



**Universidad Nacional de Rosario**  
**Doctorado en Humanidades y Ciencias**  
**Énfasis en Ciencias de la Educación**  
**Cohorte Especial Ecuador**

DIRECTOR: Doctor Fernando Avendaño

**TESIS DOCTORAL**

**El perfil del profesional de Recursos Humanos: Evaluación de su diseño curricular frente a las necesidades de las Pymes en la ciudad de Quito**

ELABORADO POR:

Iván Ontaneda Luna

**Rosario, 3 de Octubre de 2024**

## DECLARACIÓN JURADA

Quien suscribe, **IVÁN RICARDO ONTANEDA LUNA, CÉDULA DE CIUDADANÍA 1707578421**, estudiante de la Carrera de Posgrado de **Doctorado en Humanidades y Artes mención Ciencias de la Educación**, de la Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad Nacional de Rosario, en calidad de **autor / autora** del trabajo de Investigación titulado “**TÍTULO DEL TRABAJO**”, expone, en carácter de **DECLARACIÓN JURADA** que es de su autoría y que no ha sido previamente presentado para titularse en ninguna carrera de grado, posgrado o calificación profesional.

En consecuencia, asume la responsabilidad de la originalidad del mismo y el cuidado al remitirse a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto, asumiendo la responsabilidad de manera exclusiva frente a cualquier reclamo o demanda por plagio por parte de terceros.

Rosario, 3 de Octubre de 2024



.....  
**Firma y aclaración**

## Cláusula de cesión de derechos de publicación de tesis

Yo, **IVÁN RICARDO ONTANEDA LUNA, CÉDULA DE CIUDADANÍA 1707578421**, autor de la tesis intitulada “El perfil del profesional de Recursos Humanos: Evaluación de su Diseño Curricular frente a las necesidades de la Pymes en la ciudad de Quito”, mediante el presente documento, dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Doctor en Humanidades y Ciencias, con énfasis en Ciencias de la Educación, en la Universidad Nacional de Rosario, Sede Argentina.

1. Cedo a la Universidad Nacional de Rosario, Sede Argentina, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Rosario, 3 de Octubre de 2024



.....  
**Firma y aclaración**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi hija y a mis padres, quienes me han inspirado, apoyado e impulsado para culminar esta etapa de desarrollo personal y profesional. Con su ejemplo y constancia he logrado disfrutar de cada etapa de mi vida y estar en constante búsqueda de la excelencia.

Iván Ontaneda

## **Agradecimiento**

Me gustaría agradecer a mis colegas de formación y de mi actividad profesional y docente, que me han facilitado la información que me ha permitido desarrollar el tema de mi tesis y ha colaborado con información y tiempo para el desarrollo de la investigación.

A la Universidad Nacional de Rosario, Sede Argentina por los conocimientos impartidos durante todo el proceso académico.

A mi Tutor de tesis, el Doctor Fernando Avendaño, por su guía, orientación y conocimientos que aportaron para el desarrollo de la tesis.

Iván Ontaneda

## RESUMEN

La presente investigación busca identificar el nivel en el que el perfil de Recursos Humanos formado por las principales universidades privadas, logran satisfacer las expectativas y necesidades de las empresas privadas pequeñas y medianas en la ciudad de Quito, partiendo de la conceptualización de currículo, su evolución histórica y enfoques curriculares en la dinámica educativa e identificando el tipo de currículo que aplican las universidades objeto del estudio.

Una vez identificado el perfil de egreso y el plan de estudios de cada universidad, se realizó un acercamiento con profesionales de Recursos Humanos y la alta dirección de empresas pequeñas y medianas, para identificar las expectativas de la comunidad empresarial respecto al rol del líder de Recursos Humanos para afrontar los nuevos retos de una sociedad cada vez más vulnerable y con niveles de exigencia más altos.

Finalmente se procedió a determinar el nivel de ajuste del profesional de Recursos Humanos respecto a estas expectativas, con la finalidad de llegar a establecer conclusiones y recomendaciones que permitan acortar esta brecha, entre estas la orientación por parte de las universidades hacia el currículo basado en el interés crítico, más que técnico y práctico, y un énfasis en el desarrollo de competencias blandas, más allá de los conocimientos técnicos.

**Palabras Clave:** currículo, enfoque curricular, dinámica educativa, perfil, plan de estudios, expectativas, rol, brecha

## **ABSTRACT**

The present investigation seeks to identify the level in which the Human Resources profile formed by the main private universities, manage to satisfy the expectations and needs of small and medium private companies in the city of Quito, based on the conceptualization of the curriculum, its historical evolution and curricular approaches in educational dynamics and identifying the type of curriculum applied by the universities under study.

Once the graduation profile and the study plan of each university were identified, an approach was made with Human Resources professionals and the senior management of small and medium companies, to identify the expectations of the business community regarding the role of the Human Resources leader for face the new challenges of an increasingly vulnerable society with higher levels of demand.

Finally, we proceeded to identify the level of adjustment of the Human Resources professional with respect to these expectations, with the purpose of reaching conclusions and recommendations that allow to reduce this gap, among these the orientation by the universities towards the curriculum based on critical interest, rather than technical and practical, and an emphasis on the development of soft skills, beyond technical knowledge.

**Keywords:** curriculum, curriculum approach, educational dynamic, profile, studies plan, expectations, role, gap

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	12
ANTECEDENTES .....	14
<b>1. TEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
<b>3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>17</b>
CAPÍTULO PRIMERO .....	19
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Conceptualización de currículum y diseño curricular .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Desarrollo del currículo e innovación.....</b>	<b>37</b>
<b>1.3 El diseño curricular aplicado al profesional de Recursos Humanos .....</b>	<b>39</b>
<b>1.4 La Psicología Industrial/Organizacional .....</b>	<b>41</b>
<b>1.5 Perfil profesional y de egreso.....</b>	<b>43</b>
<b>1.6 El rol estratégico de Recursos Humanos .....</b>	<b>45</b>
<b>1.7 Competencias en educación .....</b>	<b>50</b>
CAPÍTULO SEGUNDO .....	55
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>55</b>
<b>2.1 Metodología de la investigación .....</b>	<b>55</b>
<b>2.2 Criterios para justificación del enfoque metodológico.....</b>	<b>59</b>
<b>2.3 Definición de la población.....</b>	<b>60</b>
<b>2.4 Instrumentos de recolección de datos .....</b>	<b>60</b>
<b>2.5 Estado del arte .....</b>	<b>61</b>
<b>2.6 Descripción de las universidades objeto de estudio.....</b>	<b>75</b>
<b>2.7 Descripción de las Pymes objeto del estudio .....</b>	<b>88</b>
<b>2.8 Recopilación y procesamiento de la información .....</b>	<b>92</b>
CAPÍTULO TERCERO.....	109
<b>ANÁLISIS CURRICULAR .....</b>	<b>109</b>
<b>3.1 Identificación del plan de estudios establecido a través del diseño curricular, para el profesional de Recursos Humanos de las principales universidades bajo modalidad presencial en la ciudad de Quito .....</b>	<b>113</b>

<b>3.2</b>	<b>Identificación de las necesidades y expectativas del profesional de Recursos Humanos desde la perspectiva de las empresas pequeñas y medianas del país.....</b>	<b>118</b>
<b>3.3</b>	<b>Establecimiento del grado en que el perfil profesional actual logra satisfacer las expectativas actuales y futuras de la comunidad empresarial (evaluación curricular) .....</b>	<b>121</b>
	<b>CAPÍTULO CUARTO .....</b>	<b>127</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>127</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>134</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>139</b>
	<b>1. Listado de universidades y escuelas politécnicas por categorías en el Ecuador</b>	
	<b>2. Universidades en estudio: mallas curriculares/planes de estudios</b>	
	<b>3. Listado de Pymes invitadas a participar en la encuesta para la alta dirección</b>	
	<b>4. Procesamiento y resultados de encuestas de “Google Forms”</b>	
	<b>5. Guías para desarrollo de “focus groups”</b>	
	<b>6. Matrices de evaluación curricular por fase y por universidad.</b>	

## Índice de figuras

- Figura 1.** Modelo Ulrich de Recursos Humanos
- Figura 2.** Principales obstáculos para el desarrollo de negocios en América Latina y el Caribe
- Figura 3.** Razones de las dificultades para cubrir el puesto en América Latina
- Figura 4.** Razones de las dificultades para cubrir el puesto en América Latina
- Figura 5.** Valoración de competencias transversales en la selección de universitarios en América Latina
- Figura 6.** Déficits de competencias transversales y técnicas que presenta los egresados en América Latina
- Figura 7.** Malla curricular de la carrera de Psicología Organizacional - PUCE
- Figura 8.** Malla curricular carrera Psicología - UPS
- Figura 9.** Malla curricular de la carrera de Psicología - UDLA
- Figura 10.** Plan de estudios de la carrera de Gestión del Talento Humano - UTE
- Figura 11.** Proporción de número de empresas por tamaño de Empresas
- Figura 12.** Las Pymes en Ecuador
- Figura 13.** Formato de encuesta para alta dirección de Pymes
- Figura 14.** Resultado encuesta para alta dirección de Pymes - composición por sector
- Figura 15.** Resultado encuesta para alta dirección de Pymes - composición por áreas
- Figura 16.** Resultado encuesta para alta dirección de Pymes - nivel de ajuste competencias técnicas
- Figura 17.** Resultado encuesta para alta dirección de Pymes - nivel de ajuste competencias blandas
- Figura 18.** Resultado encuesta para alta dirección de Pymes - oportunidades técnicas
- Figura 19.** Resultado encuesta para alta dirección de Pymes - oportunidades competencias blandas
- Figura 20.** Formato de encuesta para profesionales de RRHH
- Figura 21.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - años de experiencia en RRHH
- Figura 22.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - años de experiencia como líder de RRHH
- Figura 23.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - nivel de formación
- Figura 24.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - nivel de ajuste formación de tercer nivel
- Figura 25.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - nivel de ajuste formación de cuarto nivel
- Figura 26.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - oportunidades competencias técnicas
- Figura 27.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - oportunidades competencias blandas
- Figura 28.** "Focus group 1" con presentantes de la alta dirección de Pymes
- Figura 29.** "Focus group 2" con representantes de la alta dirección de Pymes
- Figura 30.** Nivel de ajuste competencias técnicas según la alta dirección de Pymes
- Figura 31.** Nivel de ajuste competencias blandas según la alta dirección de Pymes
- Figura 32.** Nivel de ajuste de perfil de tercer nivel según profesionales de RRHH
- Figura 33.** Nivel de ajuste de perfil de cuarto nivel según profesionales de RRHH
- Figura 34.** Brecha entre nivel de ajuste actual vs. deseado
- Figura 35.** Curva de vitalidad de Jack Welch

## **Índice de Tablas**

- Cuadro 1.** Resumen de universidades y escuelas politécnicas del Ecuador por categorías
- Cuadro 2.** Número de empresas por tamaño de Empresa
- Cuadro 3.** Resultados "focus group" alta dirección competencias técnicas
- Cuadro 4.** Resultados "focus group" alta dirección competencias blandas
- Cuadro 5.** Modelo de desarrollo curricular por fases
- Cuadro 6.** Modelo de desarrollo curricular
- Cuadro 7.** Resumen aplicación modelo de desarrollo curricular - PUCE
- Cuadro 8.** Resumen aplicación modelo de desarrollo curricular - UPS
- Cuadro 9.** Resumen aplicación modelo de desarrollo curricular - UDLA
- Cuadro 10.** Resumen aplicación modelo de desarrollo curricular - UTE
- Cuadro 11.** Resumen consolidado de aplicación modelo de desarrollo curricular - Universidades en estudio
- Cuadro 12.** Cuadro consolidado de perfiles de egreso por universidad
- Cuadro 13.** Perfil de egreso y profesional de RRHH
- Cuadro 14.** Cuadro consolidado de competencias técnicas y blandas "focus group"
- Cuadro 15.** Competencias técnicas y blandas desde la perspectiva de los profesionales de RRHH y la alta dirección de Pymes
- Cuadro 16.** Competencias técnicas y blandas – propuesta integral
- Cuadro 17:** Nivel de ajuste global actual vs. deseado

## INTRODUCCIÓN

La globalización representa un conjunto de transformaciones políticas y económicas a nivel mundial, y ha generado discusiones comunes en diferentes ámbitos como económico, político, social, cultural, educativo y tecnológico; convirtiéndonos en un mundo interconectado, sin fronteras y con acceso a todos los productos y servicios.

La globalización en el Ecuador ha tenido un impacto directo en aspectos políticos, económicos, educativos, culturales y sociales; los cuales han determinado muchas de las decisiones que se han tomado en el país. El acceso a mercados internacionales y al uso de tecnología, exige a los países en desarrollo como Ecuador, a desarrollar estrategias que permitan el crecimiento económico y la adquisición de tecnología de punta para enfrentar las nuevas demandas de un mercado con nuevas exigencias.

Dentro de este contexto, la comunidad empresarial demanda un talento humano competente que le permita afrontar los cambios culturales, políticos, económicos y sociales inminentes de este proceso; para lo cual, requiere de la optimización del mismo en función del desarrollo y aprovechamiento de sus capacidades, habilidades y conocimiento, para así generar resultados en beneficio de la organización y a la vez de sus grupos de interés.

De este cambio que está atravesando el mundo, surge un nuevo contexto al que las organizaciones y sobre todo la academia deberían ajustarse; puesto que a más de su característica fundamental y tradicional de generar conocimiento, investigación e intervención; no deberían hacer caso omiso a los determinantes factores externos emergentes de la realidad, ya que es la encargada de la formación de la fuerza laboral futura que va a responder ante las demandas que el mercado laboral le exige. Uno de los factores que influyen en el desarrollo profesional del ser humano es que posea un conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas que permitan realizar una gestión adecuada en el mundo laboral, esto es un equilibrio adecuado entre educación y empleo

El primer elemento diferenciador del perfil profesional del psicólogo en un mercado laboral incierto, complejo y ambiguo, es que asuman un nuevo rol de socio estratégico, que según Ulrich (1990) sirve de enlace entre la estrategia de recursos humanos y el negocio o la empresa propiamente dicho, y entre sus funciones esta ayudar a resolver los problemas de la línea de mando con sus trabajadores, y desarrollar los diferentes proyectos funcionales dedicados a mejorar la productividad. Si su función será la de aliado estratégico de la alta

dirección, el profesional de recursos humanos podría requerir tener ciertos conocimientos básicos adicionales de administración, finanzas, mercadeo y tecnología, para con esta visión más amplia de la organización, que le permitan participar en la toma de decisiones estratégicas de la organización.

El segundo de los elementos relativamente nuevos, que se introdujo para mejorar el perfil profesional en el mercado laboral son las competencias. Según Spencer y Spencer (1993, p. 9) consideran que competencia es “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”; esta definición ha cobrado fuerza en los últimos años en el entorno laboral; y por lo cual, exige que desde la formación profesional se trabaje en el desarrollo de competencias laborales a partir de las transformaciones que surgen a diario en el mundo de las empresas; las cuales determinan lo que en la actualidad se entiende por competencia laboral y la formación basada en ella.

La aplicación por competencias laborales inició en Reino Unido en 1986; posteriormente, fue en Australia en 1990 y en México en 1996 que, con el propósito de promover la competitividad en los sectores de la economía, implementaron un sistema de formación y certificación de competencias. De la misma manera se consolidó un sistema por competencias en países como Alemania, Francia, España Colombia y Argentina. Por otra parte, en países como Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil; surge por iniciativa de empresarios y trabajadores de generar competitividad a sus sectores (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005, p. 5).

En el Ecuador la educación ha manejado por muchos años un enfoque tradicional, pues estuvo dirigida a la transmisión de conocimientos por parte del docente y a la recepción pasiva del estudiante, inhibiendo la investigación científica y tecnológica. Sin embargo, en estos últimos años ha sufrido una serie de transformaciones; entre una de ellas está, el interés por la investigación, el desarrollo de las competencias necesarias con el fin de prepararlos para el mundo laboral; motivo por el cual, muchas de las universidades han dado mayor importancia al desarrollo investigativo y a la formación de profesionales capaces de responder a las necesidades del mundo laboral, desarrollando así un modelo educativo relativamente nuevo que esté basado en el desarrollo de competencias.

## **ANTECEDENTES**

### **1. TEMA**

Evaluación del diseño curricular del profesional de Recursos Humanos de las principales universidades privadas bajo modalidad presencial con categoría A y B en la ciudad de Quito, en relación con el perfil requerido por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) privadas en la ciudad de Quito.

### **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Durante las últimas décadas, el entorno socio económico del Ecuador cada vez más cambiante ha influenciado aspectos como la globalización y ha tenido un impacto directo en aspectos políticos, económicos, culturales y sociales; los cuales han derivado en una serie de nuevos paradigmas, prácticas y decisiones. El acceso a mercados internacionales y al uso de la tecnología, exige a los países en desarrollo como Ecuador, a contar con estrategias que apalanquen el crecimiento económico y la adquisición de tecnología de punta para sobrellevar las demandas del mercado.

