

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Este capítulo constituye la culminación de la investigación de tesis sobre el reclutamiento y la selección de profesores como una alternativa para mejorar la calidad académica universitaria. Se compone de tres partes fundamentales: interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones. En la interpretación de los resultados se da significado a los mismos a partir de la relación que guardan con los objetivos y las hipótesis planteadas y con los aspectos teóricos que fundamentan la investigación; en las conclusiones se exponen a través de las hipótesis los beneficios y oportunidades de desarrollo que el establecimiento de un programa de reclutamiento y selección de profesores puede ofrecer a la UANL en su búsqueda de superación académica; y, en las recomendaciones se citan algunos temas relacionados con la administración del recurso humano académico en instituciones de educación superior, que pudieran convertirse en objeto de investigaciones posteriores y complementar los resultados del presente estudio (estructura de Ibáñez, 1997).

Los objetivos que en este estudio se propusieron fueron: 1) mostrar, a través de un marco teórico sobre la Administración de Recursos Humanos aplicada a la Educación, los beneficios y oportunidades de desarrollo que promovería en la UANL el establecimiento de un programa de reclutamiento y selección de profesores, como parte integral del programa de planeación del recurso humano académico; 2) establecer, mediante la investigación en las

facultades, el diagnóstico y la oportunidad apropiada para que el personal académico-administrativo considere que un programa de reclutamiento y selección de profesores puede ser favorable para su desarrollo; 3) proporcionar, combinando los resultados de la encuesta con fundamentos del marco teórico, los elementos básicos necesarios para la elaboración de un programa de reclutamiento y selección de profesores en la UANL, y sugerir algunas de las características que este programa debería incluir; y 4) proponer, a partir de los resultados obtenidos y de lo expuesto en el marco teórico, opciones de nuevas políticas que apoyadas en los criterios nacionales e internacionales sugeridos para seleccionar al nuevo personal docente, conduzcan a evitar la endogamia académica y a promover la calidad universitaria.

Las hipótesis se formularon en función de estos objetivos y de las preguntas de investigación surgidas a partir de los problemas planteados. En ellas se expresan algunos de los beneficios y oportunidades de desarrollo que el establecimiento de un programa de reclutamiento y selección de profesores promovería en la UANL, sustentándose en la hipótesis básica de que existen en la práctica cotidiana del reclutamiento y selección de profesores en las facultades áreas de oportunidad que pueden ser utilizadas para la aplicación de este programa. A través de la investigación se develaron dichas áreas de oportunidad, lo cual confirma la hipótesis básica que suponía su existencia y consolida las hipótesis complementarias que enuncian los beneficios que el establecimiento de este programa traería a la universidad. En esta parte del estudio se exponen esas áreas de oportunidad, que al combinarse con las aportaciones de la teoría de administración de recursos humanos aplicada a la educación universitaria, muestran los aspectos que pueden ser mejorados en la UANL a través del establecimiento del programa de reclutamiento y selección de profesores, cuya implementación, de ser realizada, contribuiría a mejorar su calidad académica.

5.1 Interpretación de Resultados.

Respecto al Reclutamiento de profesores. Del análisis de los resultados presentados en las Tablas y Figuras 1, 2, 3 y 4 del capítulo de resultados, se interpreta lo siguiente: no hay un criterio común en las facultades en cuanto a tener un sistema de reclutamiento, en cuanto a aplicarlo, en cuanto a quien lo aplica y en cuanto a tenerlo por escrito. Diecisiete tienen, 15 lo aplican; en 13 lo aplica el personal de la dirección o de las secretarías o subdirecciones académicas o administrativas, en tres lo aplica el personal del departamento de recursos humanos de la escuela en coordinación con otro departamento de la misma que varía entre ellas y en una lo aplica personal de las coordinaciones de área y los comités académicos. Once facultades lo tienen escrito.

En las respuestas de los entrevistados se advierten diferentes interpretaciones de lo que constituye un sistema de reclutamiento de profesores. Algunos lo identificaron con lo normado en la ley orgánica de la universidad con respecto a la convocatoria abierta al público y el examen de oposición; otros con una serie de requisitos o criterios de selección o una serie de entrevistas; otros con el proceso de seleccionar entre la currícula que los interesados dejan en sus facultades y con hacer invitaciones a profesores capacitados en el área requerida. También se infiere, a partir de sus comentarios, que la respuesta a la existencia o ausencia de un sistema de reclutamiento en la facultad, dependió del concepto que los entrevistados tienen de “sistema de reclutamiento”. Quienes lo identificaron con un procedimiento cuidadosamente planeado, estructurado y reglamentado, respondieron no tenerlo, y quienes lo identificaron con una serie de pasos que se siguen al contratar nuevos profesores, respondieron tenerlo.

