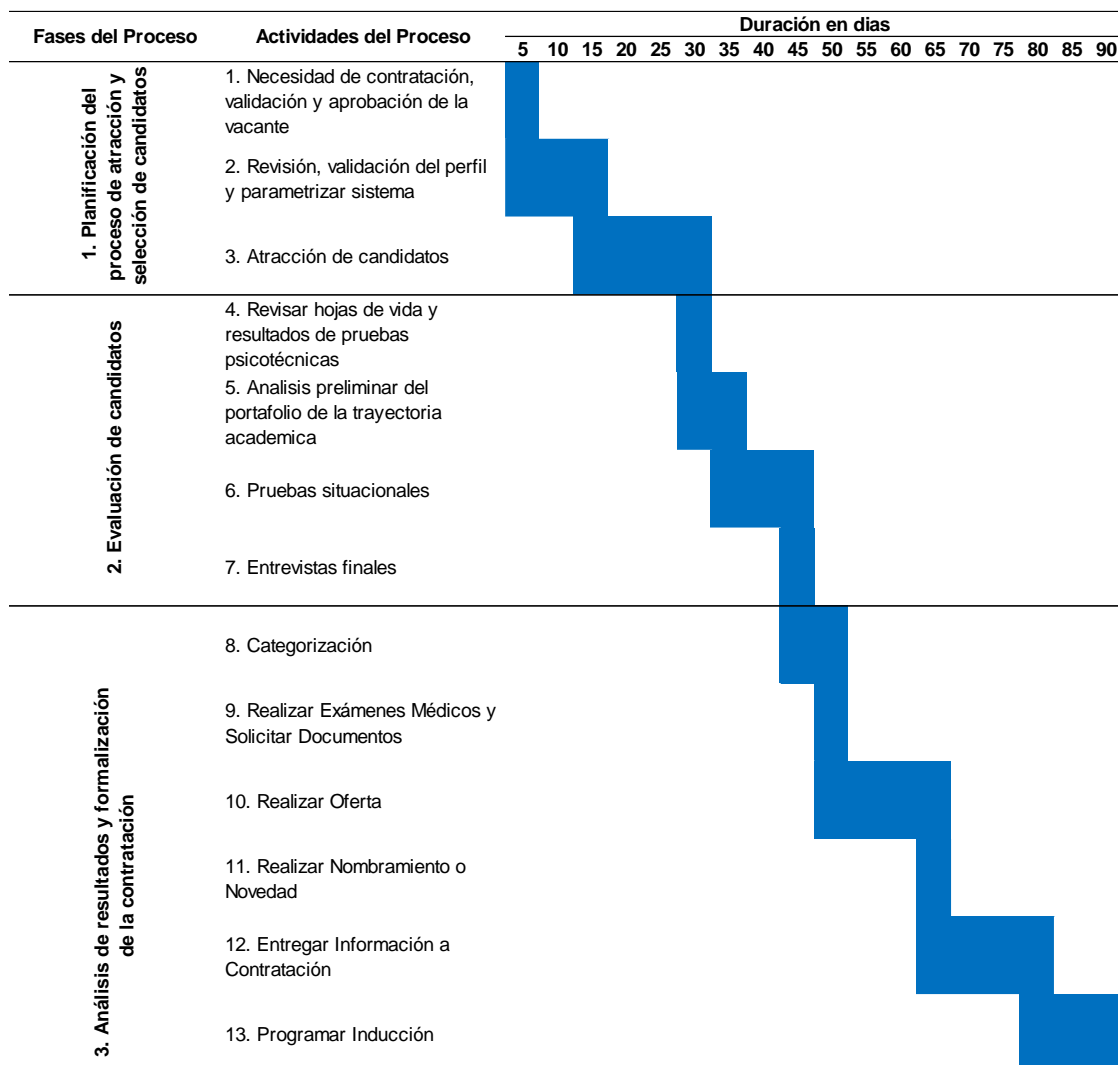
de bienvenida y adaptación del profesor, promoviendo así su compromiso y permanencia en la institución.

Esta última etapa es el cierre del proceso de selección docente. Para concluir, en este apartado son incluidos: una descripción del proceso actual de la institución, las acciones de ajuste y las propuestas de mejora. Lo anterior con el objetivo de proponer ajustes al proceso de selección considerando recursos y herramientas para una evaluación exhaustiva de los candidatos.

Acuerdos de servicio para la selección de docentes planta

Luego de analizar los tiempos de respuesta que se tienen en la institución se encuentra que es necesario hacer un seguimiento y control a través de la identificación de indicadores claves en proceso. En vista de lo anterior, la duración de cada una de estas etapas puede variar según la complejidad del puesto, las dinámicas del mercado y contexto laboral donde trabajará el futuro empleado. No obstante, es ideal establecer acuerdos de servicio que optimicen el proceso y aumenten la fluidez y efectividad en las diferentes etapas.