Dentro de este contexto, las universidades privadas del país que forman profesionales en Recursos Humanos, en su esfuerzo por estar alineadas con los procesos de acreditación de las instituciones educativas en el Ecuador, y con especial énfasis en apalancar el eje más importante del modelo de evaluación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), como es la Eficiencia Académica; han iniciado un proceso de revisión de su Diseño Curricular o Plan de Estudios, el cual en la actualidad está estructurado en términos generales por los siguientes ejes curriculares: Básica, Humanística, Profesional, Servicios Comunitarios o Prácticas Preprofesionales y Trabajo de Titulación. Cabe señalar que el mecanismo de Evaluación Curricular está basado en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por otro lado, y desde la perspectiva de la comunidad social y empresarial, los cambios que ha venido atravesando el mundo empresarial, demandan un talento humano competente que le permita afrontar los cambios sociales, políticos, culturales y económicos, en particular de quienes lideran las áreas de Recursos Humanos; de manera que se asegure el desarrollo y

aprovechamiento de sus capacidades, habilidades y conocimiento en pro de la organización y de sus colaboradores.

Este nuevo entorno, obliga a las organizaciones y a la universidad a ajustarse a las nuevas demandas del mercado empresarial, si bien esta última se circunscribe a la producción, reproducción y extensión del conocimiento, no puede dejar de lado a factores externos como la importancia en la formación de la fuerza laboral que va a responder ante las demandas que el mercado laboral le exige. Uno de los factores que influyen en el desarrollo profesional del ser humano es que posea un conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas que permitan realizar una gestión adecuada en el mundo laboral, a lo que se le ha denominado “competencias”. Spencer y Spencer (1993, p. 9) consideran que competencia es “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

En el Ecuador la educación ha manejado por muchos años un enfoque tradicional, ya que estuvo dirigida a la transmisión de conocimientos por parte del docente y a la recepción pasiva del alumnado, inhibiendo la investigación científica y tecnológica. Sin embargo, en estos últimos años ha sufrido una serie de transformaciones; que demandan, el desarrollo investigativo y la formación de profesionales capaces de responder a las necesidades del mundo laboral de las pequeñas y medianas empresas privadas.

Los estudios realizados sobre las competencias laborales de los profesionales de Recursos Humanos han sido diversos; sin embargo, muy pocos han logrado vincular y unificar las exigencias de las pequeñas y medianas empresas del sector privado requeridas para los futuros líderes de Recursos Humanos. En algunas de ellas, solo se realiza una amplia revisión bibliográfica de las competencias, clases de competencias y diferentes enfoques del desarrollo y la aplicación laboral de las mismas, se limitan a realizar críticas y a revelar las diferentes posiciones de los profesionales vinculados a las áreas de Recursos Humanos y de las organizaciones que hablan de qué competencias se deberían desarrollar; pero no se ha realizado una validación entre el perfil profesional esperado y el perfil profesional de egreso, como tampoco se ha propuesto un consenso para el desarrollo de un perfil por competencias del profesional de Recursos Humanos.

### **3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es perfil profesional de egreso del profesional de Recursos Humanos de las universidades privadas categoría A y B en la ciudad de Quito, según el plan de estudios?
- ¿Cuáles son las expectativas y necesidades de las pequeñas y medianas empresas del sector privado en Ecuador, en cuanto al perfil profesional que daría tener el profesional de Recursos Humanos para satisfacer las demandas actuales y futuras?
- ¿En qué medida el perfil del profesional de Recursos Humanos de las principales universidades privadas del país logra satisfacer las expectativas de las empresas medianas y pequeñas para cubrir las posiciones de líder de Recursos Humanos?

### **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **GENERAL**

Diagnosticar el nivel profesional del profesional de Recursos Humanos de las principales universidades privadas bajo modalidad presencial con categoría A y B en la ciudad de Quito, previsto por el plan de estudios; frente a las expectativas de las empresas privadas pequeñas y medianas (PYMES) en la ciudad de Quito, que le permitan afrontar los nuevos desafíos en un entorno cada vez más complejo e incierto.

#### **ESPECÍFICOS**

- Identificar el plan de estudios establecido a través del diseño curricular, para el profesional de Recursos Humanos de las principales universidades privadas bajo modalidad presencial en la ciudad de Quito.
- Identificar las necesidades y expectativas del profesional de Recursos Humanos desde la perspectiva de las empresas privadas pequeñas y medianas del país.

- Establecer el grado en que el perfil profesional actual del líder de Recursos Humanos logra satisfacer las demandas actuales y futuras del mercado empresarial.

## **5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El tema permite abordar un aspecto metodológico que es la evaluación del diseño curricular del profesional de Recursos Humanos en la universidad privada ecuatoriana, desde la perspectiva del currículo informado por el interés crítico; lo que permitirá enriquecer los conocimientos producto del objeto del estudio. Por otro lado, cuando contrastemos el diseño curricular con la necesidad real de las organizaciones respecto al perfil del profesional de Recursos Humanos, el tema constituirá un aporte a la luz de la coyuntura actual de las empresas privadas y pequeñas dentro del contexto ecuatoriano, pues cada vez más se hace indispensable la dirección de una adecuada gestión del talento humano para que contribuya al logro de objetivos organizacionales.

El concepto de currículum es, probablemente, uno de los más controvertidos de todos los que normalmente se encuentran en cualquier análisis disciplinar de la educación desde su aparición a principios del siglo XIX, y los intentos que hasta ahora se han llevado a cabo para sistematizar su sentido han arrojado un considerable número de concepciones y acepciones, cada una desde una visión específica sobre la educación, el conocimiento, y el impacto social sobre el estudiante y la academia.

En este sentido esta investigación será un aporte para las instituciones respecto a la forma de desarrollar el currículo considerando nuevos actores, como la comunidad empresarial que, desde una perspectiva externa y beneficiaria de los perfiles de egreso del profesional de Recursos Humanos, permita asegurar una mejora en la efectividad de sus planes de estudio que contribuyan a un rol preponderante del líder de Recursos Humanos en la comunidad empresarial y la sociedad en general.

El resultado de esta investigación a su vez permitirá considerar el replanteamiento del diseño curricular del profesional de Recursos Humanos, de manera que integre sus aspectos técnicos y comportamentales en los planes de estudio, que permitan marcar una diferencia y

un punto de partida hacia lo que debe ser el rol de dicho profesional dentro del contexto laboral ecuatoriano, para afrontar los nuevos retos de la comunidad empresarial y del país.

De ahí la motivación particular para desarrollar este tema, pues en el día a día afronto la realidad desde la perspectiva como docente y profesional de Recursos Humanos, su inserción laboral de manera efectiva y exitosa en el mercado laboral y por ende su contribución a la sociedad; más allá del interés académico por culminar este programa y contribuir de mejor manera a la academia.

## CAPÍTULO PRIMERO

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Conceptualización de currículum y diseño curricular

##### **Evolución histórica del currículum**

Etimológicamente la palabra currículum proviene del término de origen latino “currere” que en español significa “carrera, caminata, jornada” o “recorrer un camino”; es decir el direccionamiento del camino con la finalidad de lograr una meta. Según el sufijo “ulum”, corresponde al diminutivo de “curris” (correr o carrera); y de “cursus”, (curso o cursillo). Desde el diminutivo curris, se lo puede relacionar con el camino por donde se corre en una dirección y hacia una meta, por lo que desde esta acepción etimológica el currículum en el campo educativo es considerado como la trayectoria que realiza el estudiante en la escuela para lograr su formación; es decir, el recorrido que hace el aprendiz desde que inicia sus estudios en la educación inicial hasta la educación superior, o el nivel escolar que transcurre, adquiriendo una serie de aprendizajes. Se lo puede asociar también con “cursus honorum”, que correspondía a las continuas responsabilidades, honores y premios que tenía un ciudadano de la antigua Roma. En esta misma línea puede ser asociado con la definición de “currículum vitae”, lo que actualmente es la hoja de vida que constituye la presentación de una persona, en la que se da cuenta de su formación académica y profesional.

A pesar de la sencillez y a su vez primigenia versión del currículum, resultan muy limitantes estas acepciones, partiendo del hecho que desde inicios de la civilización, de la educación y de la pedagogía, ya existían los primeros indicios de currículum, a pesar de no tener tal denominación, pero que hoy en día lo podemos denominar como currículum informal, ya que desde los aprendizajes verbales y prácticos, logrados con fines de supervivencia, antes del apareamiento de la escritura y que debían ser seleccionados para ser transmitidos de generación en generación, como fue la formación de gladiadores, que requería del desarrollo de ciertas destrezas, para lo cual la educación en este contexto debía desarrollarlas con la práctica de actividades físicas destinadas para dicho efecto, y este conjunto de prácticas físicas, constituían el currículum oficial de esa época.

Luna & López, (2011a), manifiestan que los primeros modelos de currículo formal los podemos encontrar en las culturas egipcias, donde se desarrolla la escritura, el arte y la literatura, así como también en la cultura romana en la que se organizaron los niveles de formación en elemental, medio y superior. Así, también en la cultura griega, encontramos vestigios curriculares en los aportes de sistemas pedagógicos que constituirían los referentes estructurales del conocimiento de esa época, que se expresan en los legados de sus grandes pensadores, en sus propuestas filosóficas con trascendencia educativa como son Homero (La Odisea y la Ilíada), Sócrates (la mayéutica), Pitágoras (educación de la consciencia), entre otros.

En Europa, en el medio evo, el currículum se expresa en la organización del conocimiento integrado por el “trívium” (tres caminos o cursos), conformado por el estudio de la Gramática, Retórica y Dialéctica) y el “cuadrivium” (cuatro), integrado por: Astronomía, Geometría, Aritmética y Música. Estas siete artes constituyeron una primera ordenación del conocimiento que perduró durante siglos en las universidades europeas (Gimeno, 2010), el mismo que debe impartirse a ciertos sectores elitistas. Es a partir del siglo XVI, con la aparición de las universidades y sobre todo en aquellas cuya organización de la enseñanza y el aprendizaje, lo realizaron conforme los aportes del movimiento calvinista, en el que aparece explícitamente el término “currículo” acuñado en la edad media por las instituciones de educación superior para organizar los cursos de estudio. Como se puede observar desde sus inicios, el currículum surge como un aspecto educativo cuyo objetivo es la organización secuenciada de la escolaridad, con el énfasis en el orden y la selección de lo que se requiere enseñar.

En esta línea de regularización de la enseñanza, encontramos también otros términos gestados en la edad media, como son el de clase (grupo), y de grado, relacionados con el de currículo. La clase, constituía la clasificación de los alumnos en grupos divididos por categorías, dando lugar a una organización de la práctica de enseñanza sustentada en especializaciones, clasificaciones y subdivisiones en las instituciones educativas (Hamilton, 1993b), en tanto que el grupo correspondía a la organización de los alumnos por la edad, para estructurar su transición en los distintos cursos de escolaridad, ello implicó la gradación de contenidos en función de criterios de complejidad. La utilización del término currículo tiene la intencionalidad de incorporar un orden intermedio basado en el establecimiento de unidades de tiempo menores dentro de la escolaridad total: el curso escolar, en el que cada

estudiante lo debía completar progresivamente, que son periodos más amplios que las clases que eran unidades de tiempo y contenido más cortos (Gimeno, 2010).

El movimiento renacentista permite la ampliación de la cobertura de la educación, logrando democratizar el conocimiento (Luna & López, 2011b), en este contexto, durante los siglos XVII y XVIII, el término currículo, a nivel universitario, ha sido considerado como el conjunto de materias que se enseñan en el curso de una carrera, significado aplicado también en la estructuración de los inicios de la escolaridad. Tanto en Europa como en América, sobre todo los países de habla inglesa (Inglaterra- Estados Unidos) han guardado en su tradición escolar el término curriculum para designar el conjunto de materias integrantes de los cursos de estudio que componen un nivel educativo (Luna & López, 2011c). En el siglo XIX, el término currículo también fue utilizado en Europa para denominar a los cursos de estudio, a partir de los primeros intentos de Johann Herbart de sistematizar la educación; este siglo se constituye en la antesala conceptual en el que se gestaron cambios para que posteriormente el currículo se conforme como un campo disciplinar del que se requería su estudio a profundidad.

A partir de ésta época la génesis del antiguo término currículo ha evolucionado hacia una multiplicidad de definiciones, que le permite asumirlo no simplemente desde su significado, sino desde su significancia, es decir desde el efecto que este tiene en los procesos educativos y como herramienta técnica impulsadora y coherente con las distintas reformas que requiere la dinámica educativa, significancia que podrá evidenciarse en la progresión semántica, pedagógica, educativa y social, desde las primitivas ideas y usos implícitos del término currículo en la antigüedad, en el medio evo y modernidad, hacia conceptos diversos y más estructurados que constituyen el punto de partida para el abordaje del currículo como disciplina científica. Así como también el uso explícito del término currículo, en obras de literatura pedagógica como es la de Franklin Bobbit (Lafrancesco, 2003), iniciando una etapa en la que el currículo asume una vital importancia en los contextos educativos, sociales y culturales.

La disciplina del currículo surgió a principios del siglo XX, instalándose y desarrollándose con énfasis en Norte América, como resultado de nuevos aspectos en la dinámica social que tiene su impacto en la dinámica educativa, como por ejemplo el auge de la sociedad industrializada, la misma que buscaba que desde la educación se generen procesos eficientistas y tecnocráticos coherentes a los requerimientos económicos, políticos y sociales

de estos contextos; el establecimiento de la legislación educativa para regular al sistema educativo, como señala (Luzuriaga, 1964, p. 7) (...) las leyes transformaron la estructura de la enseñanza (...) y el desarrollo de la psicología experimental, entre otros.

Los historiadores del currículum sitúan el nacimiento del currículum como área específica de teorización e investigación en 1918 con la publicación del libro “The Curriculum” de Franklin Bobbit, de profesión ingeniero, profesor de la Universidad de Wisconsin en Estados Unidos. (Sanz, 2004), quien es el primer teórico que escribe sobre este tema.

El desarrollo teórico del currículum como objeto de estudio tiene su auge en los años cincuenta, sin lograr acuerdos conceptuales hasta el presente siglo, realizándose el análisis del mismo desde diversos y cambiantes criterios de referencia, situación que ha generado multiplicidad de definiciones que explicitan a su vez diversidad de conceptos, enfoques y teorías del mismo.

Con el propósito de continuar aportando en el proceso de conceptualización del currículum, presentaremos algunas definiciones, aunque no todas las existentes, sino aquellas que permitan explorar pedagógicamente las distintas concepciones, enfoques y percepciones que los teóricos curriculistas han generado, diversificación que demuestra la innovación que experimenta el campo curricular, sin que ello implique el desconocimiento del valor de las tantas definiciones que por razones de espacio no las ponemos sobre el tapete de este análisis.

Partimos de la primera definición explícita de currículum, planteada por Bobbit en 1918, citado por Vila (2011) “como el conjunto de cosas que los niños y jóvenes deben hacer y experimentar, a fin de desarrollar habilidades para enfrentar los problemas de la vida adulta” (p.5). Esta definición evidencia una tendencia práctica de currículum, con una proyección de aplicabilidad en los contextos y épocas de fuera de la escuela, logrado a través de la especificidad de los resultados concretos que se desean alcanzar, es decir del logro de objetivos propuestos.

Tyler (1973), plantea al currículum como un documento que fija por anticipado los resultados de aprendizaje de los alumnos y prescribe la práctica pedagógica más adecuada para alcanzarlos, propuesta más compleja que la de Bobbit, ya que correspondía operativizar los objetivos expresados en términos de conductas del estudiante, en cuyo logro la enseñanza es determinante. Su modelo se refiere al proceso de planificación instruccional el mismo que

permanece vigente en los programas de enseñanza de la educación formal, constituye una línea del hacer racional del currículo en la que también encontramos a otros autores como Mac. Donald (1971), Beauchamp (1975), quienes desde su definición de currículo como documento de planificación del aprendizaje enfatizan en el empleo y relación de elementos discretos como: objetivos, contenidos, estrategias metodológicas y evaluación para establecer el carácter prescriptivo del currículo.

Bajo el mismo enfoque que Tayler, Taba (1962), su discípula, señaló "El currículum es un plan que orienta la selección de las experiencias de aprendizaje". Indica que todo currículo debe comprender: "(...) una declaración de finalidades y de objetivos específicos, una selección y organización de contenido, ciertas normas de enseñanza y aprendizaje y un programa de evaluación de resultados" (p. 163).

Según Jonhson (1967): "el currículo es una serie estructurada de objetivos del aprendizaje que se aspira a lograr. El currículo prescribe, o al menos anticipa, los resultados de la instrucción" (p.20). En esta acepción se le considera al currículo como fines y resultados de aprendizaje, para lo cual es importante la previsión de los medios que garanticen su logro.