La disparidad en la existencia de estos procedimientos y en la forma en que las facultades los conciben y los aplican, conduce a cuestionar su utilidad para contratar mejores

profesores y así acrecentar la calidad de la planta docente. Se infiere también, partir de los resultados, la necesidad de lineamientos de operación donde se establezcan criterios comunes en el reclutamiento y selección de los profesores, que respetando las necesidades particulares de las dependencias, formen un común denominador en la práctica de administrar el recurso humano académico en las dependencias de la UANL y refinen los procedimientos para contratar mejores maestros.

El establecimiento de un programa de reclutamiento y selección de profesores, formalizará lineamientos de operación que, adaptándose a las características y necesidades particulares de cada dependencia, establezcan un procedimiento general uniforme en la administración del recurso humano académico de la universidad y perfeccionen los procedimientos para contratar mejores maestros y así mejorar la calidad de la planta docente.

Métodos de reclutamiento y selección, criterios de selección y perfiles predominantes en los profesores contratados en los últimos cinco años. De la revisión de los resultados presentados en la Tabla y Figura 7, Tablas 8.1 a 8.4, y Figuras 8.1 a 8.3, y en las Tablas 9 a 9.3, se interpreta lo siguiente: los métodos más utilizados para reclutar y seleccionar docentes en los últimos cinco años fueron: 1) invitar a profesionistas distinguidos y con perfil deseado a participar en la docencia, y 2) enviar a estudiantes distinguidos y con perfil apropiado a la docencia a estudiar posgrado, para que luego se integren a las actividades docentes.

Los criterios de selección que predominaron en los profesores contratados en los últimos cinco años fueron: 1) profesionistas con perfil deseado invitados a participar en la docencia, 2) convocatoria abierta al público, 3) promoción de docentes y 4) estudiantes distinguidos con perfil apropiado a la docencia que se enviaron a estudiar posgrado.

Los perfiles predominantes entre los profesores contratados en los últimos cinco años fueron: 1) profesionistas con perfil deseado invitados a participar en la docencia, 2) estudiantes distinguidos y con perfil apropiado a la docencia que se enviaron a estudiar posgrado y 3) especialistas con maestría y doctorado invitados a participar.

Los métodos utilizados en los últimos cinco años consistieron en invitar a profesionistas con el perfil deseado o enviar a estudiantes a prepararse con un posgrado; al seleccionar a estos profesores, los criterios se inclinaron a contratar a profesionistas con perfil deseado, a docentes promocionados, a estudiantes enviados a estudiar posgrado o a los que acudieron a través de convocatoria; por ello, los perfiles que más dominaron fueron profesionistas con perfil deseado y estudiantes enviados a estudiar posgrado.

Los métodos, los criterios y los perfiles que predominaron en las contrataciones de profesores realizadas en los últimos cinco años, muestran a las facultades realizando una búsqueda activa de los docentes requeridos para ocupar las vacantes; la búsqueda se muestra intencional, puesto que es dirigida por criterios que manifestaron también su predominio en los perfiles de los profesores que fueron contratados. Un apoyo sólido de estos procedimientos de búsqueda en programas definidos de reclutamiento y selección perfeccionarían los procedimientos usuales y harían más efectivos los esfuerzos para alcanzar la planta docente que las facultades necesitan en el logro de sus metas y las de la institución.

Selección de profesores. Del análisis de los resultados mostrados en las tablas y figuras 10 y 11, y en las tablas 12.1 a la 12.7, se hace la siguiente interpretación: en 22 de las 25 facultades los entrevistados manifestaron contar con criterios de selección definidos, los cuales, señalaron, se aplican cada vez que se hace una nueva contratación.

Entre los criterios de selección que más utilizan las facultades actualmente se destacan los siguientes: 1) que la formación académica sea la maestría, 2) que posea experiencia

profesional afín al área docente que va a impartir, 3) que posea experiencia y formación en docencia, y 4) que su perfil académico y humano sea adecuado al currículum.

Estos criterios manifiestan aspectos del perfil del docente que busca actualmente la universidad y que algunas facultades ya están procurando. Sin embargo, no se manifiesta un uso generalizado de ellos en las facultades. Por ejemplo, el criterio: *que la formación académica mínima sea la maestría*, fue señalado solo en nueve de ellas. Esto puede obedecer quizás a que no se tienen claros como criterios de selección, o simplemente a que todavía no se aplican como tales. Se requiere generalizar el empleo de los procedimientos para administrar el recurso humano académico en la universidad y así hacer extensivos a todas las facultades los beneficios de la selección basada en criterios mínimos y en la búsqueda de un perfil de docente que responda a las necesidades de calidad y desarrollo que busca la UANL.