Para ello, se sugiere considerar un objetivo total de 90 días, de acuerdo con el siguiente flujo:

Figura 4*Acuerdos de tiempo del proceso de selección de profesores Planta*

Nota. Elaboración propia

Dado que algunas etapas del proceso pueden desarrollarse simultáneamente, el tiempo estimado para un proceso eficiente, desde la creación de la vacante hasta la incorporación de un nuevo docente, puede ser de 90 días.

Una síntesis de este proceso se incluye como propuesta en el siguiente cuadro donde se presenta un plan de mejora integral que aborda cada una de las etapas del proceso, desde la

planificación hasta la inducción. A continuación, se mostrará la síntesis de cada una de las acciones propuestas y los recursos de apoyo para facilitar su implementación.

Tabla 13

Plan desarrollado de mejoramiento

Fases del Proceso	Objetivo de Mejora	Estrategias Sugeridas	Posibles Acciones	Recursos de Apoyo
1. Planificación del proceso de atracción y selección de candidatos	Integración de tecnología para los requerimientos	Montar un sistema de solicitud y aprobación de requerimientos de personal	Uso de Power Automate	Office 365
	Revisión y Actualización de Perfiles	Comprensión de necesidades y definición del perfil requerido	Entrevista con el jefe inmediato	Anexo 2. Manual de Apoyo para Selección de Profesores
			Definir perfiles claros y atractivos	Anexo 2. Manual de Apoyo para Selección de Profesores Entrevista estructurada que permita conciliar las necesidades de las Unidades Académicas Vs. el alcance del equipo de Atracción y Vinculación
	Atracción de Doctores Activos en Producción Intelectual	Atracción de doctores en el contexto nacional e internacional	Desarrollo de una Marca Empleadora Global	Estudio de Mercado Global
			Fomentar la marca empleadora Nacional Publicación de convocatorias por medio de plataformas de empleo Académicas	Actualización del <i>site</i> de inicio plataforma ATS Akadeus, ResearchGate y Nature Careers

	Utilizar múltiples canales de atracción	LinkedIn Recruiter, Indeed, Glassdoor, Monster, ZipRecruiter, CareerBuilder WhatsApp, Instagram o Facebook.
	Embajadores de Marca	Plan de incentivos y el desarrollo de la marca
	Colaboración con Agencias de Reclutamiento Internacional	Alianzas Estratégicas
	Participación en Ferias Internacionales de Empleo Académico	La European Association for International Education (EAIE) o la Association of International Educators (NAFSA).
	Creación de contenido de la Marca Empleadora y material de apoyo	Crear material de marketing personalizado, Stand interactivo y atractivo
	Creación de un comité asesor para la creación de contenido y atracción	Contribución de un grupo de expertos de la institución
	Fortalecimiento de Estancias de Investigación	Contribución de las Facultades, Grupos de Investigación y Centros, Oficina de Investigación
	Revisión de la competitividad salarial de doctores investigadores	Contratar una empresa especializada en análisis de salarios Acrip Valle, Consultor Externo
	Creación de un programa de Incentivos	Contribución de las Facultades, Oficina de Investigación y Oficina de Gestión y Trayectoria Profesoral
	Simplificación del Proceso de Contratación Internacional	Digitalización y Automatización del Proceso Implementación de una plataforma

2. Evaluación de candidatos			Asesoría y Soporte en la Reubicación	Crear un comité de expertos para asesorías de temas migratorios
		Red de Exalumnos Internacionales	Activación de una Red Global de Exalumnos	Oficina de Egresados
		Inversión en sistemas de ATS	El uso de herramientas tecnológicas mas especializadas	TeamTaylor o Pandapé
	Evaluación Inicial	Optimización de la plataforma ATS	Actualizar el FAC con respecto al perfil	Anexo 2. Manual de Apoyo para Selección de Profesores
			Diseño de una prueba de Dimensiones	Asesoría de un Experto
			Diseñar un Cuestionario de Video Entrevista	Anexo 2. Manual de Apoyo para Selección de Profesores
	Implementación de Pruebas y Entrevistas Eficientes	Utilizar una matriz de evaluación en la prueba docente	Implementación de una rubrica para la calificación de la prueba docente	Anexo 2. Manual de Apoyo para Selección de Profesores
			Uso de una guía de preguntas para el desarrollo de una entrevista por competencias	Anexo 2. Manual de Apoyo para Selección de Profesores
		Entrenamiento de los Entrevistadores	Formación de equipo de selección en competencias técnicas de entrevista	Presupuesto para formación
			Implementación de nuevas pruebas psicométricas	Realizar una búsqueda de pruebas psicométricas que se acoplen a las necesidades del perfil docente
		Reducción de Tiempos de Respuesta	Utilizar Datos y Métricas	Registro oportuno en la plataforma de los avances del proceso