Otros autores como Caswell y Campbell (1935) en un primer intento definen al currículo como "todas las experiencias del niño bajo la orientación del profesor" (p. 35); y, en 1950 Caswell, lo redefine desde un enfoque fenomenológico considerándole que es: "todo lo que acontece en la vida de un niño, en la vida de su país y de sus profesores, todo lo que rodea al alumno en todas las horas del día, constituye materia para el currículum" (Caswell, citado por Luna & López 2011 p. 239d). Como se puede observar el currículum ha sido definido como el ambiente en acción, ello implica que es una acepción globalizadora en torno a las actividades y acciones que se desarrollan para la formación del niño, en otras palabras, el currículo constituye todo lo que acontece en la vida del niño; es decir el currículo es considerado como experiencia.

Para Saylor & Alexander (1970) "El currículum abarca todas las oportunidades de aprendizaje ofrecidas por la escuela. Es el conjunto de acciones planificadas para la realización de los aprendizajes. Administración e infraestructura, planes y programas de estudio con sus diferentes componentes, personal docente y alumnos, comunidad. Son elementos que en su interacción e interrelación caracterizan el currículum" (p.67). Huebner (1976) considera que: "El currículo es la guía de las experiencias que el alumno puede obtener en la escuela" (p.75)

Los autores antes referidos evidencian en sus definiciones la concepción del currículo como experiencia vital, privilegiando la experiencia de quienes aprenden, en el que, a más de las experiencias planificadas por el currículo, también se consideran las generadas desde el estudiante; uno de sus sustentos teóricos radica en las teorías cognitivas. Este enfoque fenomenológico intenta superar las concepciones limitadas del currículo como programas de contenido con énfasis en fines y resultados.

Desde una perspectiva crítica frente a las propuestas teóricas curriculares que han venido direccionado los cambios e innovaciones de los distintos procesos de reformas educativas, surgen nuevas tendencias que enfocan la perspectiva del currículo desde una dimensión de interconexión con la problemática social, desde una posición práctica, en este contexto se señalan las definiciones de Schawb (1974) quien plantea que la teoría curricular debe llegar a la práctica curricular que permita la solución de problemas. Afirma que el currículo no es teórico sino práctico.

Stenhouse (1987) considera al currículo como "una tentativa para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo, de forma tal que permanezca abierto a discusión crítica y pueda ser trasladado efectivamente a la práctica" (p.301). Esto implica que la característica de la flexibilidad curricular constituye un aspecto de relevancia en esta concepción del currículo, la cual denota uno de los cambios relevantes de los enfoques anteriores, ya que éste pasa de ser un documento rígido y cerrado, a una perspectiva abierta que permita modificar el documento oficial según los requerimientos de los diversos contextos.

Gimeno (1988) define al currículo como: "(...) un eslabón entre la cultura y la sociedad exterior a la escuela y la educación, entre la teoría y la práctica (...)" (p.31). En las definiciones anteriores se observa que las concepciones de currículo valoran la práctica de enseñanza y la manera como los maestros la trabajan. Otro aspecto importante es el carácter flexible que asume, entendiéndoselo como un documento (proyecto) factible de ser cambiado de acuerdo con las características de los contextos, y a la vez es una propuesta que constituye el referente prescriptivo del país, con la finalidad de garantizar la unidad en medio de la diversidad. A pesar del énfasis de la práctica desarrollada en el aula, de las interacciones entre alumnos y docentes, y de la flexibilidad curricular, se encuentra la incidencia de aspectos del enfoque, fines, medios (tecnológico) con ciertas transformaciones; como por ejemplo se continúa considerando a los currículums con propósitos prescriptivos.

Según Whitty (1986), (Whitty, citado por Lafrancesco), 2003 expresa que el currículum es aquella intervención social que refleja elecciones sociales conscientes e inconscientes, concordantes con los valores y creencias de los grupos dominantes en la sociedad.

Eisner (1979) uno de los teóricos representativos del currículum, lo define como: “una serie de eventos planeados cuya intencionalidad es lograr consecuencias educativas para uno o más estudiantes” (p. 39a). Plantea el empleo de método ecléctico, en el cual se considera al docente un elemento esencial del estudio curricular. Establece la siguiente diferenciación “la teoría es ideacional, los problemas en el diseño curricular son prácticos” (Eisner, 1979, p. 46b), ello implica que, si bien la teoría provee de los conceptos, generalizaciones, leyes, principios, estos tienen relevancia en la medida que son útiles en el proceso de diseño curricular, definiéndole a éste como “el proceso a través del cual aquellas ideas son transformadas por un acto de imaginación educativa” (Eisner, 1979, p. 47c).

Para Apple (1986): El currículum es el conocimiento abierto y encubierto que se encuentra en las situaciones escolares y los principios de selección, organización y evaluación de este conocimiento. El currículum determina el cómo acceder al conocimiento. Este autor determina que el currículo necesita una ciencia crítica y rigurosa que permita comprender su proceso en el contexto histórico, político y económico. Se interesa por el estudio de la relación entre cultura y poder y del currículum como agente de control social o de reproducción social y cultural.

Como se puede ver el término currículum ha evolucionado constantemente, partiendo de definiciones reduccionistas que lo identifican como planes y programas de estudio, cuya finalidad es la organización escolarizada de los contenidos planificados que deben desarrollarse en las distintas etapas de escolaridad, con énfasis en contenidos, objetivos, recursos o evaluación en función de los distintos enfoques curriculares, hacia propuestas con énfasis en las experiencias de aprendizaje, como el elemento relevante del cambio, pero que en su esencia continúan manteniendo la intencionalidad de la regularización mediante planes y programas.

Frente a la multiplicidad de significados y significantes que se encuentran en las distintas definiciones de currículum se podría considerar al currículum de acuerdo con la calificación de (Bolívar, 1999, p. 27) como “un concepto sesgado valorativamente, lo que significa que no existe al respecto un consenso social, ya que existen opciones diferentes de

lo que deba ser”.

### **El currículo informado por los intereses técnicos, prácticos y críticos**

Grundy (1998) retoma la teoría de los intereses rectores del conocimiento propuesta por Habermas, y presenta una clasificación del currículo de acuerdo con cada uno de los intereses que movilizan la acción de los seres humanos para la construcción del conocimiento, a saber: a.- Interés técnico: que se expresa en el currículo como producto. b.- Interés práctico: en el que inscribe al currículo como práctica. c.- Interés emancipador: que fundamenta al currículo crítico o como praxis.

Apunta Grundy (1998) que el conocimiento y la acción por separado no aseguran la preservación de la especie, es necesaria su actuación conjunta. Cuando el conocimiento y la acción interactúan en la práctica educativa están determinados por un interés cognitivo particular bien sea técnico, práctico o emancipador.

### **Fundamentos del currículo técnico o como producto**

Grundy (1998), retoma de Aristóteles los distintos tipos de acción humana y las disposiciones que informan la acción y las asocia con los intereses técnicos que expone Habermas. Señala, que la *tekné* es el saber que rige la producción de algo; las ciencias que lo suscriben son las empírico-análíticas y los métodos que emplean son la experiencia, la observación y la experimentación.

Se puede inferir que para el currículo como producto se puede inferir que estos elementos operan de la siguiente manera: El *eidos* o *propósito* estaría representado en los planes y los programas fundamentados en objetivos que tienen una función implícita, la objetivación de la realidad. La *tekné* o *técnica*, es expresada en la habilidad del profesor para producir el conocimiento buscado en el alumno. La *poietiké* o *actuación*, sería la acción del docente, tanto como en el diseño del currículo como en su implementación. Finalmente, el producto, es el estudiante que debe expresar el *eidos* orientador.

De acuerdo con esta forma de organizar el currículo, la escuela tiene una función reproductiva de la estructura social, “...el interés por la supervivencia mediante el control y la manipulación del ambiente...” (Grundy S., 1998:48). Por otro lado, la relación entre teoría y

práctica es jerárquica, la segunda da cumplimiento a determinados planes, elaborados de acuerdo con una teoría; en efecto, se acepta que una buena práctica es la evidencia clara de una teoría acertada.

### **Fundamentos del currículo como práctica**

Para este currículo Grundy (1998) retoma los escritos de Aristóteles sobre las acciones humanas y las disposiciones que las informan y las relaciona con los intereses prácticos. Este interés, guía tanto la forma de conocer como la de actuar; la forma de acción de la que se ocupa es la que Aristóteles identifica y analiza como dependiente de los juicios humanos. Estos juicios se efectúan sobre la base de la interpretación del significado por parte de quien ejecuta la acción, así se construyen los significados. A esta forma de saber se le denomina hermenéutica. La *phrónesis*: es lo que permite al individuo decidir o escoger la mejor respuesta (acción) a una situación, es un discernimiento, es más que una destreza. Las ciencias que lo suscriben son las histórico-hermenéuticas y el método empleado es la interpretación.

Con base en lo expuesto, un currículo que pertenece al ámbito de lo práctico es parte integrante a su vez del ámbito de la interacción humana que se produce entre profesor y alumno, de lo cual deriva que todos los participantes deben ser considerados sujetos y no objetos, con derecho a la toma de decisiones en relación con los objetivos, el contenido y la dirección del currículo.

### **Fundamentos del currículo crítico**

Grundy (1998) para fundamentar lo que denomina currículo crítico, toma en consideración el interés emancipador y las tres funciones de la integración de la teoría y la práctica: la formalización y generalización de teoremas críticos, la organización de procesos de ilustración, la organización de la acción o la conducción de la lucha política; y las ideas y acciones, las cuales permiten comprender el interés emancipador. La enseñanza no se separa del aprendizaje; segundo, el significado de la educación es negociado entre profesor y alumnos y, por último, la pedagogía es crítica, es decir, se trata de un proceso que toma las experiencias, tanto del alumno como del profesor y, a través del diálogo y la negociación, las reconoce como problemáticas. Esto permite a los alumnos y docentes enfrentarse a las dificultades de su existencia y de sus relaciones, adquirir gradualmente una comprensión crítica, despojarse de las conductas alienantes y discernir, generalmente entre lo natural y lo

cultural. Lo que es posible, por cuanto lo cultural es susceptible de cambio, mientras que lo natural no lo es, lo natural es inmutable. Así, al reconocer la naturaleza de los problemas es posible reconocer aquellos que tienen posibilidades de cambiar.

Inciarte (1996) por otro lado, propone un modelo de desarrollo curricular para la educación superior, con base en fases en seis fases: marco teórico conceptual, fundamentación de la carrera, modelo profesional, estructura curricular, viabilidad del currículo y evaluación del currículo. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes o las características del currículo informado por intereses técnicos, por el interés práctico y por el interés crítico:

### **Características del currículo informado por intereses técnicos**

- *Marco teórico conceptual:* En el currículo informado por el interés técnico, se presta mucha atención a la perspectiva filosófica, en especial a los aspectos epistemológicos y a las fuentes que representan las disciplinas académicas; su meta principal es la transmisión cultural y la formación de una persona culta y el adiestramiento relacionado con destrezas específicas de pensamiento. La concepción educativa que lo fundamenta se basa en el comportamiento observable de los sujetos a quienes va dirigido, educar no significa enseñar a conocer, sino enseñar a desempeñarse en el campo de trabajo. La educación tiende a la reproducción de individuos socialmente compatibles con la cultura del entorno, considerados receptores. El modelo curricular normalmente es específico y refleja los logros que los estudiantes deben alcanzar en términos de conducta. El modelo curricular es un enfoque conceptual que consiste en una colección de ideas prescriptivas, con visión reproductiva, centrado en objetivos que permitirán el control y la reproducción. Se especifican los valores tradicionales y hegemónicos.
- *Fundamentación de la carrera:* Se identifica en este currículo, en relación con el perfil de ingreso, las características y condiciones que debe poseer el estudiante para el desarrollo de habilidades y destrezas en cada asignatura con el fin de disminuir los índices de repitencia, deserción y mejorar el rendimiento y prosecución. En relación con los problemas sociales, el currículo técnico se considera como un contexto caracterizado por las necesidades y los objetivos sociales deseados a los que la educación debe responder, descubriendo esas necesidades y desarrollando programas y objetivos de la sociedad, adjudicados a la sociedad normalmente por algún grupo; a

veces, articulados por las burocracias estatales y decididos por una tecnología de “evaluación de las necesidades”.

- *Modelo profesional:* En un currículo informado por intereses técnicos, se perfila al egresado capaz de poner en práctica en su campo de trabajo las habilidades y destrezas aprendidas en su formación, es decir, su trabajo es una reproducción de lo aprendido. Las acciones que el futuro profesional estará capacitado para realizar, serán técnicas, estratégicas, reproductoras, objetivas, eficientes y eficaces.
- *Estructura curricular:* Se caracteriza el Currículo orientado por el interés técnico, por la gran cantidad de prelaiones y asignaturas obligatorias, secuenciadas según el criterio de los diseñadores, por lo que el diseño es rígidamente construido, con gran cantidad de asignaturas y de objetivos. La rigidez curricular, precisamente, se justifica porque ella constituye una forma de control en la vida intelectual y social. Los objetivos y contenidos de las asignaturas son especificados suficientemente, dando predominio a las destrezas, con el objeto de lograr los objetivos de la carrera. Se tiende a estructurar el contenido en forma cronológica, correspondiente al desarrollo histórico de la cultura que se quiere transmitir, o en forma lógica, de acuerdo con la disciplina académica. Por otra parte, los autores sostienen que la estructura del currículo técnico es extremadamente técnica y rígida, responde a etapas, niveles o fases en el desarrollo de dichas destrezas específicas ordenadas en series inflexibles. En relación con los planes y programas, Grundy (1998) considera que son fundamentados en objetivos que tienen una función implícita: objetivación de la realidad.
- *Viabilidad del currículo:* En el currículo técnico se especifican los espacios físicos desde el punto de vista cuantitativo y no cualitativo; por tal razón, se hace hincapié en el número de salones de clase, número de docentes, laboratorios y bibliotecas. En relación con la formación del profesorado se requiere de un docente ejecutor, que acate las normas prefijadas en los planes y programas para reproducir los objetivos y obtener los productos prefijados.
- *Evaluación del currículo:* como el currículo técnico se basa en el control y el producto, la evaluación se especifica en función de logros. Es por esto que se mide la eficiencia y la eficacia, traducidas en número de alumnos aprobados, reprobados, desertores, rendimiento académico. Se realiza la evaluación para determinar el grado en el que se van alcanzando los productos preestablecidos. En caso de no lograrse tal objetivo se mejoran las estrategias que permitan alcanzar tales productos. La evaluación es

realizada por agentes externos, diseñadores, administradores, financistas, el estado, etc.

### **Características del diseño curricular informado por el interés práctico**

- *Marco teórico conceptual:* en un currículo informado por el interés práctico, la concepción de educación se fundamenta en la comprensión del mundo por medio del entendimiento de los aspectos que rodean al individuo, dando significación o sentido a las cosas para mejorar las condiciones de vida. Por tanto, la educación se concibe como una interacción entre el sujeto y el medio, a través de la comprensión y la interpretación, y al individuo capaz de interpretar su realidad. El modelo curricular es un enfoque procesual que busca el desarrollo de las potencialidades del individuo. Es construido en la interacción con el fin de dar sentido a los aprendizajes, los cuales serán el resultado de la negociación entre los alumnos y el docente, quien se preocupa por promover tanto el conocimiento como la acción correcta. De tal manera que se especifican los valores que se abocan a la búsqueda del bien.
- *Fundamentación de la carrera:* en el Currículo práctico, el perfil de ingreso de los estudiantes exige un individuo capaz de asimilar los procesos de aprendizaje y de interpretar su realidad mediante el juicio y la reflexión. Los problemas sociales que se describen están relacionados con el mejoramiento de la calidad del ambiente y de vida de las personas, es decir, están orientados a la búsqueda del bien social.
- *Modelo profesional:* se concibe al egresado comprometido con la búsqueda de soluciones a los problemas de su entorno, por medio de la reflexión y el juicio práctico, con miras al bienestar de la sociedad. Por esto, su acción ha de ser práctica, moral, subjetiva, prudente y sabia. El futuro profesional debe discernir entre el bien y el mal, entre lo correcto y lo incorrecto.
- *Estructura curricular:* se caracteriza por presentar las prelações y asignaturas obligatorias que permitan mantener el diseño curricular muy flexible y experimental. Existen pocas asignaturas y los objetivos curriculares se plantean en forma general, orientados al desarrollo del individuo y conectados con la realidad.
- *Viabilidad del currículo:* en este currículo, se toman en consideración, para su implementación, los espacios físicos necesarios, especificando los aspectos cualitativos que deben exhibir relativos al acondicionamiento y dotación que permitan el bienestar de los participantes del proceso educativo. Los docentes que llevarán a cabo el plan

deberán poseer condiciones que les permitan deliberar, interpretar, seleccionar y llegar a acuerdos colectivos. En relación con los diseñadores del currículo, alegan que deben ser asesorados por expertos en el área del desarrollo humano.