Categorías docentes predominantemente contratadas en los últimos cinco años. De la revisión de los resultados presentados en la Tabla 5 y en las figuras 5 a 5.5, se hace la siguiente interpretación: en las categorías de tiempo completo con planta, tiempo completo por contrato, medio tiempo, ingresos propios con planta y convenio, el número de docentes contratados de 1997 a 2001 se muestra con variaciones poco significativas. Las contrataciones que hubo durante los cinco años se muestran casi constantes en número, por año y por categoría. En cambio, en las categorías de horas (definitivas), ingresos propios por contrato y contrato, se advierten modificaciones bastante notorias.

En la categoría de horas, se muestra incremento de 1997 a 2000, aunque cada año en menor porcentaje, y de 2000 a 2001 hay un decremento de 366%, lo cual sugiere que la tendencia de reducción de contrataciones definitivas también afectó esta categoría.

En la categoría de ingresos propios por contrato, el incremento que se observa de 1997 a 2000, es menor en porcentaje en cada año, de manera similar que en la categoría anterior;

pero de 2000 a 2001 se registra un crecimiento de 111%. Esto puede obedecer a la necesidad de las facultades de financiar el recurso humano docente que requieren para cubrir las cargas académicas semestrales, ante la tendencia de reducción de contrataciones financiadas por la oficina central.*

La categoría de contrato muestra una diferencia muy significativa con respecto a las otras categorías. El número de maestros contratados en ella es mucho mayor que en las demás. En 2001 se contrataron 99 profesores de tiempo completo con planta, en tanto que en el mismo año fueron contratados 466 profesores por contrato, una diferencia de 370%. Esta diferencia se viene arrastrando desde 1997, año en que se contrataron 63 profesores de tiempo completo con planta y 261 de contrato (este estudio no incluye registro de años anteriores).

Mientras que la tendencia de contrataciones de profesores de tiempo completo con planta se mantiene estable, la tendencia de las contrataciones de profesores de contrato se muestra con marcado incremento. Esta situación merece ser atendida, puesto que puede conducir a un desequilibrio en la proporción deseable de profesores según su tiempo de dedicación - sugerida a través del Promep por las nuevas políticas educativas de la SEP y de la ANUIES para las instituciones de educación superior (ver páginas 133 y 134 de esta tesis) - y contrarrestar los esfuerzos que se están realizando por la calidad académica.

La distribución de la carga académica semestral en los maestros de cada categoría en el primer y último semestre de una carrera. De la revisión de la Tabla y Figura 6 se deducen las siguientes interpretaciones: en las cuatro categorías revisadas, tiempo completo, medio tiempo, por contrato o por horas, no existe una diferencia significativa en el porcentaje de profesores que desempeñan sus funciones docentes en el primer y último semestre de las

* Información proporcionada por algunos de los entrevistados.

carreras estudiadas, lo cual indica que no se está aplicando ningún criterio que determine el nivel de la carrera al que deben asignarse los maestros con diferente categoría o con diferente tiempo de dedicación.

El Promep, en el apartado I.B.I.5, sugiere que los cursos básicos de los planes de estudios sean impartidos por profesores de tiempo completo con formación y experiencia académica de alto nivel, y que los cursos de contenido práctico, que se ofrecen por lo general en los semestres terminales de la carrera, sean impartidos por profesores de asignatura, de quienes se requiere experiencia relevante en el ejercicio de la profesión. La contratación de este segundo tipo de profesores debe enfocarse selectivamente a profesionales del área específica en cuestión que sean expertos en dicha área, lo cual les provea la capacidad requerida para impartir el curso.

Las recomendaciones señaladas en el Promep tienen por objeto proporcionar a las instituciones de educación superior medidas de operación que contribuyan a mejorar los estándares de calidad en su desempeño académico, razón por la cual se sugiere, para hacer realidad en la universidad estas medidas, la instauración de políticas de personal docente que promuevan y apoyen su implementación.

Respecto a la existencia de elementos de planeación del personal docente. Del análisis de las Tablas y Figuras 13, 15, 16, 17, 18, se obtienen las siguientes interpretaciones: en 17 facultades de 25, los entrevistados mencionaron tener conocimiento anticipado de los profesores que se van a retirar en los próximos cinco años; en 16 facultades de 21, se reportó tener anticipación del perfil de los puestos que quedarán vacantes; en 8 facultades de 21, señalaron tener anticipada la descripción del perfil de los candidatos idóneos para los puestos vacantes, (cuatro facultades reportaron no tener jubilados en los próximos cinco años).

Las facultades mostraron tener algunos conocimientos anticipados con respecto a su personal docente, lo cual pudiera considerarse como parte de una planeación del mismo. Pero a medida que las preguntas se dirigieron a aspectos de planeación más específicos fueron menos las facultades que reportaron conocer la información. Da la impresión de que los elementos de planeación que se conocen tienen existencia aislada. No se encontró evidencia de la existencia de un programa integrado de planeación del recurso humano académico en las facultades. Esta se considera necesaria para lograr en sus cuerpos docentes el balance en cuanto a profesores dedicados a las diferentes funciones académicas, a profesores por tiempo de dedicación, a profesores por especialidad, a profesores por grado de formación, etc. y para prever y cubrir satisfactoriamente las necesidades de los diferentes tipos de profesores que se presenten.