3. Análisis de resultados y formalización de la contratación	Optimización del proceso de incorporación y adaptación de nuevos profesores	Ampliar la jornada de inducción de profesores	Diseñar e implementar un itinerario de integración personalizado	Guías de bienvenida, presupuesto para actividades, recorridos guiados por el campus y encuentros programados con líderes clave de la institución
		Creación de una ruta de aprobación automatizada	Uso de Power Automate	Office 365
		Creación de un calendario de contratación	Diseñar un calendario con fechas	Jefatura de Gestión del Talento Humano, Equipo de Atracción y Vinculación, Equipo de compensación
		Creación de un programa de acompañamiento a nuevos profesores	Diseñar un programa de mentorías	Presupuesto, mentores, guías de acompañamiento y rubricas de calificación de la experiencia

Nota. Elaboración propia

Indicadores de proceso e impacto sugeridos

Para valorar la Efectividad e Impacto de los procesos de Selección, se recomienda considerar los siguientes indicadores:

Proceso de Atracción y Selección de Candidatos:

- Tiempo de la convocatoria
- Fuentes de acceso a los candidatos más cualificados
- Costos asociados a la consecución de los candidatos

Proceso de evaluación de candidatos:

- Tiempo asociado al proceso de selección
- Tasa de candidatos “idóneos” evaluados
- Tasa de candidatos descartados y expectativa de los directores de departamento

- Costos asociados al proceso de evaluación.

Efectividad del proceso:

- Tiempo final del proceso entre la generación de la vacante y contratación del reemplazo.
- Tasa de aceptación de la oferta económica
- Índice de rotación y/o tiempo de permanencia en la institución.
- Curva de desempeño.

Propuestas de cierre para la consultoría

Para concluir el proceso de la consultoría, se proponen las siguientes acciones transversales, estas abarcarían desde la socialización de la propuesta hasta la medición de los tiempos de respuesta.

1. Socialización de la propuesta y capacitación de personal

Se propone un plan de acción para la socialización y capacitación para el personal involucrado en el proceso de selección, asegurando que comprendan y se adapten a las nuevas prácticas sugeridas.

2. Monitoreo y Evaluación

Se sugiere implementar un sistema de seguimiento para evaluar la efectividad de los cambios propuestos, a través de indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos.

Conclusiones y recomendaciones finales

Se puede concluir que el proceso de atracción, evaluación y vinculación es fundamental para alinear las habilidades y competencias del talento con las necesidades estratégicas y culturales de la institución, para optimizar la productividad, la innovación y el clima laboral. En este marco de ideas, este trabajo de consultoría tuvo como objetivo central actualizar y mejorar el proceso de atracción de profesores en la Institución Educativa, con el objetivo de garantizar que los nuevos profesores que se vinculan se ajusten al perfil requerido y contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

Para lograrlo, en primer lugar, se realizó un diagnóstico detallado de la planta docente para conocer su composición, analizando la rotación de los últimos tres años y evaluando la eficiencia del proceso de selección actual. En este orden, el diagnóstico permitió encontrar que en el período 2021-2023, se registraron cambios relevantes en la composición de los docentes planta. Se encontró que el número total de profesores planta disminuyó del 32% al 27% mientras que el porcentaje de docentes catedra por hora cambió del 68% al 73%. Por otro lado, se evidenció un aumento de docentes con doctorado, mostrando una estrategia institucional para fortalecer la cualificación académica.

El diagnóstico revela que el proceso de selección es excesivamente largo y burocrático, extendiéndose desde la identificación de la vacante hasta la inducción del nuevo profesor, pasando por múltiples etapas como la evaluación de candidatos, exámenes médicos y trámites administrativos. Como se mencionó anteriormente, este proceso, a pesar de contar con lineamientos establecidos, presenta una serie de ineficiencias que generan tiempos de respuesta prolongados, alcanzando los 193 días. La complejidad del proceso, con sus 16 etapas y la participación de múltiples actores, dificulta una respuesta ágil a las necesidades de la institución. Por lo tanto, se hace necesaria una reingeniería del proceso para simplificarlo y agilizarlo.

Asimismo, la elevada tasa de rotación, especialmente por renunciaciones voluntarias (54% en una muestra de 95 profesores), evidencia una significativa fuga de talento. Esta situación, sumada a la disminución general de los docentes de planta y a un proceso de contratación lento, plantea un riesgo serio para la institución. La dificultad para cubrir las vacantes a tiempo puede comprometer significativamente la calidad de la enseñanza, la investigación y el logro de los objetivos estratégicos. Esta situación se agrava al constatar que el porcentaje de vacantes se ha mantenido constante, incluso aumentando ligeramente en los últimos años, lo que revela una problemática estructural en la gestión del talento humano.

En una segunda instancia, mediante entrevistas con directores de departamento, se identificaron y priorizaron los puntos críticos del proceso de selección. Los directores coincidieron en la necesidad de actualizar el procedimiento para agilizar los tiempos de respuesta. Además, destacaron la urgencia de mejorar las condiciones salariales y los criterios de evaluación para atraer y seleccionar a los docentes más cualificados, especialmente aquellos con doctorado, a fin de fortalecer la investigación.