- *Evaluación del currículo:* En este currículo se evalúan los procesos; consiste en un juicio sobre la medida en que se favorece el bienestar de los participantes, es interna e integrante del proceso, realizada por los miembros de la comunidad educativa.

### **Características del diseño curricular informado por el interés crítico**

- *Marco teórico conceptual:* Éste se orienta hacia la praxis; su meta principal es desarrollar en el estudiante una comprensión crítica de la realidad social y el compromiso con su transformación. Se concibe la educación como un proceso de potenciación y habilitación crítica de los individuos y los grupos, que permita transformar las maneras de percibir, comprender y actuar con el mundo, y en este proceso, obtener como resultados la autoafirmación del hombre, su autonomía y su responsabilidad. Por medio de la educación, el individuo alcanzará una conciencia crítica, que le permitirá no sólo comprender, entender e interpretar su realidad, sino que trascendiéndola, pueda transformarla. Es por eso, que el modelo curricular se orienta al desarrollo de las potencialidades del individuo con la intención de alcanzar su transformación y la de su entorno. El modelo curricular se presenta como un enfoque cultural y contextual, comprometido con una teoría social crítica que plantea el cambio social surgido del consenso y la negociación entre todos los miembros de la comunidad educativa: diseñadores, administradores, profesores y alumnos. Está centrado en la praxis entendida como reflexión y acción. Se fomentan los valores: éticos, morales, sociales, culturales, científicos, etc. y se promueven procesos de crítica a la ideología.
- *Fundamentación de la carrera:* Para hacer realidad un currículo crítico, el alumno que se requiere debe estar comprometido con su proceso de enseñanza y aprendizaje, y estar dispuesto a participar activamente en su formación como ser crítico y reflexivo. En relación con los problemas sociales que deberá atender el futuro profesional, además de aquellos que tienen que ver con el mejoramiento de la calidad del ambiente y de vida de las personas, se consideran los relacionados con la injusticia social, la opresión, la inconciencia, la falta de ética. La relevancia de lo que se ha de enseñar y aprender queda subordinada a lo que se crea necesario y conveniente resolver, sujetas estas últimas condiciones al juicio y reflexión sobre los aspectos de la realidad social que

adquieran la condición de problemáticos.

- *Modelo profesional:* En el currículo guiado por el interés crítico, el futuro profesional debe estar en capacidad de encontrar las causas de los problemas de su entorno producidas por las distorsiones a que han sido sometidas por los miembros de la comunidad. Además, debe ofrecer soluciones a esos problemas producto de su juicio, su reflexión y su crítica. Las soluciones que proporcione deben encaminarse a la transformación de su entorno. Deberán ser garantes de la equidad, la independencia y la moral en la solución de las dificultades de su universo. Para ello, su acción debe ser crítica, reflexiva, subjetiva, moral y política, responsable y a la vez prudente, no impuesta, su acción no debe perjudicar a otras personas, debe ser una forma de lucha.
- *Estructura curricular:* La estructura curricular de un currículo como praxis, se asemeja a la del currículo práctico en cuanto a su flexibilidad, se observan pocas prelações y gran cantidad de asignaturas optativas, que permitan al estudiante tomar sus propias decisiones en cuanto a la orientación relativa a su formación profesional. Por supuesto, no se trata de desaparecer las prelações del diseño curricular, pues no se pretende caer en la hiperflexibilidad en la cual la versatilidad del diseño supondría una especie de libertinaje. Se plantean las metas a futuro y los objetivos se establecen en forma general. La estructura del currículo es abierta y flexible y se establece de acuerdo a las necesidades, intereses y características de la propia comunidad educativa y su entorno.
- *Viabilidad del currículo:* En el diseño de un currículo informado por el interés crítico, se consideran, como en el currículo práctico, los espacios físicos necesarios, cualitativamente acondicionados y dotados para propiciar la participación, la obtención de la información académica y cultural, material de laboratorios y bibliotecas. Se busca que el docente sea ejecutor y diseñador y que, además, ejerza las acciones del docente práctico: decidir, deliberar, interpretar, seleccionar y llegar a acuerdos colectivos mediante el consenso. Debe igualmente, realizar una reflexión crítica y estar comprometido con lo social. Se valora la capacidad del docente para tomar decisiones prudentes, para comprender e interpretar, así como su compromiso social y político. Los diseñadores del currículo son todos los involucrados en la carrera: docentes, alumnos, administradores, egresados.
- *Evaluación del currículo:* Se evalúa al currículo crítico, no en función de los logros obtenidos, como el currículo técnico, sino en función de la calidad de las actividades que se realizan en la institución referidas a la participación de los alumnos y docentes

en las actividades científico-técnicas, académicas, recreacionales, esto es, calidad de las publicaciones científicas, cursos, seminarios, congresos, simposios, competencias deportivas de alumnos, docentes, egresados y personal administrativo, obrero y empleado. Impacto del currículo sobre el conocimiento, la tecnología y el desempeño de sus egresados. Los participantes en el proceso son los encargados de llevarlo a cabo.

### **Conceptualización del currículo en relación con los enfoques de diseño curricular.**

El currículo es considerado como una disciplina en la cual los autores expresan en sus enfoques interpretaciones y puntos de vista distintos y a veces antagónicos, que dan cuenta de múltiples interpretaciones, tendencias y concepciones del currículo. Esta variedad en unas ocasiones es considerada como lógica porque busca ofrecer respuesta a los múltiples problemas educativos (Fernández, 2010, p. 38) y en otras como dice Huebner (1976) se ha considerado al campo curricular como ambiguo y repleto de posturas ideológicas. El ámbito del currículo como disciplina, brinda un gran espectro de análisis de las concepciones de currículo en función de las distintas teorías y enfoques de diseños curriculares, como los tecnológicos, deliberativos y críticos.

En el modelo tecnológico, el currículo es visto como un sistema que da la concepción científica, buscando la racionalidad de este a través de la sistematización del trabajo escolar. Uno de los precursores de este modelo es Franklin Bobbit considerado como el padre del currículo, cuyos aportes consisten en la selección de objetivos escolares, selección de la experiencia humana y de las áreas del campo laboral. En este modelo también encontramos a Hilda Taba, quien considera al currículo como “un plan de aprendizaje” y el modelo de Tayler que refiere expresamente el proceso de planificación instruccional, que fue utilizado y asimilado al movimiento de los currículos centrados en sus componentes, es decir en los objetivos, contenidos, metodologías, evaluación, configurando modelos técnicos empiristas con gran influencia tecnológica en el currículo. Este modelo se evidenció en los diseños curriculares de las décadas de los 60 a los 80 con gran acogida por los docentes, elaborándose programas de estudio en los que se declaraban objetivos para contenidos conductuales, actitudinales y psicomotrices, organizados en función de asignaturas de estudio, con ampulosos contenidos disciplinares, pero que orientaban y explicitaban minuciosamente los qué y para qué enseñar.

Algunas reformas curriculares planteadas actualmente, continúan manteniendo la esencia de estos modelos de corte técnico que, aunque intentan responder a las características de los contextos, siguen constituyendo documentos prescriptivos que responden a contextos universales cuya principal finalidad es el control, y el logro de la eficiencia y eficacia, evidenciada en la evaluación de los resultados. Básicamente, las reformas actuales, lo que han logrado es modificar las concepciones de los distintos componentes curriculares y el énfasis que se le da a cada uno de ellos.

Surge una nueva tendencia, que exige llevar la teoría curricular a la práctica educativa, dando origen a los modelos de diseño curricular deliberativos, cuyo objetivo fundamental es dar solución a los problemas educativos bajo la concepción práctica del currículo, en base a procesos democráticos y deliberativos que configuran al currículo como el espacio pertinente para la toma de decisiones.

Entre sus principales representantes encontramos a Schawb (1974) quien argumenta que la teoría curricular ha demostrado incompetencia para atender los acontecimientos y particularidades del currículo el cual es práctico y no teórico. Propone el tratamiento de aspectos y situaciones reales que respondan a los contextos en los cuales se desenvuelve el niño, llevando al aula situaciones que evidencian la problemática social de sus contextos.

Desde el posicionamiento de Stenhouse (1987), demuestra su concepción práctica del mismo, así como un posicionamiento del currículo como un documento en proceso permanente de construcción, abierto al debate y a la deliberación entre los diferentes actores del proceso educativo y los agentes socio culturales de los diversos contextos con los que se relaciona el currículo.

Otros autores que también circunscriben sus acepciones curriculares en el posicionamiento de que los problemas curriculares se resuelven por deliberación y a pesar de su gran intento por pasar del modelo de planificación racional, a un enfoque práctico y de proceso, estas concepciones curriculares, siguen cayendo en el plano instruccional de los anteriores planteamientos curriculares.

Frente a la incompetencia de los modelos curriculares teóricos y prácticos para atender a la problemática educativa, surgen los modelos de enfoque socio crítico y postmodernos que

representan una posición humanista o re conceptualista que abarca varios movimientos y que plantea al currículo como hecho y como práctica. Así podemos evidenciarlo en lo planteado por Castro (2004) que dice:

- La perspectiva crítica que intenta resolver la oposición teórico - práctica a través del espacio de la praxis, como actividad informada desde la teoría, que en virtud de la autorreflexión modifica la base de conocimiento que la informa y somete a revisión permanente tanto la acción como los conocimientos). (p. 2)
- Este modelo concibe a la educación como un hecho social, por lo que considera a la investigación cualitativa como estrategia para interpretar el currículo desde una concepción más real, incorporando procesos investigativos abiertos y participativos que involucren a los actores educativos en la comprensión del fenómeno educativo para generar desde las realidades de los contextos, la búsqueda de las alternativas de solución a los problemas educativos, otorgando así al currículo una categoría de dinamizador social.
- Como representantes de este modelo tenemos a Eisner quien propone la utilización del método ecléctico, a Apple (1979) quien indica que el currículo necesita de una ciencia crítica y rigurosa que permita comprender su proceso en el contexto histórico, político y económico, Brien y la investigación cognitiva; Paulo Freire y la pedagogía crítica, Gimeno Sacristán, entre otros.

Este modelo permite pensar de manera abierta la concepción del currículo, considerando las diversidades y complejidades emergentes que surgen en los contextos contemporáneos, para desde una perspectiva holística integrar en él temas relacionados con la sustentabilidad ambiental, la educación del género, la educación para la paz, la educación democrática, como los más relevantes, en el marco de la formación axiológica de valores universales y particulares que atiene a la globalización.

Del análisis de las distintas definiciones curriculares, se ha logrado desarrollar un proceso de conceptualización del currículo, que ha buscado explicitar aquellos aspectos significativos que evidencian su trayectoria y evolución a lo largo de la historia, en concordancia con la teorías y modelos curriculares que demuestran la metamorfosis o transformación que ha experimentado, en relación con la dinámica de la educación y de la sociedad.

## Hacia una conceptualización del currículo en la Educación del siglo XXI

Frente a los cambiantes e inciertos escenarios actuales en los que la educación se desarrolla y para que ésta responda a las exigencias, necesidades y características de la sociedad contemporánea, se hace trascendente proponer una conceptualización del currículo bajo las siguientes consideraciones, entre las más relevantes:

- El currículo no debe ser un documento regulador de lo que se requiere enseñar, por cuanto frente a los escenarios en los que se desenvuelve la educación y las situaciones cambiantes de los entornos del educando, no podría cubrir todas las demandas de los diversos contextos (Bronfenbrenner, 2002), por ello debe ser considerado como una propuesta educativa que puede ser construida y modificada desde las necesidades y requerimientos socioculturales de nivel local, nacional e internacional, entendiéndole a la flexibilidad curricular como una oportunidad de integrar la diversidad.
- Debe considerar la relación práctica - teoría, es decir debe partir de la realidad para contrastarla con la teoría, sin que ello implique que su relevancia radique en dicha relación, sino que sus resultados sean llevados a la praxis, es decir que efectivamente le desarrolle capacidades que le posibiliten generar el cambio y la transformación social.
- Debe reconocer la incidencia del avance vertiginoso de la ciencia y de la tecnología. Desde la ciencia, la creación de la cantidad inconmensurable de conocimiento, limita la creencia de que desde la educación tengamos dominios en todas las disciplinas y asignaturas como forma de organización curricular, por lo que sin desconocer los conceptos fundamentales de las ciencias que nos permita la comprensión de la información, el currículo debe pretender el desarrollo de los procesos de la psicología cognitiva para la comprensión y creación de la ciencia, en lugar de su repetición y memorización desde enfoques integradores de organización curricular como son la interdisciplinaridad y transdisciplinariedad, propiciando la ecología de saberes, la democracia cognitiva y la innovación. Según Zabalza (2003) “innovar no es solo hacer cosas distintas sino hacer cosas mejores”. (p. 117)
- En relación con la tecnología, es innegable su incidencia en el hecho educativo con el aporte de una amplia gama recursos, herramientas y procesos tecnológicos que replantean la enseñanza y el aprendizaje y generan una nueva dinámica en las relaciones intra e interpersonales de los distintos miembros de la comunidad educativa, situación que determina que el currículo debe considerar los aportes de la teoría

conectivista para la era digital y entender que el aprendizaje se produce en entornos virtuales mediante conexiones que posibilitan aprender más en relación al estado actual del conocimiento. (Siemens, 2004).

- Debe considerar también los principios del enfoque sistémico y de la complejidad, comprendiendo que la realidad es un sistema, en la que todos sus elementos se integran e interrelacionan mediante procesos que generan la interdependencia de sus componentes, esto implica la concepción de la realidad desde la multicausalidad y multidimensionalidad, para entenderla como una compleja red de relaciones e interacciones.
- Otro aspecto que ha de considerar el currículo es el componente democrático, en función del que se efectivicen, los principios de equidad e inclusión educativa, en el marco del respeto de la diversidad y a los deberes y derechos de los distintos actores educativos según las características: de común, cooperativo, inclusivo, práctico, realizable, reflexivo, moral, coherente, planificado (Escudero, 2000); las que permitan pensar, actuar y construir el currículo como una propuesta democrática.

Revisando los aspectos que debe considerar el currículo frente a las exigencias de la educación del siglo XXI, se puede proponer el siguiente concepto de currículo; sin pretender reducirlo a una definición. Así, el currículo es: Una propuesta educativa en constante proceso de construcción y contextualización, que mediante la interacción práctica-teoría-praxis se enlace a la sociedad y la educación, potenciando el involucramiento de sus actores en la problemática socioeducativa, como generadora del aprendizaje, en la formación del ciudadano crítico-reflexivo en una cultura democrática.

## **1.2 Desarrollo del currículo e innovación**

Díaz-Barriga (2003), en su estudio sobre tendencias relacionadas con el desarrollo del currículo, toma como referente un estado de conocimiento de la producción generada en la década de los noventa en México, así como diversos ensayos y estudios efectuados en los ámbitos nacional e internacional. Se incluyen algunos de los modelos que pretendieron innovar el currículo desde diferentes perspectivas, como las que derivan de la lógica empresarial (diseño por competencias, planeación estratégica); la flexibilidad curricular; la visión psicopedagógica constructivista y los modelos experienciales de formación en la

práctica; la incorporación de temas o ejes curriculares transversales como respuesta a la necesidad de fortalecer la dimensión ética del currículo, promover el desarrollo humano o instaurar una educación cívica y ambiental. Se encuentra una importante expansión y un interés creciente en el tema del desarrollo curricular, pero al mismo tiempo gran diversidad de significados en los modelos curriculares adoptados, así como desconocimiento de la forma en que se llevan a la práctica y de los cambios reales que eventualmente propician no sólo en el currículo sino en la enseñanza y en los actores de la educación.

Con base en dicha revisión, puede afirmarse que el desarrollo del currículo ha sido uno de los intereses prioritarios de las instituciones educativas nacionales. Particularmente, en los noventa se emprendieron importantes reformas curriculares que abarcaron prácticamente todos los niveles y modalidades del sistema educativo mexicano. Las instituciones educativas se dieron a la tarea de innovar el currículo y la enseñanza intentando definir un modelo educativo propio. De esta manera, la revisión de la situación que guarda el desarrollo del currículo es importante porque permite identificar los modelos que buscan introducir innovaciones educativas y ayuda a entender la problemática que enfrentan las instituciones educativas y sus actores en el complejo proceso de definir el currículo y llevarlo a la práctica. Por otro lado, dichos procesos de reforma (y sus respectivos modelos de innovación) se caracterizaron por su estrecho vínculo con sendos programas de evaluación y financiamiento, así como con políticas educativas nacionales e internacionales, que en conjunto lograron influir el rumbo de la toma de decisiones en la educación en general, así como la definición del qué y el cómo del currículo y la enseñanza. No obstante, aunque en los noventa se plantearon diversos modelos y propuestas curriculares, se investigó poco sobre sus diversos significados o su puesta en marcha y, en general, se desconoce cómo han sido llevados a la práctica y con qué resultados.