Porcentaje estimado de profesores que se retirarán en los próximos cinco años. Del análisis de los resultados de la Tabla y Figura 14, se extrae la siguiente información: de las 13 facultades que proporcionaron la información: cuatro señalaron que, del 1 al 10% de sus profesores deberán ser remplazados debido a retiro por jubilación en los próximos cinco años; otras cuatro indicaron del 11 al 20%; tres facultades señalaron del 21 al 30% y dos del 41 al 50%. (En 17 facultades se reportó conocer el dato pero cuatro de ellas no proporcionaron la información).

El porcentaje de profesores que se van a jubilar en los próximos cinco años, aunque varía entre facultades, es bastante considerable. Las facultades que proporcionaron la información constituyen más del 50%; todas ellas van a tener jubilados en un porcentaje importante. Quizá las plazas vacantes por jubilaciones no vayan a ser reemplazadas en su totalidad, pero habrá algunas de ellas que requieran ser ocupadas y será en ese momento cuando harán falta lineamientos de operación que garanticen que las nuevas contrataciones

docentes vengan a sumarse al esfuerzo en pos de la calidad académica y no a contrarrestarlo. Esto hace evidente la necesidad de establecer procedimientos claros y específicos de reclutamiento y selección de profesores que perfeccionen los procedimientos actuales y conduzcan a tener la planta académica que la universidad necesita para el logro de sus metas.

Sobre la existencia de procedimientos de búsqueda de candidatos a docentes y de los métodos preferentemente utilizados para llenar las vacantes en los próximos dos años. Del análisis de los resultados presentados en las Tablas y Figuras 19, 20 A, 20 B, 21 y 22, se hace la siguiente explicación: siete facultades reportaron tener establecidos procedimientos de búsqueda de los posibles candidatos a ocupar los puestos que se estima quedarán vacantes en los próximos dos años. 14 dijeron que no tienen. Cuatro facultades, las restantes, indicaron que no tendrán jubilados en los años inmediatos. Siete facultades informaron tener localizados a los posibles candidatos para el próximo año, entre ellas, tres que señalaron no tener procedimientos de búsqueda; una reportó tener localizados solo algunos, y dos informaron no tenerlos localizados.

No hay criterio común en las facultades respecto a tener procedimientos de búsqueda de candidatos a profesores, lo cual sugiere la conveniencia de establecerlo como parte del programa que conduce a la localización de los docentes deseados.

Los métodos de búsqueda señalados con más frecuencia en las Tablas 20 A y 20 B fueron: 1) búsqueda entre los alumnos distinguidos de la misma facultad, 2) entre los maestros de medio tiempo, por contrato o por horas de la misma facultad, y 3) en el campo laboral empresarial correspondiente.

Los señalados en primero y segundo lugar, muestran preferencia por buscar a los futuros docentes dentro de la misma facultad, lo cual tiende a favorecer el desarrollo de la endogamia académica en las dependencias universitarias. Para impedirlo es conveniente

establecer medidas entre las que se incluyen la propuesta de nuevas políticas de personal docente, que, sin descuidar la formación del propio recurso humano académico, rompan el ciclo de formación endogámica y contribuyan a enriquecer la vida universitaria con experiencias innovadoras traídas por profesionales con formación en ambientes diferentes.

Alternativas consideradas por los entrevistados como las más apropiadas para organizar, administrar y ser responsable del proceso de reclutamiento y de selección de profesores. Del análisis de los resultados expuestos en las Tablas 23 y 23.1, se extrae lo siguiente: en 13 facultades se consideró que es la comisión académica de la misma facultad la más indicada para realizar el reclutamiento y selección de profesores. Se argumentó que son los miembros de la misma facultad quienes mejor conocen sus necesidades y por tanto las características que deben poseer sus futuros profesores. Se manifestó desconfianza de que algún organismo externo pueda ofrecerles un mejor servicio del que ellos realizan.

Doce entrevistados coincidieron en la necesidad de que el reclutamiento y la selección sean aplicados por personal especializado, aunque mostraron divergencia en la forma de administrar el servicio: cuatro propusieron que el reclutamiento y la selección sean aplicados por personal especializado en una oficina central de la universidad; tres propusieron la existencia de una oficina especializada dentro de la misma facultad; tres propusieron que, además del personal especializado, participara también una comisión académica integrada por miembros del cuerpo docente; uno propuso la misma opción combinada, pero otorgando el control a la comisión académica; uno opinó que debe ser una oficina externa la que realice el reclutamiento y la selección de profesores y que envíe opciones a una comisión interior de cada facultad.