En tercer lugar, se realizó una comparación con las prácticas de selección de otras universidades privadas de la región. Los hallazgos revelan que el proceso de selección que se lleva a cabo en la institución objeto de esta consultoría difiere significativamente de las demás Universidades. Ya que se pudo observar que estas no acompañan desde la planeación hasta la vinculación de los profesores planta. No obstante, se identificaron prácticas valiosas en otras instituciones, como la entrevista psicológica clínica, que podría complementar la fase de evaluación. Así mismo, sus programas de onboarding ofrecen oportunidades interesantes para enriquecer el programa de inducción.

En cuarto lugar, se recogió todo lo mencionado anteriormente para la construcción de una propuesta de actualización integral, optimizando el proceso de atracción, selección y vinculación. Este plan sugiere cambios sustanciales en las tres fases del proceso: planificación

del proceso de atracción, evaluación de candidatos y formalización de contratación, buscando agilizar el proceso, mejorar su eficacia y garantizar la selección de los candidatos más idóneos. A su vez, proponer al final indicadores clave que sirvan para monitorear el proceso y generar una medición aterrizada a la realidad del proceso. Esta propuesta se fundamentó en un análisis exhaustivo de las mejores prácticas del sector y de las necesidades específicas de la institución.

Para futuros trabajos sobre este tema, se recomienda priorizar la automatización de los procesos de selección a través de herramientas tecnológicas y el análisis de los datos para optimizar la toma de decisiones. Asimismo, es fundamental fortalecer la marca empleadora mediante estrategias digitales y mejorar la comunicación con los candidatos, brindándoles una experiencia positiva a lo largo de todo el proceso de selección.

Por último, se sugiere involucrar a todos los actores clave de la organización, como vicerrectores, directivos académicos, jefes de área y la oficina de gestión del talento humano, para garantizar una transformación exitosa y alineada con la estrategia institucional. La colaboración de todas las unidades académicas y administrativas es esencial para impulsar la mejora continua y asegurar que los cambios se implementen de manera efectiva.

Referencias

- Aamodt, M. (2010). Selección de Empleados: reclutamiento y entrevista. *Psicología Industrial Organizacional: Un enfoque aplicado*, 113-155. Cengage Learning Editores S.A.
- Alles, M (2006). *Selección por Competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2007). Parte III: subsistema de integración de recursos humanos. *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*, 129-194. Mc Graw Hill.
- El Observatorio de la Universidad Colombiana (2019). *Colombia tiene 16 doctores por cada millón de habitantes*. <https://www.universidad.edu.co/colombia-tiene-16-doctores-por-cada-millon-de-habitantes/>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2021). *El Ministerio de Educación Nacional pone a disposición la información estadística de educación superior a 2021*. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/411246:El-Ministerio-de-Educacion-Nacional-pone-a-disposicion-la-informacion-estadistica-de-educacion-superior-a-2021>
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). Tercera parte: la incorporación del individuo en las organizaciones. *La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, 107-162. Mc Graw Hill.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008). Capítulo 5: reclutamiento del personal correcto. *Supervisión*, 122-151. Person Educación.
- Schein, E (1972). *Psicología de la organización*. Editorial Prentice-Hall Internacional.

Swan, W. S. (1997). Traducir los requerimientos del cargo en una forma que sea aplicable al candidato: factores "puede hacer", "quiere hacer" y "encaja". *Como escoger el personal adecuado*, 79-91. Cargraphics, S.A.

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. (2022). Docentes 2022.

<https://snies.mineducacion.gov.co/portal/ESTADISTICAS/Bases-consolidadas/>

OCDE (2021), Perspectivas de la OCDE sobre ciencia, tecnología e innovación 2021: tiempos de crisis y oportunidades, Publicaciones de la OCDE, París,

<https://doi.org/10.1787/75f79015-en>

Anexos

Anexo 1. Resumen Conversatorio Selección Universidades

Pontificia Universidad Javeriana Bogotá

Atracción

Durante el último año, hemos estado trabajando arduamente en mejorar nuestros procesos de selección de profesores. Cada área asume la responsabilidad de montar la requisición a través de nuestro sistema ERP. Una vez que se establece una vacante y se aprueba, comienza la etapa inicial del proceso.

Cada martes, nuestro equipo se reúne para distribuir las vacantes entre los psicólogos del equipo de selección. Posteriormente, se inicia la revisión de los candidatos con el jefe inmediato. Una vez completada esta etapa, procedemos a publicar las vacantes en nuestro portal "Trabaje con nosotros", así como en empleo.com y LinkedIn.