Por otro lado, en los noventa el tema del desarrollo del currículo estuvo fuertemente vinculado en los foros académicos e institucionales con la posibilidad de generar modelos educativos y curriculares innovadores situacionales, es decir, apropiados a las necesidades y características de la institución educativa en cuestión. En el análisis realizado por Díaz Barriga y Lugo (2003, p. 64) se plantea una definición de los términos modelo, propuesta y tendencia curricular:

- Por modelo curricular se entiende una construcción teórica o una forma de representación de algún objeto o proceso que describe su funcionamiento y permite explicarlo e intervenir en él. Incluye la selección de los elementos o componentes que se consideran más importantes, así como de sus relaciones y formas de operación. Representa un ideal o prototipo que sirve como un ejemplo para imitar o reproducir, por lo que además de describir, es prescriptivo. Un modelo curricular es una estrategia potencial para el desarrollo del currículo y, dado su carácter relativamente genérico, puede ser aplicado y resignificado en una variedad más o menos amplia de propuestas curriculares específicas, posibilitando su concreción y ubicación en contexto.
- Una propuesta curricular se refiere a un plan, idea o proyecto curricular específico que contiene diversas recomendaciones e indicaciones y se ofrece para un fin, buscando un beneficio concreto. Una propuesta se presenta usualmente para ser sometida a análisis y decidir si es conveniente llevarla a cabo. Es sobre todo en el ámbito de la propuesta curricular concreta donde se plasma el carácter situado del modelo educativo o curricular elegido.
- Una tendencia remite a la dirección u orientación de un movimiento que cobra fuerza y predomina en un momento determinado; en nuestro caso, se trata de las tendencias en boga o predominantes en la década de los noventa en materia de desarrollo del currículo, en sus diferentes modalidades y niveles educativos.

### **1.3 El diseño curricular aplicado al profesional de Recursos Humanos**

Para asegurar la efectividad del diseño curricular del profesional de Recursos Humanos en universidad privada ecuatoriana, se realiza su análisis desde la perspectiva del currículo informado por el interés técnico, basado en el control y el producto, y la evaluación específica en función de logros; tomando en considerando los aportes que en este sentido han realizado los autores Hilda Taba y Ralph Tyler.

Desde la perspectiva curricular, la propuesta o modelo curricular de Hilda Taba resalta la necesidad de elaborar los programas escolares, basándose en una teoría curricular que se fundamente en las exigencias y necesidades de la sociedad y la cultura. El resultado de ese análisis realizado a través de la investigación, constituye la guía para determinar los objetivos educacionales, seleccionar los contenidos y decidir el tipo de actividades de aprendizaje que deben considerarse.

Hilda Taba, al desarrollar su propuesta, enfocó el proceso de desarrollo sistemático del currículo, estableciendo una distinción entre fines y objetivos. Definió que los fines o metas son enunciados generales, son los propósitos e intenciones del currículo, pues proporcionan una orientación respecto a lo que debe destacarse en los programas educativos.

Por otro lado, Ralph Tyler es quien ofrece la exposición más clara de los principios básicos implicados y su seguidora, Hilda Taba, ofrece la mejor exposición de la relación existente de aquellos principios, con el estudio de la educación y con la práctica del desarrollo curricular. El poder organizador del modelo de objetivos parece derivar desde sus orígenes como una tradición, aplicada a los estudios educativos y de la ciencia del comportamiento. El proceso de diagnóstico de necesidades y la enunciación de fines proporciona una base para la consideración de valores de alto nivel, para un análisis de las exigencias de la sociedad con respecto a las escuelas y para una consideración de la naturaleza del conocimiento y la cultura.

Cuando se desea planificar los programas de enseñanza y mejorarlos de manera permanente, es indispensable tener alguna idea sobre sus metas, que deben ser consistentes con los criterios que se emplean para dictar la cátedra. Según el autor, educar es modificar las formas de conducta humana (tanto el pensamiento como el sentimiento) partiendo de las necesidades. Tyler propone que para determinar los fines de la escuela (o carrera) y aterrizarlos en objetivos, se deben consultar a los propios alumnos: para determinar sus expectativas, su trayectoria académica y personal; a la sociedad específica: para detectar sus tendencias y los posibles roles futuros; y a los expertos para delinear los perfiles de egreso y especificar su competencia. Por otro lado, desde la perspectiva empresarial que demanda los profesionales en Recursos Humanos, cabe señalar algunas referencias sobre su diseño curricular y que sustentan la investigación planteada.

La pedagogía crítica (1970) ha venido construyéndose y conquistando cada vez más interés entre los profesores. Esta corriente pedagógica se nutre principalmente de los estudios filosófico-sociales de los filósofos, sociólogos y psicólogos de la Escuela de Frankfurt, de los postulados de Antonio Gramsci y de la teoría de Jürgen Habermas. La pedagogía crítica centra su atención en la construcción de un lenguaje y un discurso pedagógico dialéctico dado en relaciones sociales participativas, comunitarias y democráticas, mediante acciones y

prácticas liberadoras. Esto es posible si los profesores se forman como educadores críticos, capaces de analizar, cuestionar, problematizar y transformar la práctica educativa. Examinar el trabajo docente y transformarlo es un imperativo de la pedagogía crítica para construir un mundo más humano.

La pedagogía crítica (McLaren, 2005) tiene como objetivo, habilitar a los desposeídos y transformar las desigualdades e injusticias sociales existentes. Pedagogía de la liberación, de la esperanza. Buscan dar poder al sujeto y la transformación social. Entre sus principios fundamentales se destacan:

*Política:* La educación no es neutral, apolítica y no axiológica. ¿Cuál es el papel que la escuela desempeña en la vida política y cultural?

*Cultura:* La escuela es preparación y legitimación de formas particulares de vida social. Apoyan y sostienen una visión específica del pasado, del presente y del futuro.

*Economía:* La escuela debe formar individuos que cumplan con la lógica de las demandas del mercado. Define el éxito académico en términos de crear trabajadores cumplidos, productivos y patrióticos. ¿Se promueve la movilidad social? Diferencia la escolarización de la educación, indicando que la primera es un modo de control social, y la segunda tiene el potencial de transformar la sociedad.

## **1.4 La Psicología Industrial/Organizacional**

### **Conceptualización y ámbito**

Entre 1896 y 1918 se desarrolla lo que conocemos como psicología aplicada; así, surgen trabajos distintos de psicología de Catell, Lightner Witmer, Grace Fernald, entre otros; aplicados al mundo de los negocios y a la industria. (Muchinsky, 2002, p. 18).

La Psicología Organizacional fue fundada a principios del siglo XX y aunque es difícil establecer el precursor de la Psicología Industrial/Organizacional, uno de los primeros en relacionar la psicología con la industria de la publicidad y con el mundo laboral fue Walter Dill Scott en 1902 con el libro *The Theory of Advertising*.

Por su parte en 1910 y 1911, Hugo Musterberg publica su libro *The Psychology of Industrial Efficiency*, el cual amplía el campo de acción de la Psicología Organizacional; sin

embargo, fue la necesidad de ayuda al ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial, la que marca el origen de la Psicología Organizacional como tal; pues los psicólogos vieron a la guerra una oportunidad para desarrollar su profesión. (Muchinsky, 2002, p. 20)

A diferencia de la Primera Guerra Mundial, los psicólogos tuvieron una mayor relevancia en la Segunda Guerra Mundial, puesto que desarrollaron el Army General Classification Test (Prueba General de Clasificación del Ejército). Después de las guerras, hubo un crecimiento considerable de empresas de consultoría y de oficinas de investigación psicológica, lo cual dio lugar a la nueva era de la Psicología Organizacional.

Los estudios Hawthorne realizados entre la Western Electric y algunos investigadores de la Universidad de Harvard, brindaron diversos aportes como el efecto Hawthorne, el cual se refiere a un fenómeno en el que la productividad de los trabajadores aumenta cuando se sienten observados, además de valorados y cuidados por sus empleadores. El término se deriva del nombre de la fábrica donde se realizó el estudio original, la Hawthorne Works de Western Electric en Chicago. Durante el estudio, los investigadores descubrieron que los trabajadores mejoraron su productividad no solo cuando se les cambió la iluminación, como se creía originalmente, sino también cuando se les prestó atención y se les consultó sobre su trabajo (López, 2008). López señala que después de la aceptación profesional de la Psicología Organizacional, la Asociación Americana de Psicología (American Psychological Association, APA) desarrolla su división en Psicología Industrial en 1946; sin embargo, se desarrollaron diferentes especialidades a partir de su creación como por ejemplo, la psicología aplicada a la ingeniería conocida como psicología experimental aplicada, la psicología del personal enfocada a la selección, capacitación y evaluación del personal dentro de las organizaciones y por último la psicología industrial enfocándose a la comprensión del comportamiento del ser humano dentro de las organizaciones.

La realidad de la Psicología en Latinoamérica es distinta; pues según Ardila (2004, p. 3) “tuvo un importante punto de desarrollo en la mitad del siglo pasado. Los primeros programas de entrenamiento profesional se crearon en 1947 y 1948 y posteriormente en 1952 se fundó la Sociedad Interamericana de Psicología (SIP).

La Psicología Organizacional es una rama de la Psicología que estudia el comportamiento del individuo en el ámbito laboral. Aamodt (2010, p. 8) menciona que el

principal objetivo de la Psicología Organizacional es “aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano”. La aplicación de los principios psicológicos en la comprensión del comportamiento del individuo como parte de un sistema que es la organización es lo que diferencia a la Psicología Organizacional de los campos relacionados con Administración de Recursos Humanos y otra perspectiva que tienen las escuelas de negocios.

El objetivo de la Psicología Organizacional es aumentar la productividad y el bienestar de los colaboradores de una organización; gestionando los subsistemas de talento humano como análisis de puesto, selección de personal, remuneraciones, capacitación, evaluación del desempeño y bienestar laboral. En esta área los psicólogos organizacionales trabajan sobre temas como la motivación, el liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cambio organizacional y temas relacionados con desarrollo organizacional; de esta manera, se encargan de implementar programas para mejorar el desempeño de los empleados en la organización, y por ende en el mejoramiento del desempeño de las organizaciones. En los últimos años el psicólogo organizacional ha incursionado en el diseño del lugar de trabajo, interacción máquina- hombre, ergonomía, factores psicosociales y de riesgo laboral; a su vez, maneja temas de salud y seguridad ocupacional.

Durante las últimas décadas la función de recursos humanos ha sufrido una evolución pasando de ser vista como administración y control de personal y pasando por el manejo de las relaciones laborales, hasta llegar a ser vista como un aliado estratégico de la alta gerencia para el logro de los objetivos organizacionales.

### **1.5 Perfil profesional y de egreso**

Según José Antonio Arnaz (1981,1996), el perfil profesional es una descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades sociales. Un individuo se constituirá como profesional después de haber participado en el sistema de instrucción. Arnaz diferencia perfil profesional de perfil del egresado. Así propone los componentes mínimos que debe contener el perfil del egresado:

- la especificación de las áreas generales de conocimiento en las cuales deberá adquirir dominio el profesional

- la descripción de las tareas, actividades, acciones, etc., que deberá realizar en dichas áreas
- la delimitación de valores y actitudes adquiridas necesarias para su buen desempeño como profesional
- el listado de las destrezas que tiene que desarrollar

De este modo, mediante la inclusión en el diseño curricular, se fomentarán los valores que se necesiten para desempeñarse adecuadamente. Frida Díaz-Barriga (1999) describe el perfil profesional como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio profesional. El perfil profesional se elabora luego de haber establecido los fundamentos del proceso curricular y forma parte de un proceso, es una etapa dentro de la Metodología de Diseño Curricular. Para la autora es importante definir una visión humanista, científica y social de manera integrada, alrededor de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. Además, considera que en el caso del perfil profesional es importante incluir la delimitación de las áreas o sectores donde se realizará la labor del egresado, los principales ámbitos de la actividad profesional a realizar y las poblaciones o beneficiarios de su labor profesional (Díaz Barriga ,1993).

### **Perfil del psicólogo organizacional**

Estudios realizados sobre las competencias laborales de los psicólogos organizacionales, señalan la importancia de desarrollar varias competencias; como por ejemplo, el estudio de Ruiz, Jaraba y Romero (2008, pp. 142-152) con su investigación “La formación en psicología y las nuevas exigencias del mundo laboral: Competencias laborales exigidas a los psicólogos”, destaca la importancia del conocimiento de principios psicológicos fundamentales, el manejo de herramientas tecnológicas, capacidad resolutive, iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, pensamiento crítico, planeación y actitudes de calidad humana y ética del profesional como competencias que necesita un Psicólogo Organizacional en su ejercicio laboral.

La investigación de Álvarez, Gómez y Ratto (2004, pp. 121-125) se desarrolló con el propósito de identificar y comparar las competencias que el mercado laboral chileno requiere de los psicólogos y las que adquieren los egresados de esta carrera; concluye que para los líderes de Recursos Humanos las competencias de análisis y evaluación de problemas,

conocimientos técnicos- profesionales, colaboración, desarrollo de alianzas, logro de compromiso, planificación de compromiso, planificación y organización, y toma de decisiones son necesarias dentro del contexto administrativo que manejan y de la gestión propia del psicólogo en el área de Recursos Humanos.

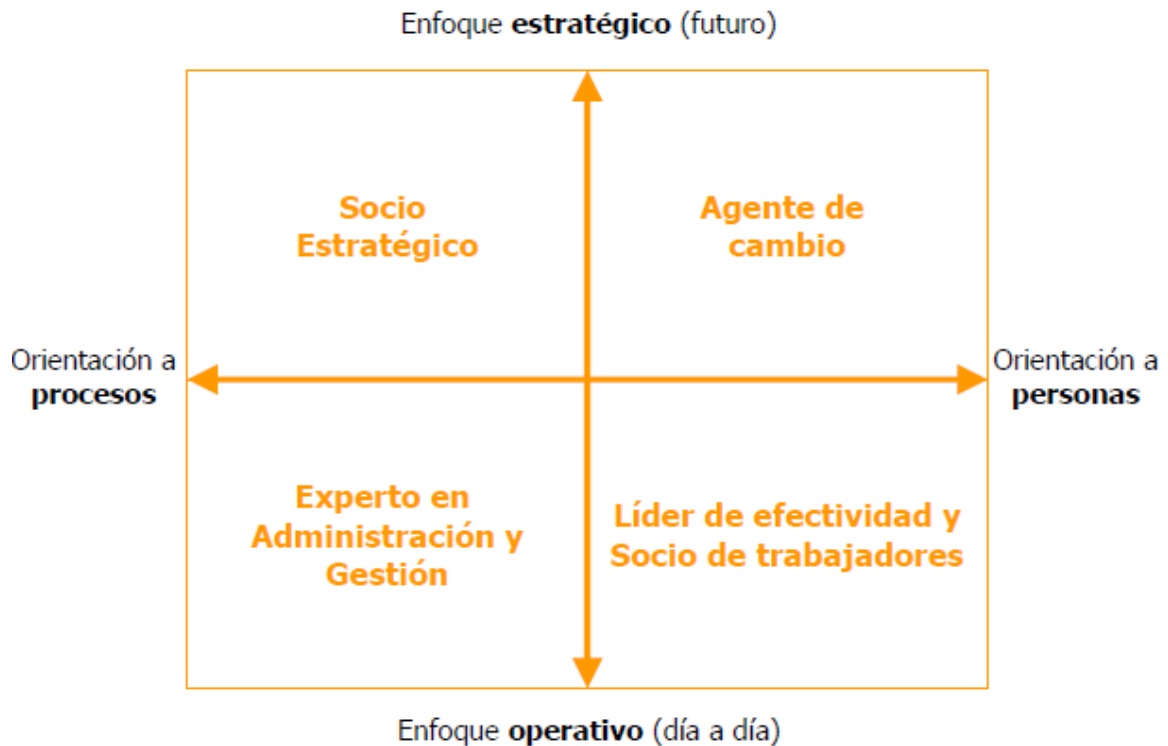
A pesar de que existan diferentes estudios acerca de las competencias que requieren los psicólogos organizacionales para su ejercicio profesional; no se ha realizado una investigación acerca de las competencias necesarias que requiere el psicólogo organizacional para laborar en las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador.

## **1.6 El rol estratégico de Recursos Humanos**

El Modelo Ulrich de Recursos Humanos tiene su origen en el libro Recursos Humanos Champions, publicado por Dave Ulrich en la década de los 90. En este libro, el autor analiza y clasifica cuatro roles diferentes en la gestión de RRHH. Su objetivo es generar cambios efectivos en las políticas de recursos humanos con profesionales en las grandes compañías que sepan cuál es su labor y se dediquen plenamente a ellas. Para ello, el modelo Ulrich clasifica cuatro roles diferentes de profesionales de RRHH que deben desempeñar con rigor y profesionalidad los empleados de los nuevos departamentos de RR.HH. Es decir, los departamentos de RRHH estarán divididos en estas cuatro secciones correspondientes a los cuatro roles diferentes, siendo una de las estructuras más populares de organización en las grandes compañías.