Se infiere, a partir de las respuestas y comentarios de algunos de los entrevistados, la existencia de desconfianza de que los procedimientos de reclutamiento y selección sean

efectivos si son administrados desde algún centro externo a las facultades. Veinte de los entrevistados, con diferencias específicas en sus respuestas, coincidieron en opinar que el reclutamiento y la selección deben funcionar desde dentro de las facultades y con la participación de personal académico de las mismas.

Sobre la consideración de tener por escrito un programa de planeación de personal docente, y como parte de éste, un programa de reclutamiento de profesores, y el tipo de escrito en que se considera debieran aparecer. De la revisión de los resultados expuestos en las Tablas y Figuras 24, 25 y 26, se hacen las siguientes interpretaciones: los entrevistados en las 25 facultades consideraron necesario tener por escrito un programa de planeación de personal docente, a corto, mediano y largo plazo, que señale las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal y establezca proyectos que conduzcan a satisfacerlos adecuadamente.

Veintitrés entrevistados consideraron necesario tener por escrito, como parte del programa de planeación del personal docente, un programa de reclutamiento que analice los puestos, defina el perfil de los candidatos idóneos a satisfacerlos, y desarrolle un plan sistemático para localizar, identificar y atraer a los posibles aspirantes a ocupar un puesto docente vacante. Dos dijeron no necesitarlo.

Trece facultades coincidieron en que deben estar dentro de un manual de procedimientos internos de cada facultad; seis facultades complementan esta opción señalando que deben aparecer también en un manual de procedimientos de recursos humanos de la universidad; cinco propusieron que fuera en el manual de procedimientos de recursos humanos de la UANL y uno se inclinó porque aparezcan en el reglamento interno de la facultad.

Todos los entrevistados consideraron necesario tener por escrito un programa de planeación del recurso humano académico, más no pasó lo mismo con el programa de reclutamiento; algunos de ellos consideraron que debido a las características de sus facultades,

por ejemplo su tamaño, su ubicación geográfica o la forma en que se organiza su currículum, no era propicio el programa de reclutamiento. Estuvieron de acuerdo en señalar las ventajas de su establecimiento, pero consideraron difícil su aplicación. El diseño del programa de reclutamiento y selección debe considerar estas diferencias y procurar a las dependencias las ventajas que estos programas ofrecen adaptándolos a las condiciones particulares de cada una de ellas.

Sobre la consideración de la existencia de un programa de selección de profesores y de quien debiera manejarlo. Tras el análisis de los resultados expuestos en la Tabla y Figura 27 y 28, se expone lo siguiente: veintidós entrevistados consideraron necesaria la existencia de un programa estructurado de selección de profesores que, basado en entrevistas y evaluaciones psicológicas, pedagógicas, etc., conduzca a contratar a personas que seguramente serán exitosas en su trabajo académico. Tres opinaron tener procedimientos establecidos que anulan la necesidad de los procesos de selección.

Los 22 entrevistados que consideraron necesaria la existencia del programa de selección, coincidieron en que el proceso debe ser manejado por profesionales especializados, pero difieren en la forma en que ubican la administración del servicio: doce consideraron que deben funcionar dentro de cada facultad; seis los ubicaron trabajando a nivel central en la universidad y ofreciendo sus servicios a las facultades; dos los situaron funcionando como externos pero en combinación con gente de la facultad que conozca a profundidad las necesidades existentes; uno los ubicó trabajando centralmente en la universidad pero involucrados de alguna forma en el funcionamiento de la facultad, con el fin de conocer a fondo las características de su perfil; y uno mostró preferencia por profesionistas especializados externos.

Dieciséis de los entrevistados mostraron preferencia por que la función de selección de profesores se realice desde dentro de la misma facultad. Se infiere de nuevo la desconfianza en los entrevistados de que un organismo externo pueda ofrecer un servicio de selección efectivo. Esto quizá pueda deberse a que no se tiene la información suficiente acerca de los procedimientos que deben seguirse en un buen proceso de selección y en el diseño de éste; los especialistas solo pueden realizar su función de manera efectiva si trabajan en coordinación con el personal administrativo y académico de la facultad en cuestión; los criterios de selección, las guías y perfiles de puestos y los perfiles de los candidatos idóneos para ocuparlos deben ser definidos con la participación de personal capacitado de la facultad correspondiente, de la carrera específica y del área de especialidad de que se trate. El diseño y elaboración de los programas de reclutamiento y selección si bien debe ser realizado por especialistas, debe surgir de la realidad de cada dependencia mediante la estrecha colaboración de sus expertos.

Argumentos proporcionados por los entrevistados, que apoyan el establecimiento de un programa de reclutamiento y selección para profesores en la UANL. Dieciocho de los 25 entrevistados manifestaron opiniones favorables sobre la existencia de un programa de reclutamiento y selección para profesores en las facultades de la UANL. Éstas se transcriben tal como se presentan en el apartado de resultados:

- Dada la importancia que tiene para la universidad el tener realmente la planta de maestros que se quiere, es necesario que existan lineamientos claros y precisos para el reclutamiento y la selección del personal docente, que uniformen el criterio dentro de la universidad y establezcan requisitos mínimos que conduzcan a tener mejores maestros para mantener o elevar la calidad y optimizar los recursos.