Evaluación

Se emplean pruebas técnicas, de conocimiento y psicotécnicas a través de Psigma Corp. Estas evaluaciones nos permiten obtener una visión integral de las habilidades y capacidades de los candidatos, asegurando así una selección más precisa y acertada.

Vinculación

Se solicitan los documentos necesarios, así mismo, los candidatos finalistas son enviados para exámenes médicos. Una vez completados estos pasos, se activa el flujo de aprobación del nombramiento a través del ERP. Posteriormente, se informa al equipo de Administración Laboral para que inicie el proceso de vinculación del nuevo empleado. Y se activa el proceso de inducción.

Universidad del Externado

Atracción

La selección se hace desde los cargos estratégicos hasta los de nivel operativo. Una vez ya me llega mi requisición, lo primero que se hace es publicar la vacante. Nosotros la publicamos en el empleo y en la bolsa de empleo de la universidad para algunos cargos regresados y demás que requerimos. En LinkedIn también nosotros la publicamos. Luego se inicia todo el reclutamiento. Una vez tenemos el reclutamiento, nosotros verificamos con el área en encargar las hojas de vida, las cuales son el primer filtro, y ya esto ya sería las pruebas técnicas, dependiendo el perfil que cada uno lo requiera, pruebas psicotécnicas, manejamos el aplicativo IdTalento y la entrevista con nosotros.

Evaluación

Utilizamos IdTalento. Esto tiene una estructura de preguntas que nos permiten, con ayuda de filtros autocalificables, definir quién es nuestro candidato no resultante de muchas hojas de vida que pueden aplicar estas pruebas. El aplicativo incluye la prueba DISC, incluye una prueba de competencia, tiene una prueba de valores. Incluir pruebas técnicas, nos permite hacer entrevistas, videoentrevistas. Nosotras mismas hacemos todo el Assessment center, nosotras lo diseñamos y hacemos ya análisis de casos y demás en el caso de requerirse. Eso depende de cada proceso de selección, no es de carácter obligatorio hacer el Assessment center en los procesos de selección de la universidad.

Nosotros también hacemos parte de este proceso haciendo las entrevistas respectivas para enviar preferiblemente tres o cuatro candidatos preseleccionados por nosotros para que ya la facultad o el Área decida quién es el candidato que ellos consideran más idóneo.

Vinculación

Hacemos toda la verificación documental, que eso es muy, muy importante. También se envían todo el tema de exámenes médicos, que ustedes saben que es muy importante ahora tener un muy buen proveedor para este tema.

Y, por último, ya se procede a la contratación de acuerdo con el resultado que nos surge allá.

Universidad de los Andes

Atracción

Tenemos un proceso flexible, es decir, en esa etapa de entendimiento le damos la opción al jefe que decide al orden en el que quiere el proceso, si así quiere revisar las 300 hojas de vida y nos manda las que considere, o si quiere que nosotros hagamos el filtro inicial y le enviemos las que consideramos de acuerdo a las especificaciones del perfil. Pero digamos que sí permite, uno, es la primera vez que tenemos un portal de empleo, lo logramos pues teniendo Oracle, entonces tenemos en el sitio de la universidad el trabajo con nosotros, está conectado al portal y ahí publicamos todas las ofertas, todas. También utilizamos el empleo, pero cuando está el empleo, linkeamos para redireccionar al portal, entonces todas las postulaciones de candidatos o incluso, así no son postulaciones, sino registrar la hoja de vida entra por ahí.

Y a través del mismo ERP, el jefe puede hacer la consulta de las hojas de vida, hacer como quiénes pasan y quiénes no pasan a la siguiente etapa. Incluso puede hacer comentarios como sobre las hojas de vida o más adelante en las entrevistas que se realicen.

Evaluación

Tenemos obviamente un modelo de competencias universidad que aplica tanto para profes como para administrativos y pues para el proceso de selección aplica igual. Y estamos incorporando unas herramientas de escucha clínica, psicoanalítica en la entrevista. Y eso nos ha

complementado, digamos, bastante bien, o nos completa como de una manera más interesante el proceso, no sólo en virtud de las competencias, son un poquito más como comportamentales. La escucha clínica nos ayuda a entender un poquito las razones de cómo el por qué esos comportamientos y nos ayuda como a entender si un poquito más esa persona en el marco de la cultura de la universidad y sobre todo cómo se va a relacionar pues con los estilos de liderazgo que se encuentra.

En términos de evaluación para lo digamos un poquito más para lo de competencias utilizamos el DISC, utilizamos el DISC liderazgo para directivos y jefes. Hacemos una entrevista un poquito más a profundidad por competencias que la contratamos con un consultor externo, igual para profesores. Y ella aplica una prueba que se llama el PDA. Entonces, esa es como una cosa complementaria que hacemos para esos niveles, digamos, organizacionales. Tenemos un proceso de retroalimentación para candidato elegido en cualquiera de los sistemas de evaluación, sea nuestro o con proveedor externo. También funciona un poquito por consenso, no somos nosotros quienes elegimos la persona, es el jefe inmediato el que elige de acuerdo con unas recomendaciones o al informe que nosotros presentamos de la terna finalista o de los candidatos que lleguen al final del proceso. Estamos utilizando el DISC como herramienta de apoyo. Y para el componente de la escucha activa, vamos a trabajar con una prueba proyectiva. Hasta el año pasado, digamos que implementamos algo que era como opcional para las facultades que sus profesores pasarán por un proceso de valoración de competencias con gestión humana.