El modelo Ulrich solo se puede aplicar a grandes empresas donde haya un departamento específico de Recursos Humanos. Sin embargo, en empresas en las que haya un solo empleado dedicándose a este departamento o que tengan el servicio externalizado, este modelo no será aplicable.

## Los cuatro roles del modelo de Dave Ulrich



**Figura 1.** Modelo Ulrich de Recursos Humanos

**Fuente:** Modelo de David Ulrich: Avantian, 20123

### *Socio Estratégico*

Se trata del profesional que sirve de enlace entre la estrategia de recursos humanos y el negocio o la empresa propiamente dicho. Una de sus funciones es ayudar a resolver los problemas de la línea de mando con sus trabajadores. También es el encargado de desarrollar los diferentes proyectos funcionales dedicados a mejorar la productividad.

Por último, su labor en la gestión de conflictos siempre va encaminada a conseguir soluciones “win-win”.

Su rol consiste en ser un socio estratégico (procesos-estratégico), que implica:

- Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia de los negocios, con procesos cuyo fin es hacer contribuciones a los objetivos y problemáticas de los negocios y del cliente final
- Comprender bien el negocio y la estrategia de cada unidad, y de generar soluciones que contribuyen a dichas estrategias.

### *Agente de cambio*

El agente de cambio es el profesional encargado de los diferentes cambios dentro de las organizaciones. Se trata del comunicador de dichos cambios y también del que lleva la iniciativa para que los empleados se adapten a los cambios organizativos y de cultura corporativa.

Por ello, una de sus especialidades es favorecer la adquisición de nuevas competencias por parte de los empleados, así como las descripciones de los nuevos puestos de trabajo. Por último, también se encarga de recibir los diferentes “feedbacks” de los trabajadores sobre sus puestos de trabajo y son los encargados de llevarlos a los equipos.

Su rol consiste en ser un líder de efectividad y socio de trabajadores (personas-operativo), que implica:

- Gestionar la contribución de los trabajadores y apoyarles en sus necesidades, desarrollando la involucración de los trabajadores
- Estar cerca de los trabajadores, escuchar y atender sus necesidades

### *Experto en Administración y Gestión*

El experto en administración es en muchas ocasiones el empleado de recursos humanos más tradicional. Se trata de un rol centrado en la gestión del personal, el pago de nóminas, la planificación de vacaciones, etc. Para ello utiliza la tecnología y es el encargado de implementar los cambios en los convenios, la legislación, etc. Se trata del perfil más relacionado con el ámbito legal y de administración de empresas propiamente dicho.

Su rol consiste en ser un experto en administración y gestión (procesos-operativo), que implica:

- Operar las funciones básicas de RRHH y ayudar a la administración de la empresa.
- Enfocarse en la eficiencia de los procesos, con apoyo de la tecnología y de la externalización.

### *Líder de efectividad y Socio de trabajadores*

Por último, una de las novedades más importantes de este modelo es la aparición del defensor del empleado. Este profesional se encarga de que siempre haya alguien que represente los intereses de los empleados en cada decisión estratégica que se tome en la empresa. Tendría un puesto parecido al del delegado sindical, pero dependiendo de la propia compañía. Se trata del encargado de realizar encuestas de satisfacción del empleado y comprobar cuáles han sido los problemas en la cultura interna y en las prácticas de gestión que están generando frustraciones en la plantilla. Su objetivo es retener el talento y conseguir un trato justo para el capital humano de la empresa.

Su rol consiste en ser un agente de cambio (personas-estratégico), e implica:

- Impulsar la cultura, gestionar el cambio y la evolución y aprendizaje de los equipos
- Comprender los cambios e hitos en la empresa y ayudar a los equipos a evolucionar de forma sostenible

### **El método Ulrich en 2019**

Recursos Humanos Champions fue publicado por primera vez en 1996. Han pasado más de veinte años, razón por la que el propio Ulrich ha defendido que su modelo ha de actualizarse. De lo contrario, se trataría de un modelo obsoleto e impracticable al día de hoy. Considerado el padre de los Recursos Humanos, Dave Ulrich afirma que la estrategia debe cambiar, publicando varios libros, en los que actualizaba su modelo como HR Competencies, La propuesta de valor de HR y el más importante, por hablar del futuro del sector, HR from the Outside IN.

El cuadro de mando de Recursos Humanos fue una de las grandes aportaciones de Dave Ulrich quien participó, junto a Brian E. Becker y Mark A. Huselid, en el desarrollo de una base teórica que vincula resultados de recursos humanos a indicadores de gestión, siguiendo la estela de los cuadros de mando integrales.

Para José Luis Pérez, director y gestor de proyectos de recursos humanos “se trata de crear valor para el accionista, de ser rentables. Los recursos humanos se ven obligados a integrarse en la estrategia de la empresa, a crear valor por medio de su función y, para ello,

utilizar indicadores de medida (ya se sabe: “lo que no se mide, no se gestiona”). Todas las funciones de recursos humanos han de aportar valor, ser eficientes y eficaces sin perder nunca, eso sí, el aspecto del propio desarrollo de las personas en la organización. Este aspecto subyace, sin duda, en la actualización de la obra prolífica de Dave Ulrich.

En la actualidad, el método Ulrich se está adaptando para poder servir a los “millennial”, cada vez más importantes en la fuerza de trabajo. Eso sí, Dave especifica que a la hora de adaptar el modelo hay que tratar de comprenderlo en su complejidad. Ulrich sabe que su sistema es abierto, sistémico y sensible a cualquier tipo de actualización. Sabe también que no pudo prever en su momento la emergencia de la generación “millennial”. Que el cambio en un componente del sistema afectará seriamente a todos los demás, como si de una cascada se tratase, y que la aplicación del nuevo concepto y tratamiento de los sistemas de información integrada, permitirán al departamento de RRHH liberarse de algunas funciones de corte tradicional para ocuparse de otras más actuales y de mayor relevancia.

Para Ulrich, es habitual que las empresas tomen parte de su modelo como una solución mágica que solventará al momento todos los problemas que tenga la compañía. Sin embargo, una empresa es un ecosistema complejo y hay que matizar y adaptar cada solución a la realidad concreta que se encuentre el departamento.

Uno de los errores más habituales que ha encontrado Dave Ulrich en las empresas que siguen su modelo es que la transformación de recursos humanos no afecta solo a ese departamento. El CEO y los ejecutivos de la compañía también tienen que comprometerse con el modelo para que todo funcione.

En el actual entorno de complejidad organizativa, la intervención de los departamentos de recursos humanos como impulsores y valedores de la cultura empresarial resulta imprescindible y su labor de agentes de cambio anticipadores y facilitadores es irrenunciable para el éxito del proyecto empresarial.

## **Tecnología, gestión del talento e innovación**

También hay que tener en cuenta que para poder establecer estos roles es necesario que el departamento de Recursos Humanos esté al día en sistemas tecnológicos de información. Un sistema integrado con los registros organizados y todos los aspectos relacionados con la nómina, contratación, gestión de habilidades o talentos, educación y capacitación que permite la aparición de otros roles. Su ausencia, por el contrario, hará muy complicado sacar tiempo para las nuevas funciones, creando brechas de ineficiencia en las ramas administrativa y de gestión.

La clave del modelo Ulrich es crear una ventaja competitiva para la empresa, creando una estructura unificada que brinde valor y que permita definir una distinción clara y funcional de cada persona en sus recursos humanos, así como ser capaz de ver el rendimiento de la empresa a través de sus métricas.

Como afirma Ulrich, para lograr la eficiencia en RRHH no solo hay que invertir en infraestructura, sino también en talento y gestión de habilidades. Siendo creativos a partir del Modelo Ulrich, es posible innovar y adaptarse a la propia estructura organizativa y a las necesidades cambiantes de nuestra compañía.

### **1.7 Competencias en educación**

---

La aplicación del término competencias al campo de la educación es reciente, en el fondo se pudiera afirmar que es una expresión epocal, esto es, que se refiere a un tema que refleja múltiples elementos del contexto social de fines del siglo XX y principios del XXI. Refleja los intereses de un sector de la sociedad que pone el énfasis en impulsar que la educación formal ofrezca resultados tangibles, resultados que se traduzcan en el desarrollo de determinadas habilidades para incorporarse al mundo del trabajo de manera eficaz. Se trata de un tema propio del momento actual porque responde a múltiples influencias de la sociedad de ahora, en particular de una economía globalizada que en los hechos, al comparar la productividad de los diferentes países con independencia de su nivel de escolaridad coloca a los trabajadores y hasta a los profesionistas, en una permanente comparación de sus capacidades englobadas bajo el término competencias. Prácticamente todas las reformas

educativas realizadas en lo que se denomina la segunda generación de la era de la calidad están orientadas hacia la estructuración curricular por competencias.

A su vez, el consorcio Programme of International Student Assessment (PISA) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se ha orientado en sus últimos informes a incorporar el término competencias en vez del que originalmente había utilizado en los reportes iniciales, en particular los del año 2001, donde su referencia era aprendizaje de habilidades y destrezas para la vida. En particular, a partir de 2007, utiliza la denominación de adquisición de competencias. Así se está incorporando esta noción para la educación en el mundo global.

En este sentido, el empleo de la noción competencias responde simultáneamente a dos inquietudes centrales, una proactiva que busca impulsar un trabajo educativo con una orientación clara hacia la resolución de problemas del entorno, y al mismo tiempo, de manera implícita constituye un rechazo a la perspectiva enciclopédica, centrada en la memorización, pero sobre todo que ha creado un “saber escolar” como parte de los rituales de las instituciones educativas, cuya relevancia empieza y termina en la escuela, careciendo de alguna utilidad o ventaja para la vida real de los individuos.

Competencias es un término joven en la educación, sin embargo los sentidos en que se emplea reflejan un cierto grado de confusión, su uso esconde múltiples conceptos que no necesariamente ayudan a orientar el trabajo educativo. Entre los educadores y entre los especialistas en educación existen posiciones muy encontradas respecto de su incorporación en el campo de la educación, unos lo rechazan por el sentido practicista que subyace en su formulación, por considerar que el término competencias es totalmente opuesto a una de las finalidades sustantivas de la educación: formar al ser humano. Al rechazarlo consideran que se está concediendo una prioridad excesiva al mundo del trabajo, a la inserción eficiente en una sociedad productiva en detrimento de una mínima formación conceptual y del abandono a un conjunto de valores que permiten apoyar el proceso de constitución de lo humano en la persona.

Por su parte, quienes defienden el empleo del concepto competencias tampoco ofrecen una explicación consensuada, clara, articulada y suficiente sobre el significado de su incorporación en la educación. Los argumentos que esgrimen para su defensa oscilan entre considerar que constituye una reforma singular a la educación, la cual la llevará a superar múltiples deficiencias como la falta de calidad; señalan que en muchos países del orbe se está

asumiendo esta orientación; manifiestan el carácter innovador que tiene una educación por competencias. En esta perspectiva, el tema de las competencias es considerado como una especie de salvación a una serie de problemas que enfrenta la educación hoy en día, casi llegando a dividir la historia de la educación en dos etapas, una previa al planteamiento de competencias y otra moderna, actual, capaz de enfrentar las necesidades de una sociedad global, tecnológica y del conocimiento que es la educación por competencias.

Entre los extremos de quienes desconfían y quienes defienden las propuestas de trabajar competencias en la educación se elude analizar las perspectivas conceptuales desde las cuales se están construyendo los discursos educativos sobre este tema. Debemos reconocer que a pesar de lo joven que es el discurso sobre competencias en educación, pues sus primeras propuestas formales datan de finales de los años ochenta, ya en este momento se pueden reconocer algunas tendencias conceptuales no necesariamente complementarias, sino en ocasiones opuestas sobre este tema. Reconocer la existencia de estas tendencias y analizar sus contenidos conceptuales será un elemento que ayude a clarificar las posibilidades y limitaciones que tiene este proyecto aplicado a la educación.

Díaz-Barriga (2011), identificó algunas escuelas de pensamiento en el campo de las competencias: el enfoque laboral, el disciplinario, el funcional, el etimológico, los enfoques psicológicos (conductual o socio-constructivista) y el pedagógico didáctico. Estos enfoques se conectan en algunos puntos, el caso más claro es el laboral con el conductual, mientras que en otros casos son completamente opuestos, por ejemplo: el conductual y el socio-constructivista.

Para quién hoy se aproxima al tema de competencias en educación, es fundamental reconocer que en su corta trayectoria en el terreno educativo, ya se pueden identificar diversas tendencias, unas complementarias, otras definitivamente opuestas y unas más que permiten reincorporar la perspectiva fragmentaria y tecnicista que orientó los proyectos educativos y curriculares en los años setenta, a partir de lo que se denominó la pedagogía por objetivos y el modelo de clasificación de comportamientos elaborado por Benjamín Bloom.

Reconocer la existencia de diferentes escuelas de pensamiento ayudará a entender algunas de las dificultades que el enfoque por competencias tiene en este momento para ser trabajado, no sólo por los expertos en el campo del currículo, sino también por los docentes. Los primeros, bajo la presión de concluir una propuesta curricular en un periodo determinado, suelen realizar un trabajo apresurado en donde se definen competencias genéricas en un

sentido amplio, pero en vez de armar una secuencia de desarrollo de las mismas, erróneamente las desagregan en desempeños simples que, en el fondo, son definiciones comportamentales que surgen de un análisis de tareas. La competencia sería la integración relativamente mecánica de cada fragmento comportamental, lo cual en realidad significa el retorno de la pedagogía por objetivos, algunos autores incluso justifican esta opción.

### **Trabajar competencias en la educación: un problema complejo**

Hemos planteado que en el casi cuarto de siglo que explícitamente llevan las competencias en el campo de la educación, se han generado varias escuelas o corrientes de pensamiento en su breve tránsito hacia este terreno disciplinario. Si bien reconocer la existencia de estas corrientes de pensamiento es importante, ello no resuelve conflictos sustantivos que subyacen en este tránsito. Ciertamente varias cualidades se abren en esta discusión, la cual no está exenta de ciertos peligros, pero quizá lo que más gravita sobre esta realidad es una perspectiva de incertidumbre. En estricto sentido, necesitamos reconocer que no sabemos cómo orientar con claridad la formulación de un plan, ni de un programa de estudios por competencias, no tenemos claros los elementos que debe reflejar, ni cómo construir un esquema que materialice de manera clara una estrategia de competencias, y a la vez sea diferente en su integración y elementos a las formas de construcción de planes y programas que tenemos actualmente.

La tarea de construir un mapa de competencias (Díaz-Barriga, 2006) como un soporte en la tarea curricular, se debate en dos posiciones principales: reconocer la existencia de una estructura básica de competencias, lo que significaría apoyar dicha estructura en procesos de investigación minuciosos que permitan observar cómo una competencia se desarrolla. Establecer el desarrollo de una competencia no significa necesariamente determinar áreas de desempeño, aprendizajes esperados o productos de una competencia; las áreas de desarrollo significan reconocer la parte procesual de una competencia. Ésta es la cualidad de su evolución, pues en la determinación genérica de la misma, la evolución de su desarrollo conformaría una espiral en el que se va pasando de lo que genéricamente se denomina saber-actuación novato a saber-actuación con mayor experiencia. Donde el grado de experiencia logrado forma el sentido no finito de la espiral. Entre otras cuestiones, esto modifica no sólo la perspectiva que se tiene del trabajo escolar, sino también la que se tiene sobre la evaluación cuando se reduce a solicitar determinados productos o resultados, lo que significa reconocer que un modelo de evaluación del aprendizaje por competencias estaría integrado por un

conjunto de componentes cualitativos, donde lo cuantitativo debe quedar subordinado a ello. La calificación, tal como la conocemos en los últimos dos siglos del sistema educativo, requeriría transformarse hacia un esquema de informes de desarrollo cognitivo y procesual de los estudiantes. En otras palabras, transitar de los modelos de evaluación del aprendizaje centrados en puntajes a modelos de evaluación centrados en la descripción del grado de proceso que se ha desarrollado y de una valoración (auto, hetero y co-valoración) de los aspectos que obstaculizan tal desarrollo.

## CAPÍTULO SEGUNDO

### MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Metodología de la investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que analizará e interrelacionará datos cualitativos con la finalidad de obtener una perspectiva clara de la situación actual respecto al diseño curricular del profesional de Recursos Humanos, de las Facultades/Escuelas de las principales universidades privadas bajo modalidad presencial en la ciudad de Quito (categorías A y B), frente al perfil profesional del psicólogo organizacional requerido por las pequeñas y medianas empresas del sector privado de Quito. Este tipo de investigación permitirá obtener resultados acertados respecto al problema planteado, ya que mediante este enfoque se podrá generalizar resultados y profundizar sobre la información recopilada.

La investigación cualitativa estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema; procurando lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. A diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efectos entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso de en qué se da el asunto o problema.