Estos deben quedar establecidos dentro de los reglamentos y ser utilizados en los reemplazos de docentes que próximamente se vayan dando.

- Un sistema de reclutamiento y selección eliminaría los sesgos de recomendados personales y amiguismos. Evitaría que la existencia de grupos internos interfiera en la selección. Favorecería que se contratara la persona correcta de acuerdo al perfil requerido para cada puesto. Evitaría la improvisación al ver las cosas anticipadamente y ayudaría a tener éxito con los futuros maestros al actuar bajo una normatividad y no “artesanalmente” o “de buena fe” como ahora se hace.

- Un programa de selección proporcionaría información complementaria del aspirante que pudiera aprovecharse en otros programas dentro de la misma escuela. Nos daría a conocer aspectos de su personalidad importantes relacionados con el ejercicio docente, tales como sus valores personales, actitud hacia el trabajo y hacia la formación de los estudiantes. Se tendría un conocimiento más general del candidato, no nada más el aspecto académico.

- La existencia de una base de datos con información de docentes e investigadores de otras universidades con las que actualmente no se tiene convenio abriría el abanico de posibilidades para nuestra escuela.

- Al estar en manos de gente especializada el reclutamiento y la selección de los docentes se favorece la contratación de buenos profesores y se aminora el riesgo de equivocaciones, se facilitan las funciones de los directivos y se agiliza la localización de posibles candidatos cuando estos sean necesarios.

- Los administradores de las escuelas no tenemos la formación adecuada ni la experiencia para reclutar y seleccionar a los profesores.

5.2 Conclusiones.

Las conclusiones se exponen a continuación a partir de las hipótesis planteadas en esta investigación:

H₁: En la práctica actual cotidiana de la Administración de Recursos Humanos en las facultades de la UANL, existen áreas de oportunidad utilizables para el establecimiento de un programa institucional de reclutamiento y selección de personal académico, que apoyado en la teoría correspondiente aplicada a la educación universitaria, añada los beneficios que ésta aporta y contribuya a mejorar la calidad académica de la universidad.

Los resultados de la investigación muestran, en la forma usual de administrar el recurso humano académico, la existencia real de áreas de oportunidad que pueden ser utilizadas para implantar procedimientos diferentes de reclutamiento y selección de profesores más adecuados a los cambios que se les demanda hoy a las universidades. La verificación de la existencia de áreas de oportunidad comprueba la hipótesis básica y consolida las hipótesis complementarias, las cuales adquieren mayor fuerza al formular los beneficios que el establecimiento de un programa de reclutamiento y selección fundamentado en la Administración de Recursos Humanos aportaría a la UANL en su esfuerzo hacia una mejor calidad académica. Estas áreas de oportunidad, supuestas desde el inicio de este estudio y ahora verificadas, se exponen a continuación mediante las hipótesis complementarias.

H₂: El establecimiento de un programa de reclutamiento y selección de profesores formalizará lineamientos de operación que perfeccionen los procedimientos para contratar

mejores maestros, eviten la endogamia académica y así mejoren la calidad de la planta docente.

Los resultados muestran que no hay un criterio común en las facultades con respecto a tener un sistema de reclutamiento, aplicarlo, quien lo aplica y tenerlo por escrito. Existen reglamentos que establecen requisitos de selección, pero no existen procedimientos definidos que establezcan lineamientos de operación que aseguren el cumplimiento de estos requisitos, y que conduzcan a contratar mejores profesores y a evitar la endogamia académica. La existencia de políticas con respecto al personal docente claramente definidas es fundamental para garantizar la continuidad de los procesos de mejoramiento de personal independientemente de los cambios administrativos que puedan suceder en una dependencia. De las políticas dependen tanto la estabilidad de la institución como sus posibilidades de crecimiento. Un programa de reclutamiento y selección de profesores, fundamentado en políticas de personal elaboradas al respecto, constituye el medio a través del cual formalizar los lineamientos de operación requeridos para asegurar el cumplimiento de los requisitos que conduzcan a contratar mejores maestros y a evitar la endogamia académica y así contribuir a mejorar la calidad de la planta docente.

H₃: El establecimiento de un programa de reclutamiento y selección de profesores como parte del programa de planeación de personal docente asegurará que los criterios utilizados sean los más apropiados a las metas de cada facultad.

En 22 facultades los entrevistados manifestaron contar con criterios de selección definidos que se aplican cada vez que se hace una nueva contratación. Como los criterios más utilizados destacan los siguientes: 1) que la formación académica sea la maestría, 2) que posea experiencia profesional afín al área docente que va a impartir, 3) que posea experiencia y formación en docencia, y 4) que su perfil académico y humano sea adecuado al currículum.