Este año ya no es tan optativo, ya hace parte del proceso, y en nuestro nuevo estatuto eso va a ser parte del proceso de selección de profesores. Eso no quita la autonomía que tienen las facultades para hacer sus convocatorias en sus plataformas y escenarios súper especializados, la simulación de la clase, como todo eso que hace que atañe un poquito más como al perfil docente y de investigador.

Vinculación

Entonces, lo que hacemos cada una de las especialistas que hace parte de atracción y promoción acompaña a ese nuevo empleado, digamos, desde que es candidato o desde que conoce la oferta, digamos, hasta el momento de su retroalimentación, más o menos como a los 45 días, y pensando que sea un poquito como el proceso de periodo de prueba.

Universidad Icesi

Atracción

El reclutamiento lo seguimos haciendo a través del empleo, a través de LinkedIn, a través de las redes sociales de ICESI. En LinkedIn tenemos un programa de embajadores de marca con nuestros empleados, lo estamos construyendo este año.

Evaluación

Aquí nos ha gustado SharePoint que nos permite compartir todos los documentos y los enlaces en tiempo real con los jefes, porque el proceso de selección lo trabajamos muy de la mano en cargos administrativos. Hacemos todo el proceso juntos. Para eso sí, los jefes nos exigen Assessment Center o hace parte del proceso para todos los cargos tácticos y todos los cargos estratégicos. Entonces, cuando ya estamos como observadores en el Assessment, todos tenemos la misma plantilla en nuestro computador, vamos evaluando y al final es la misma, te suma y te resta y te pone como yo. Bueno, hacemos entrevistas, a veces hay entrevistas con el jefe del jefe, si el cargo lo necesita, pero casi siempre tratamos de que sea entrevista de gestión humana, entrevista con un jefe directo. Y tenemos una reunión de consenso. Entonces, esa reunión de consenso es media horita por Teams. Yo les comparto lo resuelto, cómo interpreto los resultados de esas clásicas técnicas de esa entrevista y cuál será mi opción 1. Y participan los jefes y dicen, bueno, mi opción 1 será este, este. El otro tema que hemos hablado, a las pruebas que manejamos, nosotros trabajamos con Sigma, Y tenemos el KOMPE-Plus para tácticos y

estratégicos. Y prueba para cargos operativos. Y el ADN innovador, porque ahorita hay un cambio de estrategia, entonces construimos un conjunto con la Facultad de Ingeniería, una prueba psicotécnica que mide el tema de creatividad e innovación. Hay facultades en las que tenemos participación desde el reclutamiento, hacemos entrevistas en conjunto con el jefe, hacemos una prueba que es parecida a la que comentaban algunos que es como simular una clase y entonces ahí estamos viendo cómo el profesor hace la presentación en conjunto con otros profesores y el jefe del departamento y seleccionamos a la persona en conjunto.

Y hay otras facultades que lo hacen directamente ellas y simplemente nos dicen, estas son las personas y nosotros nos encargamos de confirmarles su oferta laboral, su salario y el espaciecito de bienvenida y su plan de entrenamiento.

Vinculación

Y luego viene pues todo el tema de referenciación laboral, la consulta de antecedentes, la valoración médica ocupacional.

Y cuando todo eso ha sido positivo, ya hacemos la oferta laboral. Una oferta laboral le confirmamos la fecha en la que ingresa la persona y le decimos que tiene un espaciecito de bienvenida con alguna del equipo de selección. Entonces puede ser conmigo, puede ser con las analistas o con la auxiliar. Y ese espacio, entonces ya llega la persona, su primer día, lo recibimos, el jefe ya está enterado también, le hemos agendado en su audio que por favor saque un espaciecito para recibir a esta persona.