Fraenkel y Wallen (1996) hacen referencia a cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de estudio:

- El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
- La recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.
- Los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados.
- El análisis de los datos se da más de modo inductivo.

- Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

En este tipo de investigación se utilizan los siguientes métodos:

*Fenomenología:* busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia y lo importante es aprender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia.

*Etnografía:* la entendemos como el método de investigación por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta.

*Teoría fundamentada:* trata de descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos, y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes

*Etnometodología:* intenta estudiar los fenómenos sociales incorporados a nuestros discursos y nuestras acciones a través del análisis de las actividades humanas.

*Investigación-acción:* es una forma de búsqueda autorreflexiva para perfeccionar la lógica y la equidad de las propias prácticas sociales o educativas que se efectúan estas prácticas, comprensión de estas prácticas y las situaciones en las que se efectúan estas prácticas.

*Método biográfico:* pretende mostrar el testimonio subjetivo de una persona en la que se recojan tanto los acontecimientos como las valoraciones que dicha persona hace de su propia existencia.

El proceso investigativo, aunque no difiere mucho de los otros tipos de investigación, se distinguen las siguientes fases: (Fraenkel y Wallen, 1996)

*Identificación del problema a investigar:* no estricto a unas variables específicas, el mismo problema o asunto se reformula a medida que se lleva la investigación en sus inicios.

*Identificación de los participantes:* generalmente es una muestra seleccionada, no aleatoria, ya que el investigador procura por una muestra que concierne más a los propósitos específicos de la investigación.

*La formulación de hipótesis:* contrario a los estudios cuantitativos, las hipótesis no se formulan al inicio de la investigación, sino más bien que surgen a medida que se lleva a cabo la investigación. Las mismas pueden ser modificadas, o surgen nuevas o descartadas en el proceso.

*La colección de los datos:* no se someten a análisis estadísticos o que los mismos se manipulen como en los estudios experimentales. Los datos no se recogen al final al administrar instrumentos, sino que se van recogiendo durante el proceso que es continuo durante toda la investigación.

*El análisis de los datos:* es uno mayormente de síntesis e integración de la información que se obtiene de diversos instrumentos y medios de observación. Prepondera más un análisis descriptivo coherente que pretende lograr una interpretación minuciosa y detallada del asunto o problema de investigación. (Enfoque holístico)

*Conclusiones:* se derivan o se infieren continuamente durante el proceso. Contrario a los estudios de índole cuantitativas que resultan al final de la investigación, en el estudio cualitativo se reformulan a medida que se vaya interpretando los datos.

Además, dentro de la investigación cualitativa podemos encontrar diversas técnicas como:

1. La observación.
2. La observación participante.
3. La entrevista.
4. La entrevista grupal.
5. El cuestionario.
6. El grupo de discusión

La finalidad de esta investigación será exploratoria, ya que procura confrontar la teoría con la realidad en problemas concretos como la realidad del diseño curricular desarrollado por la universidad ecuatoriana, frente a las expectativas del perfil profesional del psicólogo organizacional desde la perspectiva empresarial. La investigación consistirá en la caracterización de un hecho con la finalidad de establecer su patrón de comportamiento, buscando el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

La población de esta investigación será una muestra de profesionales de Recursos Humanos graduados en las principales Universidades de Quito (con categoría A y B), que se encuentren en niveles de supervisión de pequeñas y medianas empresas del sector privado de la ciudad de Quito, con indistinto nivel de experiencia. A partir de esta información se construirá un cuestionario que posteriormente se aplicará a un grupo de gerentes generales o líderes de las empresas medianas y pequeñas del sector privado de la ciudad de Quito.

La determinación de una muestra representativa de estas poblaciones se realizará mediante el muestreo no probabilístico, en el que se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando en la medida de lo posible que la muestra sea representativa. Para esta muestra representativa que consiste en una muestra pequeña no aleatoria, se aplicarán criterios distintos para seleccionar a los participantes, tales como el tamaño en volumen de ventas y número de colaboradores para el caso de empresas; y la formación y experiencia para el caso de los profesionales de recursos humanos. Esto debido al interés de la investigación cualitativa de centrarse en un caso que presenta interés intrínseco para descubrir significado o reflejar realidades múltiples, por lo que la generalización no es un objetivo de la investigación.

En la investigación cualitativa la relación entre problemas de investigación y la selección de una muestra pequeña se revisa continuamente. En este tipo de investigación se decide cuándo y dónde observar, con quién conversar, así como qué información registrar y cómo hacerlo. Con este proceso se decide no sólo que es lo relevante o no, sino también estamos extrayendo varias muestras de la información disponible. Es importante establecer lo más sistemáticamente posible los criterios utilizados para asegurar así que la muestra ha sido adecuadamente escogida; existiendo tres grandes dimensiones a lo largo del proceso de extracción de la muestra a tener en cuenta: el tiempo, las personas y el contexto.

Las técnicas para la recolección de datos que se utilizarán en esta investigación serán de manera primordial la encuesta y los grupos focales; estas permitirán una mejor accesibilidad de información.

El objetivo del cuestionario tipo encuesta es evaluar periódicamente los resultados de un programa en ejecución, conocer la opinión del público acerca de un tema en específico.

Es una técnica que se elabora para sondear las opiniones de un grupo relativamente numeroso de sujetos, invirtiendo cada uno de ellos un tiempo mínimo. Es importante investigar previamente de las características de la población para hacer las preguntas correctas. No puede decirse que los cuestionarios sea una de las técnicas más representativas de la investigación cualitativa. Mas bien, el empleo de los cuestionarios suele asociarse a enfoques y diseño de investigación típicamente cuantitativos, no obstante, el cuestionario como técnica de recogida de datos puede prestar un importante servicio en la investigación cualitativa.

El objetivo del grupo focal es complementar y validar la información obtenida como resultado de las encuestas, a través de un esquema de construcción colaborativa, integrando perspectivas y aportes de distintos profesionales del área de estudio. Por su apariencia formal, el grupo de discusión se parece mucho a las reuniones que estamos acostumbrados a ver en la vida diaria o en los medios de comunicación de masas. Sin embargo, su carácter investigador le hace diferir de lo que podría ser una mesa redonda, un debate televisivo e incluso una simple reunión de amigos en un café. Desde un punto de vista puramente descriptivo, un grupo de discusión puede definirse como una reunión de personas, entre seis y diez, desconocidas entre sí y previamente animadas a discutir un tema bajo la dirección o control de un moderador.

## **2.2 Criterios para justificación del enfoque metodológico**

*Enfoque paradigmático:* cualitativo; puesto que capta la realidad social a través de la perspectiva, de la percepción que tienen los sujetos, que están siendo estudiados, de su propio contexto. Se induce desde esta perspectiva las características del problema de investigación a partir del modo como centran, comprenden y se representan los actores la realidad social investigada.

*Extensión:* Muestral: Estudia un subconjunto fielmente representativo de la población puesto que examina en profundidad y sistemáticamente entidades únicas.

*Finalidad de la investigación:* Exploratoria; puesto que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.

*Naturaleza:* De campo; puesto que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

*Temporalidad:* Seccional; puesto que se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado.

### **2.3 Definición de la población**

*Caracterización de la muestra:* No probabilística: El investigador deliberadamente elige los casos y no el azar. Propias de la investigación cualitativa.

*Tipo de muestra:* Intencional o de juicio: El investigador selecciona los casos siguiendo su criterio o el de expertos porque cumplen con alguna característica de interés para la investigación.

### **2.4 Instrumentos de recolección de datos**

El enfoque cualitativo emplea principalmente los siguientes instrumentos de recolección de datos:

*Cuestionario:* consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir

*Entrevista abierta:* propicia una conversación no estructurada entre entrevistador y entrevistado, basada en preguntas generadas espontáneamente.

*Análisis documental:* consiste en el estudio de registros escritos y gráficos

*Grupo focal:* grupo de discusión con el que se indagan las actitudes y reacciones de un grupo social específico frente a un asunto social o político, o bien un tema de interés comercial.

## 2.5 Estado del arte

### Estudios previos sobre competencias del profesional de Recursos Humanos

Estudios realizados sobre las competencias laborales de los psicólogos organizacionales, señalan la importancia de desarrollar varias competencias en los egresados de Psicología Organizacional, que ayuden a enfrentar las exigencias del mundo laboral. Entre estos estudios tenemos a Ruiz, Jaraba y Romero (2008, pp. 142-152) con su investigación “La formación en psicología y las nuevas exigencias del mundo laboral: Competencias laborales exigidas a los psicólogos”, fue realizada con el objetivo de identificar las competencias laborales que necesitan los psicólogos en el medio laboral. En el estudio participaron 60 Psicólogos egresados de la ciudad de Barranquilla, a los cuales se les aplicó un cuestionario estructurado por los autores y revisado por expertos, concluyendo que el conocimiento de principios psicológicos fundamentales y el manejo de herramientas tecnológicas son habilidades que facilitan el trabajo actualmente en las organizaciones, así como solucionar problemas, tener iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, pensamiento crítico, planeación y actitudes de calidad humana y ética del profesional.

Otro estudio realizado por Medina y Castañeda (2010, pp. 126-136), determinó las competencias requeridas en los encargados de Recursos Humanos de empresas industriales de Cali; la cual se llevó a cabo con 14 personas de una empresa con quienes se realizaron entrevistas en profundidad y mediante las cuales se concluyó que la competencia más requerida en este tipo de empresas es el entendimiento del negocio, lo cual concuerda con estudios recientes de Brockbank y Ulrich en el 2006, puesto que entender el negocio para los jefes y gerentes de las empresas consultadas, podría garantizar una buena gestión de talento humano y mostrarse como profesionales integrales que a más de conocer todo lo referente al manejo de talento humano, también son numéricos, administrativos y financieros.

Por su parte, la investigación de Álvarez, Gómez y Ratto (2004, pp. 121-125) se desarrolló con el propósito de identificar y comparar las competencias que el mercado laboral chileno requiere de los psicólogos y las que adquieren los egresados de esta carrera; para lo cual, fueron entrevistados jefes de Recursos Humanos acerca de las competencias que consideran esenciales en el Psicólogo Organizacional. También se aplicaron, cuestionarios a estudiantes de cuarto y quinto año, con la finalidad de conocer las competencias que han adquirido a lo largo de su formación académica. Con el estudio se concluyó que para los jefes de Recursos Humanos las competencias de análisis y evaluación

de problemas, conocimientos técnicos-profesionales, colaboración, desarrollo de alianzas, logro de compromiso, planificación de compromiso, planificación y organización, y toma de decisiones son necesarias dentro del contexto administrativo que manejan y de la gestión propia del psicólogo en el área de Recursos Humanos.

A su vez, se encontró que los estudiantes cuentan con cinco competencias como: adaptabilidad, innovación, generación de confianza, trabajo en equipo y visión global; sin embargo, carecen de otras competencias importantes como la planificación y organización; y otras medianamente importantes como “análisis- evaluación de problemas, conocimientos técnicos-profesionales, desarrollo de alianzas, diseño estratégico de puestos, lograr el compromiso, planificación y organización, toma de decisiones y tolerancia al estrés” (Álvarez, Gómez y Ratto, 2004, p. 126).

Además, Makrinov, Scharager y Molina (2005) citan el estudio realizado por Marassi y Reyes (2001), en el cual se mencionó aspectos de la realidad laboral de los psicólogos titulados inscritos en el Colegio de Psicólogos de Chile, los cuales señalan que los conocimientos y habilidades alcanzados en el curso de su formación de pregrado se determinaron como insuficientes para el ejercicio profesional.

### **La realidad del mercado laboral**

La brecha entre la oferta y la demanda de empleo está aumentando en lo que respecta a las competencias que ofrecen los candidatos y las que demandan las empresas. La pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de incorporar nuevos perfiles profesionales que poseen competencias digitales. Empresas y trabajadores se han visto obligados a reinventarse para enfrentarse a los nuevos retos que ha dejado la Covid-19 este último año.

Según el Informe Anual 2020 sobre el Estado del Mercado Laboral de Infojobs y ESADE, la mayoría de las vacantes de empleo, un 30%, tan solo solicitan unos estudios básicos, mientras que la mayoría de los demandantes (36%) cuentan con unos estudios universitarios, que solo son necesarios para un 15% de las ofertas que se publicaron en el portal de InfoJobs durante 2020. El papel de las universidades es fundamental para eliminar la brecha entre la oferta y formación.

Las universidades son el trampolín al mundo laboral y es fundamental que formen a sus alumnos con las competencias que están demandando las empresas. “Es nuestra

obligación ofrecer a los estudiantes una formación adaptada a las necesidades del mercado laboral, estar al día en las tendencias y tecnologías, escuchar a las empresas, así como entender sus necesidades” afirma Marta Izquierdo, directora del Servicio de Desarrollo Profesional y de Relaciones Internacionales de U-Tad.

### **La brecha de habilidades**

Según (Spring Professional | LHH Recruitment Solutions en Talent Management, 2022), el avance de la tecnología en el mundo laboral hace que la brecha de habilidades sea cada vez más grande. ¿Qué pueden hacer las empresas para solventarlo?

A medida que la tecnología evoluciona, la brecha de habilidades, la disparidad entre las habilidades que los empleadores necesitan para tener éxito y los trabajadores que realmente tienen, sigue aumentando. Si la empresa aún no está abordando esta brecha, es hora de comenzar, sin importar cuán grande o pequeño sea, o el sector al que se dedique; de lo contrario, es probable que la organización quede obsoleta.

De cara a los empleadores, pueden dedicar el 5% del tiempo de trabajo de los empleados al aprendizaje. Hacerlo ayudará a reducir la rotación de talentos hasta en un 20% y ahorrar dinero a la empresa. Aún mejor, la plantilla tendrá más habilidades para realizar su trabajo.

La brecha de habilidades es como el cambio climático. La mayoría de la gente sabe que hay un problema, pero pocas están haciendo algo significativo al respecto. Según la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU., en la actualidad hay menos estadounidenses desempleados (6,2 millones) que puestos de trabajo abiertos (7,3 millones). Es muy posible que, si las personas tuvieran las habilidades adecuadas, hablaríamos de pleno empleo.

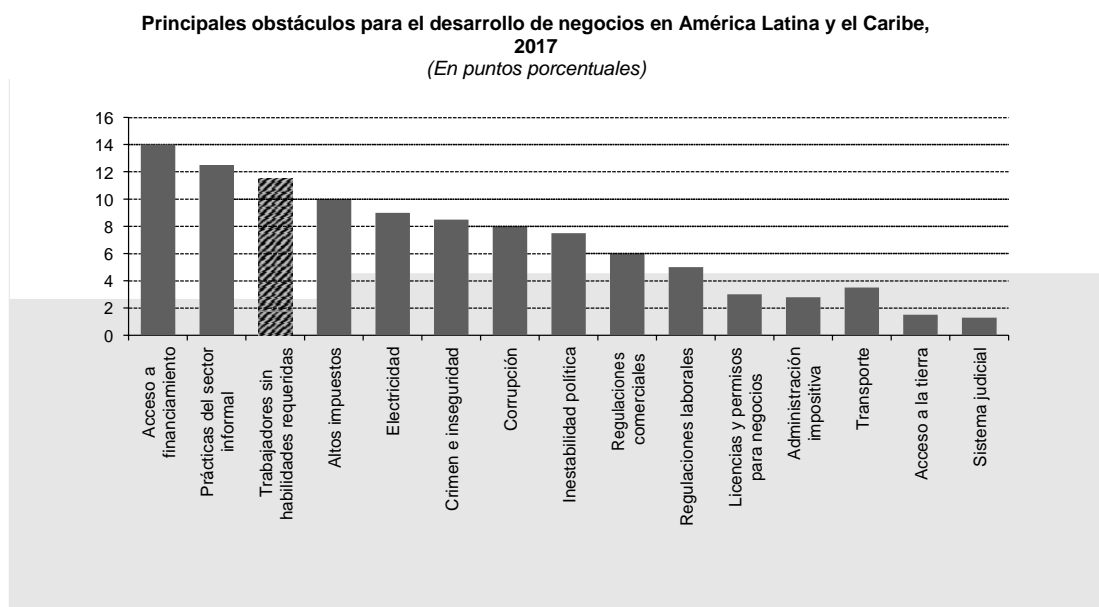
Según un informe de 2018 de la Fundación de la Cámara de Comercio de los EE. UU., no todas las industrias están experimentando una brecha de habilidades, pero hay una escasez significativa de candidatos cualificados para muchos puestos de alta cualificación, como profesionales de la salud, profesionales de operaciones comerciales y financieras, profesionales de la informática y las matemáticas, arquitectos e ingenieros.

Y el problema va más allá de los trabajos que exigen habilidades poco comunes o complejas. La Coalición Nacional de Habilidades dice que el 53% del mercado laboral de

EE. UU. consiste en trabajos de habilidades medias, pero solo el 43% de los trabajadores tienen las habilidades adecuadas para estos trabajos.