Estos criterios exponen aspectos generales del perfil del docente que busca actualmente la universidad, aunque su empleo no se manifestó en todas las facultades. Pero además de estos criterios generales, las facultades requieren establecer criterios de selección docente más específicos acordes a sus particulares objetos de estudio y en función de sus características y necesidades propias. Mediante el análisis de las metas de cada facultad y de sus necesidades y características individuales, un programa de reclutamiento y selección puede asegurar que los criterios utilizados sean los más adecuados al logro de las metas particulares de la facultad y al logro de las metas generales de la institución.

H₄: El establecimiento de un programa de reclutamiento y selección de profesores fomentará la contratación de profesores apropiados a los diferentes niveles académicos y a la naturaleza de cada área de estudio y garantizará que la contratación de profesores obedezca a razones e intereses netamente académicos.

No se encontró evidencia que manifieste la aplicación de algún criterio que determine el nivel de la carrera o el semestre particular al que deben asignarse los maestros con diferente categoría de acuerdo a su tiempo de dedicación a la docencia. En las cuatro categorías revisadas, tiempo completo, medio tiempo, por contrato o por horas (que corresponden al estatus laboral), no existe una diferencia significativa en el porcentaje de profesores que desempeñan sus funciones docentes en el primer y último semestre de las carreras estudiadas. El Promep, en el apartado I.B.I.5, sugiere que los cursos básicos de los planes de estudios sean impartidos por profesores de tiempo completo con formación y experiencia académica de alto nivel, y que los cursos de contenido práctico, que se ofrecen por lo general en los semestres terminales de la carrera, sean impartidos por profesores de asignatura, de quienes se requiere experiencia relevante en el ejercicio de la profesión. Un programa de reclutamiento y selección de profesores integrado a la planeación docente institucional, mediante la definición

de políticas y procedimientos correspondientes, fomentará la contratación de profesores apropiados a los diferentes niveles académicos de la carrera y garantizará que sean los criterios académicos los que determinen la selección de profesores adecuados a las diferentes áreas de estudio. Así mismo, propiciará la correspondencia entre el tipo de profesor que requiera la facultad - en cuanto a especialización y tiempo de dedicación - el currículum que este posea y el estatus laboral con el cual sea contratado.

H₅: El establecimiento de un programa de reclutamiento y selección de profesores favorecerá una mayor correspondencia entre estudios, trabajo profesional, investigación en el campo específico, y las funciones académicas desempeñadas por el profesor.

Los criterios de selección señalados como los más utilizados por las facultades, 1) que la formación académica sea la maestría, 2) que posea experiencia profesional afin al área docente que va a impartir, 3) que posea experiencia y formación en docencia, y 4) que su perfil académico y humano sea adecuado al currículum, evidencian el propósito de hacer coincidir la formación del candidato a docente, su experiencia profesional, su experiencia y formación en docencia, con el currículum, y más específicamente, con el área docente en que va a desempeñarse. Pero su empleo no se mostró generalizado en todas las facultades, puesto que el criterio de mayor incidencia fue señalado solo por nueve de ellas. Un programa de reclutamiento y selección de profesores integrado a la planeación docente institucional, a través de la definición de políticas y procedimientos respecto al personal docente, favorecerá una mayor correspondencia entre estudios, trabajo profesional, investigación en el campo específico y las funciones académicas desempeñadas por el profesor, haciendo extensivos sus beneficios a todas las facultades.

H₆: El establecimiento de un programa de reclutamiento y selección de profesores facilitará la localización y la correspondiente ubicación de profesores calificados en la

posición más apropiada del sistema y la apertura de oportunidades de desarrollo personal dentro de la vida académica de cada facultad.

Las universidades nacionales están promoviendo la diversificación de las funciones académicas que pueden desempeñar los profesores universitarios. El antiguo modelo del profesor dedicado solo a la enseñanza, ha quedado atrás. El perfil del nuevo profesor implica su participación en proyectos de investigación, tutorías, asesorías, extensión de la cultura, proyectos con empresas, proyectos con la comunidad, autoría de libros, autoría de artículos de revistas científicas, etc. La profesionalización de la enseñanza superior se centra en los profesores de tiempo completo, ellos son quienes realizan las funciones diversas que implica la docencia. El Promep sugiere, tomando como modelo universidades extranjeras de prestigio internacional, que el 90 % de los profesores en una facultad sean de tiempo completo, para satisfacer el desempeño de las actividades académicas que complementan el ejercicio docente

En la UANL, se mostró en los últimos cinco años, una tendencia acelerada de contrataciones de profesores por contrato, cuyo tiempo de dedicación a las labores académicas se concreta a sus horas de clase, en tanto que las contrataciones de tiempo completo se mantuvieron estables. Esta situación no favorece al equilibrio deseable de profesores en una institución de educación superior, en cuanto a tiempo de dedicación, propuesto en el Promep, ni la recomendación con respecto a la ubicación de ellos en determinado nivel de la carrera (ver apartado 2.7.2 y 2.7.3 de esta tesis, p.p.133 -135). Un programa de reclutamiento y selección de profesores como parte de la planeación del recurso humano académico, mediante el establecimiento de políticas con respecto al personal académico, ubicará a los profesores calificados en la posición más apropiada del sistema, considerando su tiempo de dedicación a la docencia y su experiencia práctica profesional, facilitando además que se mantenga la proporción adecuada de docentes de carrera y de especialidad que la dependencia necesita.