Universidad EAFIT

Atracción

En EAFIT les cuento que tenemos Magneto, esa hoy es nuestra plataforma de gestión del talento. Hoy tenemos una coordinación que puede denominarse desarrollo organizacional, quien sostiene la primera conversación con el líder cuando se abre una vacante, ya sea por

ampliar la planta o pues un retiro o una renuncia. Es esta persona con el jefe quien levanta el perfil del cargo e internamente tenemos un archivo de SharePoint donde esta persona nos activa selección cuando ya este proceso pues está ok, donde nos pone las condiciones del cargo y nos adjunta el perfil que queda definido. Ahí ya entramos las personas de selección a activar el proceso. El proceso se activa entonces contactando al líder para sostener una reunión de encuadre donde se ratifican las condiciones que esta persona de desarrollo organizacional nos puso. Y se conversa sobre la necesidad. Cuando hablo de las necesidades, entender qué está buscando la persona, en qué posibles empresas puede estar este mismo rol, o cuáles empresas son atractivas para buscar a esta persona. Si, bueno, verificamos la educación formal, la experiencia, y en este espacio definimos las etapas del proceso junto con el líder. Desde ese encuadre con el líder nos comprometemos a publicar ese mismo día. Publicamos entonces por Magneto como fuente de reclutamiento y nuestras fuentes de replicación son LinkedIn, Instagram, Facebook y ya pues le mandamos el enlace de Magneto al líder para que él se encargue de difundirlo pues en sus redes profesionales y conocidos. Ahí publicamos y hacemos la segunda etapa.

Evaluación

A esos candidatos con los cuales va a continuar le hacemos una etapa de pre-screening. En este pre-screening nos contactamos con estos preseleccionados para ratificar las condiciones de la convocatoria. Y ahí le damos la posibilidad al líder, por si quiere que nosotros le hagamos algunas preguntas puntuales, que den cuenta que la persona si se ajusta. Especialmente los que tengan el inglés, que tengan Excel, o cuando hay una experiencia muy específica, preguntarla desde ese pre-screening. Ahí con esas personas, entonces, vamos a la etapa de herramientas de valoración. Nosotros lo denominamos así porque junto con el líder determinamos cual es la herramienta que más se ajusta para la necesidad. Entonces, ahí cabe prueba técnica, la cual solamente el candidato hace y el líder revisa y con base en eso sabe si continuará o no. Hacemos

ejercicios de simulación, casos de negocio, o centros de valoración ya completos, grupales. Nosotros tenemos una matriz de selección donde todos los cargos de asistente para arriba deben tener centro de valoración.

De asistente para abajo no es necesario. Si el jefe quiere, se tiene, pero no es necesario que lo tenga. El líder hace las entrevistas. Las herramientas de valoración le damos la potestad al líder para que elija si se hacen antes o después de su entrevista. Entonces estas etapas se pueden intercalar de acuerdo a lo negociado. El líder entrevista y posterior a eso nos pasa a selección una terna. A esa terna le hacemos entrevista psicológica y le aplicamos las pruebas, que las de nosotros son las de Magneto, que ellos lo manejan con talento y tienen una batería de pruebas. Hoy nosotros en esa batería aplicamos el DICS, una de personalidad, una de motivaciones y habilidades cognitivas. Y para los líderes, la batería de líderes. Ya con esa valoración de la terna, nosotros citamos al líder a un espacio de devolución de hallazgos, donde le hacemos la devolución de la terna valorada para que junto con esa información, se la triangula con los demás escenarios que tuvo con el candidato y tome la decisión de la persona seleccionada. Con los profesores les cuento que desde el año pasado en el estatuto profesoral entra la etapa de valoración por desarrollo de empleados como una etapa obligatoria. Entonces, una vez las escuelas surten su proceso académico bastante riguroso, deben pasarle a desarrollo de empleados una terna final, terna que debemos valorar con entrevista y pruebas psicométricas, hacerles devolución para que sea una etapa más del proceso.

Eso es lo que, entonces, de ahora en adelante tenemos que acompañar todos los procesos de selección de profesores.

Vinculación

Cuando se toma la decisión de la persona seleccionada, inicia el proceso de onboarding. Entonces nosotros llamamos al candidato, le notificamos que fue seleccionado, le solicitamos unos documentos preliminares que nos exige contratación para recibarnos la solicitud, y le

informamos su fecha de inicio. Nosotros tenemos ingresos programados, son dos veces al mes, los 5 y los cada 20 mes. Entonces ya desde que yo le informo al candidato que queda seleccionado, le puede notificar con claridad su fecha de ingreso.

Entonces el candidato pasa a contratación, la contratación lo contacta, le informa los demás documentos requeridos, temas de exámenes médicos que nosotros tenemos nuestros médicos y ya se pasa a contratación.

Universidad de la Sabana

Atracción

Cargos Administrativos y Operativos. Nosotros manejamos el proceso de selección también a través de PeopleSoft, que es una de nuestras herramientas. También se hace la creación de una vacante. A través, obviamente, de esta herramienta y empezamos a hacer la gestión del proceso de reclutamiento. Previo a ello, tenemos una conversación con el jefe inmediato en el cual nos cuenta un poco sobre las características del perfil que requiere para la persona. Entonces, no se si requiere pronto algún perfil técnico o algo muy puntual que solicite el perfil. Hacemos el reclutamiento, lo hacemos a través también del Alumni, de nuestra plataforma de Alumni, lo hacemos también en el empleo, CompuTrabajo, LinkedIn, redes sociales, y empezamos como toda la búsqueda de nuestro perfil.