Así mismo, tal ubicación favorecerá la realización de las diversas funciones académicas que el sistema requiera dentro de la vida escolar de cada facultad, acordes al nuevo paradigma de profesor universitario, propiciando con ello oportunidades de desarrollo personal y profesional para los profesores que decidan hacer de la docencia una carrera profesional.

H₇: El establecimiento de un programa de reclutamiento y selección de profesores favorecerá la congruencia entre las necesidades cualitativas de desarrollo académico y los profesores calificados que se contraten.

Los métodos de búsqueda de candidatos a los puestos que se estima quedarán vacantes en los próximos dos años señalados como los más utilizados, fueron: 1) búsqueda entre alumnos distinguidos de la misma facultad, 2) búsqueda entre los maestros de medio tiempo, por contrato o por horas de la misma facultad, y 3) búsqueda en el campo laboral empresarial correspondiente. Los señalados en primero y segundo lugar, muestran preferencia por buscar a los futuros docentes dentro de la misma facultad, lo cual tiende a favorecer el desarrollo de la endogamia académica en las dependencias universitarias, nulificando los esfuerzos por un desarrollo académico de calidad. Para impedirlo, es conveniente establecer medidas, entre las que se incluyen la propuesta de nuevas políticas, que sin descuidar la formación del propio recurso humano académico rompan el ciclo de formación endogámica y contribuyan a enriquecer la vida universitaria con experiencias innovadoras traídas por profesionales con formación en ambientes diferentes. El establecimiento de un programa de reclutamiento y selección de profesores integrado a la planeación docente institucional, a través de la definición de políticas y procedimientos respecto al personal docente impedirá la gestación y el desarrollo de la endogamia académica en las facultades de la universidad; así mismo, mediante la identificación de las necesidades actuales y futuras de personal docente en la facultad en cuestión, favorecerá la congruencia entre los profesores calificados que se

contraten - o recurso humano que se envíe a especializar - y las necesidades cualitativas de desarrollo académico de la dependencia.

H₈: La opinión favorable de los secretarios o subdirectores académicos - quienes forman parte del personal encargado de seleccionar a los profesores - sobre el establecimiento de un programa de reclutamiento y selección, posibilitará la implementación exitosa del mismo.

Dieciocho de los 25 entrevistados expresaron opiniones favorables sobre el establecimiento de programas de reclutamiento y selección de profesores en las facultades de la UANL, lo cual posibilita la implementación con éxito de estos programas. Estas opiniones son expuestas en el apartado 5.1 pp. 277 y 278 de esta tesis.

5.3 Recomendaciones para posibles investigaciones posteriores en el área de la Administración del Recurso Humano Académico de las Instituciones de Educación Superior.

Se sugieren las siguientes posibles áreas de investigación:

- Mantener la internacionalización del profesorado, observando los cambios realizados para mejorar la calidad de los profesores en universidades internacionales de prestigio, y estudiar su aplicabilidad a la UANL.
- Revisar los nuevos recursos, técnicas o instrumentos, utilizados en instituciones de educación superior de prestigio internacional para medir la calidad de los profesores, y estudiar la posibilidad de incorporar su empleo en el funcionamiento de la UANL.

- Observar la evolución del concepto de profesor universitario en universidades internacionales de prestigio reconocido, y proponer sean incorporadas al perfil del profesor universitario de la UANL las características nuevas que se vayan añadiendo a los perfiles docentes universitarios internacionales.

- Estudiar la Administración de Recursos Humanos como un proceso completo que comienza con el reclutamiento y termina con el retiro, con el propósito de actualizar la forma en que ésta se lleva a cabo en la universidad, adaptando su funcionamiento a la realidad financiera y organizacional de la UANL.

- Observar y registrar la evolución de las actividades realizadas por los profesores, con el propósito de establecer un equilibrio entre las diferentes actividades académicas que éste puede desempeñar durante su ejercicio docente, tales como investigación, tutorías, labores de extensión y difusión de la cultura, proyectos con la comunidad, proyectos con las empresas, asesorías, autoría de libros, etc., de manera que el profesor sea copartícipe y se sienta responsable del desarrollo de la universidad.