Evaluación

Hacemos nuestras entrevistas inicialmente desde Desarrollo Humano, luego hacemos... En ese intervalo de entrevista de Desarrollo Humano y de Jefe Inmediato, se hacen las evaluaciones de pruebas técnicas. Entonces Excel, ortografía, pruebas puntuales para el CAP. Luego se hace la entrevista con el jefe inmediato. Si requiere el cargo hacer un Assessment, pues se desarrolla el Assessment. Se puede hacer en conjunto con la unidad, con el jefe inmediato o se hace de acuerdo con los que tengamos nosotros ya en el banco de pruebas. Una vez se hace la entrevista

con jefe inmediato, si se requieren, una, tres, cuatro, cinco entrevistas las que se soliciten para el proceso. Nosotros tenemos, dependiendo del nivel del cargo, tenemos PROCAP para niveles de Auxiliar de Servicios generales, para niveles técnicos y tecnológicos, DISC, y manejamos para coordinadores hacia arriba, Trimetrics. Es una prueba interna de la propia universidad.

Entonces, también los candidatos, pues, dentro del proceso de selección, hacen una prueba de inglés. Para revisar su nivel, porque hay cargos que requieren claramente niveles específicos.

Los procesos de selección para profesores digamos que están descentralizados de la dirección de Desarrollo Humano, se trabajan directamente desde las unidades académicas en conjunto con la dirección de Desarrollo Profesional y ya en el momento pues en el que se va a hacer, o sea como previo a la contratación ya se ha revisado pues que el candidato cuenta con la experiencia, con la formación, y con la investigación y todo lo que requiere el perfil del profesor y que ya está listo para contratar, en ese momento se reúnen la Directora de Desarrollo Profesional y la Directora de Desarrollo Humano a hacer una entrevista también como para entender y ver un poquito esa adherencia al proyecto educativo institucional y después de eso ya se manda el candidato al Comité de Desarrollo Profesional en donde se define la oferta que va a tener.

Vinculación

Y dependiendo del ingreso que tiene la persona, pues se hace una carta oferta, indicando obviamente los beneficios y el salario que tendríamos para ese cargo. Y también cuando es un cargo comercial, pues se entrega una carta oferta indicando todo el tema de variable, de compensación variable. Luego, de hecho, se hace el ingreso. Nosotros tenemos los ingresos semanales, en los cuales también somos casi que muy parecidos a Uninorte, y es que semanalmente estamos entregando a contratación un número determinado de ingresos, dependiendo, obviamente, del corte de nómina.

Universidad del Norte

Atracción

La valoración aprendices, personal administrativo y contratación de docentes. Inicia con la vacante, una requisición de personal. Nosotros tenemos un sistema propio que se llama PeopleSoft. Y allá pues las personas realizan diligencia en la requisición de personal. Iniciamos todo ese proceso de búsqueda. Una vez tenemos ya el personal reclutado y ya hemos hecho todo el proceso de seleccionar las hojas de vida que más se acercan al perfil, pues empezamos el proceso de... bueno, a veces se las mandamos primero como al jefe cuando son con conocimientos muy técnicos, que lo hagan como una preselección por hoja de vida. Y nos diga, continúa el proceso con estas personas.

Evaluación

A veces hago Wartegg, a veces hago Machover, depende del cargo. Y también a veces hacemos Assessment, o sea, la metodología. Diseñamos los casos junto con el jefe y no todos los cargos hacemos el Assessment Center, sino para ciertos cargos. Y una vez, digamos, cada etapa del proceso se va cumpliendo, pasan a la parte de entrevista. Después de la entrevista, de acuerdo, si el cargo es muy crítico, de pronto que requiere... Crítico me refiero a unas especificaciones para trabajar, si requiere que tenga algo a nivel de salud, yo le hago enseguida los exámenes médicos para que cuando llegue al jefe ya tenga los exámenes médicos, que esté apto también físicamente.

Vinculación

Allá de una vez se le piden como los documentos a la persona cuando ella selecciona el jefe. Y ya una vez la persona ingresan en esta área de selección le hacemos la inducción. Nosotros también tenemos los cortes de nómina. Lo único es que se pueden ingresar, pero no entran en nómina. O

sea, hay unas fechas, sino que esas personas ingresan, pero no se les paga después del corte de nómina. Nosotros tenemos ingresos todos los miércoles y viernes de cada semana.

Anexo 2. Manual de Apoyo para la Selección de Profesores

Este manual, concebido para optimizar la selección de docentes, se sustenta en el modelo de gestión por competencias propuesto por Botero-Sarassa y Mejía (2009) en su trabajo de maestría. Dicho modelo, aplicado exitosamente en la institución, sirvió como referencia para el desarrollo de los instrumentos de evaluación aquí presentados. Sumado a las herramientas tecnológicas institucionales, este manual busca facilitar la identificación de los perfiles docentes más idóneos.