### El desajuste de habilidades en América Latina

El Banco Mundial ha venido llevando a cabo encuestas a empresas para medir el impacto de la brecha de habilidades en la región es la Encuesta a Empresas que se realiza desde 1990 entre empresas privadas del sector manufacturero y de servicios en diversos países del mundo, incluyendo actualmente 139 países. En la región se incluyen tanto países de América Latina como del Caribe y los últimos datos disponibles señalan que en promedio para 30 países la brecha de habilidades es la tercera causa que dificulta la expansión de los negocios luego del acceso al financiamiento y de la competencia del sector informal.



**Figura 1.** Principales obstáculos para el desarrollo de negocios en América Latina y el Caribe

**Fuente:** Banco Mundial – Encuesta a Empresas 2018

En la mayoría de los países de América Latina la utilización de esta herramienta se ha hecho en forma puntual, es decir a través de ejercicios realizados una sola vez y su institucionalización es relativamente reciente. Ejemplos de estas encuestas se encontraron en Argentina, Costa Rica, Ecuador y Paraguay. Encuestas periódicas de este tipo se encontraron en Argentina, entre 2005 y 2015, en México desde 2017 y en Perú desde 2013.

En Argentina, el Instituto Nacional de Educación Tecnológica difundió en el año 2016 los resultados de una encuesta realizada a nivel nacional a empresas con 5 o más empleados de 11 rubros seleccionados de bienes y servicios. El principal objetivo era conocer la brecha de habilidades existentes, los perfiles más demandados y establecer las tendencias de demanda de conocimientos y habilidades técnicas en los próximos años con el fin de mejorar el diseño e implementación de políticas públicas en educación técnica (Instituto Nacional de Educación Tecnológica, 2016). Dentro de los resultados que entrega el informe están las principales limitantes para la contratación de personal, entre las que se destacaron la falta de competencias técnicas o “habilidades duras” de los postulantes, la falta de experiencia para la tarea a desarrollar y la falta de postulantes. Entre los perfiles más difíciles de conseguir se encuentran los técnicos mecánicos y electromecánicos, que son absorbidos transversalmente por distintas actividades productivas, que van desde el sector agropecuario, pasando por alimentos, energía y minería, industrias de procesos, y metalurgia.



**Figura 3.** Razones de las dificultades para cubrir el puesto en América Latina

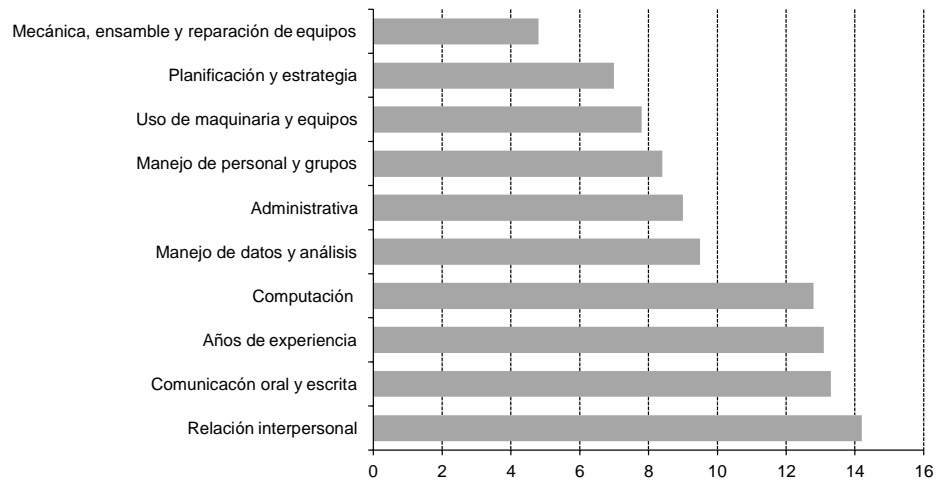
**Fuente:** Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), “Análisis de la demanda de capacidades laborales en la Argentina”, Ministerio de Educación de Argentina. Junio 2016.

En Ecuador la Organización Internacional del Trabajo y la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo realizaron en el año 2014 encuestas

presenciales a encargados de recursos humanos de 312 grandes empresas seleccionadas aleatoriamente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Manta. El propósito del estudio fue realizar un diagnóstico de la demanda laboral de jóvenes por parte del sector empleador, determinar las características y necesidades laborales y de capacitación de las empresas, para promover su formación y capacitación y mejorar así su acceso al empleo (OIT, 2016). El informe presenta un análisis de las respuestas con respecto a las características del personal contratado entre 2010 y 2014 desagregando la información obtenida por cargos, género, etnia y rangos de edad, además se dan a conocer los medios que se utilizan para buscar personal, las razones de porque se eligió ese medio, las preferencias de género para los cargos, el perfil requerido por cargo (grado universitario, técnico o escolar). Finalmente se dedica una sección especial para el empleo juvenil y adolescente, y las personas con discapacidad. Con respecto a las habilidades requeridas, el estudio destaca que las más demandadas por los empleadores son las relaciones interpersonales, seguidas por la comunicación oral y escrita, la experiencia laboral y las habilidades de computación.

Asimismo, en este país el Banco Central del Ecuador realiza la Encuesta Mensual de Opinión Empresarial-EMOE, dirigida a empresarios del sector industrial, comercial, construcción y servicios, a quienes se les consulta sobre la situación de la empresa en el mes de referencia respecto de ventas, inventarios y personal ocupado, las expectativas empresariales. En ese sentido, provee información laboral sobre las expectativas de la evolución del personal ocupado en esos cuatro sectores considerados. Esta encuesta provee información sobre las expectativas de contratación en esos sectores, sin embargo, no está diseñada para evaluar los requisitos en materia de habilidades de los trabajadores.

**Ecuador: proporción de habilidades requeridas por los empleadores, según cargo a ocupar**  
(En puntos porcentuales)



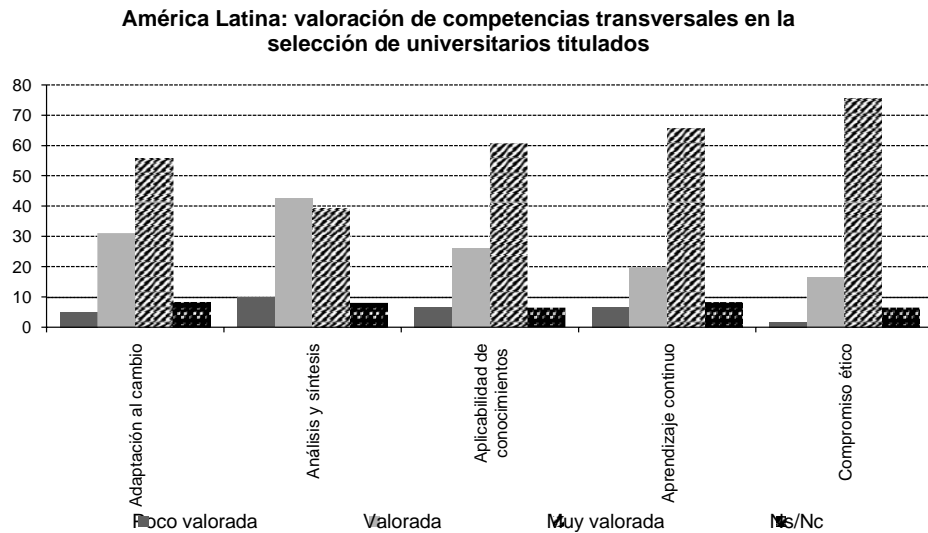
**Figura 4.** Razones de las dificultades para cubrir el puesto en América Latina

**Fuente:** Organización Internacional del Trabajo (2016), “Determinar y Validar la demanda laboral y las necesidades de capacitación que tiene el sector empleador en Quito, Guayaquil y Manta”.

En Paraguay, el Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya realizó un estudio con el fin de identificar qué factores influyen en la demanda de profesionales universitarios del sector agroindustrial y cuál es la interrelación entre las universidades y las empresas del sector para definir las cualificaciones requeridas (CADEP, 2018). Para la elaboración de este estudio se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias, tanto de tipo cualitativo como cuantitativo. Se realizaron encuestas y entrevistas en empresas del sector, se revisaron anuncios de vacantes de empleo de los principales periódicos del país y se realizaron encuestas a consultoras/agencias de empleo. Asimismo, se analizaron los programas de estudio que forman profesionales del ámbito empresarial, comercial, industrial y agropecuario de seis universidades públicas y privadas y se realizaron entrevistas en profundidad a referentes (directores académicos, decanos o rectores) de cuatro universidades.

Este estudio específico permitió obtener información sobre la demanda de competencias en el sector como las especializaciones más demandadas (administrativos, contables, técnicos, etc.), nivel educativo (universitario, postgrado, técnico) y demanda de pasantes. En relación con las habilidades se preguntó por áreas como idiomas, manejo de software específicos, así como sobre características curriculares más valoradas (experiencia

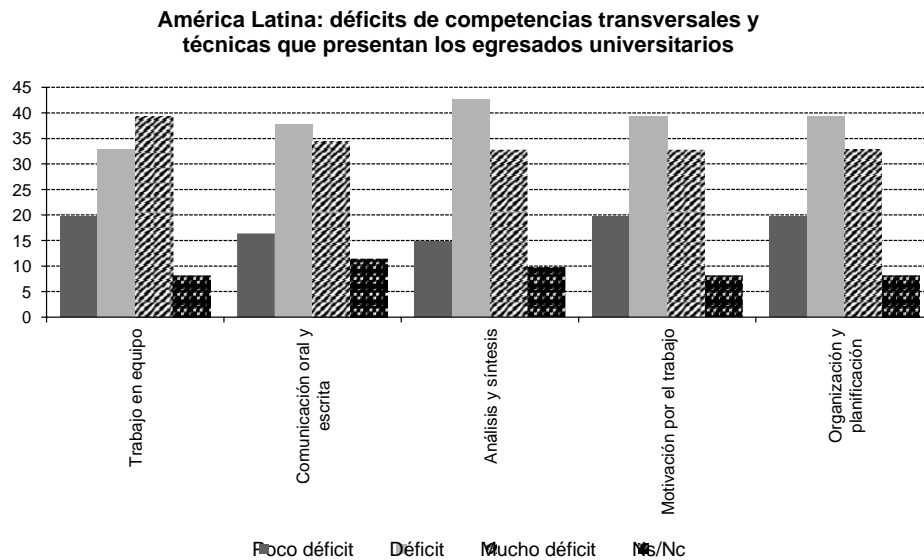
profesional relacionada, notas, prácticas en empresas, formación en el exterior, etc.). También se recopiló información sobre la valoración de competencias transversales, en donde el compromiso ético y el aprendizaje continuo estuvieron entre las habilidades más valoradas.



**Figura 5.** Valoración de competencias transversales en la selección de universitarios en América Latina

**Fuente:** Borda, Dionisio, Juan Cresta y Cynthia Brizuela (2018), “Demanda de graduados universitarios en el sector agroindustrial del Paraguay”, CADEP (Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya), Asunción, junio de 2018.

Los mayores déficits en competencias transversales apreciados por las entidades durante los procesos de selección de egresados universitarios se dan análisis y síntesis y en el trabajo en equipo.



**Figura 6.** Déficits de competencias transversales y técnicas que presenta los egresados en América Latina

**Fuente:** Borda, Dionisio, Juan Cresta y Cynthia Brizuela (2018), “Demanda de graduados universitarios en el sector agroindustrial del Paraguay”, CADEP (Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya), Asunción, junio de 2018.

## Nuevas competencias

¿Qué perfiles están demandando las empresas? Según la directora del Servicio de Desarrollo Profesional y de Relaciones Internacionales de U-Tad, Marta Izquierdo, la demanda de perfiles en la industria digital es cada vez mayor y la capacidad de trabajar en áreas como el Big Data, el Cloud Computing, los contenidos digitales, el diseño, la IA y las realidades extendidas (RV, RA y RM) va a estar a la orden del día.

Dependiendo de la tipología de la empresa, se demanda un perfil más o menos especializado en un área concreta. “No es lo mismo trabajar en una pequeña empresa donde hay que hacer diferentes tareas, que, en una gran empresa, donde sí se necesitan perfiles especializados” detalla Izquierdo.

"En lo que todas las empresas coinciden, independientemente del área de conocimiento, es en las aptitudes y “soft skills” que van a hacer que un profesional destaque" concluye la directora del Servicio de Desarrollo Profesional de U-Tad; entre estas habilidades blandas más demandadas por las empresas se destacan:

- La capacidad de trabajar en equipo y con perfiles de diferentes áreas: esta multidisciplinariedad es fundamental en el desarrollo de cualquier producto o servicio digital donde perfiles técnicos y artísticos deben trabajar y saber entenderse.
- La capacidad de estar en constante aprendizaje: ser curioso e inquieto.
- Ser resolutivo y creativo: tratar los problemas planteados desde diferentes perspectivas. La creatividad no es un campo exclusivo a las áreas artísticas, se plantea como una manera de trabajar y de enfrentarse a los retos.
- Poseer conocimientos tecnológicos: antes era fundamental, pero ahora más si cabe tras su aceleración por la pandemia.
- Ser flexible, tolerante al estrés y saber aceptar las críticas.
- La capacidad comunicativa: tan importante es trabajar en un proyecto como saber venderlo o explicárselo a los demás.

Desde la irrupción de la pandemia, las empresas, especialmente las del sector tecnológico, han notado una mayor dificultad para encontrar candidatos con los que cubrir sus vacantes, un problema que achacan obedece a un desajuste entre la formación, especialmente la universitaria, y las necesidades de las compañías.

Los expertos de empresas de recursos humanos coinciden en señalar la carencia de profesionales STEM —aquellos que han estudiado titulaciones científicas, tecnológicas, ingenierías y matemáticas— como la principal razón de esa dificultad para cubrir ciertas posiciones cuya oferta ha aumentado a un ritmo mayor que el de los candidatos para las mismas.

Pero también hablan de un cambio, aún incipiente, en el conjunto del mercado laboral que ha llevado a falta de profesionales en sectores que requieren menor nivel de formación, como hostelería y restauración, a una mayor rotación en los contratos y a que los empleados valoren cuestiones como el teletrabajo para aceptar un puesto.

Fuentes de la patronal CEOE señalan que el desajuste se da también a escala europea, porque «en los próximos 5 años se van a necesitar más de 5 millones de profesionales que no están formados», aunque reconocen que en España la situación se agrava y cada vez más empresas manifiestan dificultades para contratar.

## **Las ofertas de empleo crecen un 12% desde el 2022.**

Según el director regional de Adecco, Víctor Tatay, el pasado mes de febrero había publicadas en España 194.000 ofertas de empleo (que buscan cubrir 261.000 puestos vacantes), una cifra un 12 % mayor que la del mismo mes del 2022, cuando el dato de ofertas se reducía a 173.000.

“Pese a que la economía está un poco más fría, el nivel de ofertas publicadas es muy grande”, apunta Tatay, que detalla que “más del 10 % de las ofertas están en el área comercial, el 9 % en ingeniería, el 8 % en la hostelería, el 7 % en industria y el 6 % en logística y transporte”. E indica que las áreas que consideran de difícil cobertura son la tecnológica y comercial, aunque añade que «todo lo que tiene que ver con carreras STEM son posiciones de difícil cobertura.

Las fuentes de CEOE indican que el desajuste entre la formación y las necesidades de la empresa vienen de las transiciones ecológica y digital y los nuevos perfiles que demandan, así como de un fallo en la orientación profesional de los jóvenes.

## **El mercado laboral que se avisa**

El director regional de Adecco señala que en el 2022 prácticamente todas las empresas tuvieron vacantes y que más de la mitad de los directores de recursos humanos tienen dificultades para contratar en «posiciones de alta responsabilidad» y aquellas técnicas que tienen que ver con la Formación Profesional (FP), de ahí que apunte a la nueva ley y a la formación dual como soluciones.

De hecho, la directora de Comunicación y Estudios de InfoJobs, Mónica Pérez, apunta que el mayor desajuste entre estudios y mercado laboral se produce en el ámbito universitario, mientras que en la FP existe un “ajuste completo”, de ahí que afirme que “se necesita más gente formada en FP”.

## **Necesidades más allá de las carreras STEM**

Pérez señala que, a las necesidades de carreras STEM (en inglés Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) se le está añadiendo la “A”, en referencia a la rama de Artes y

Humanidades, en tanto en cuanto su demanda también está aumentando, ya que el desarrollo tecnológico requiere de hacer «herramientas más humanas».

“Los profesionales humanistas están empezando a incorporarse a sectores antes puramente tecnológicos”, resume Pérez, si bien indica que “sigue habiendo más carencias en la parte de STE”.

Asimismo, los expertos señalan una cada vez mayor demanda de habilidades blandas en los candidatos, es decir, habilidades no técnicas que tienen que ver con la capacidad de adaptación, de trabajo en equipo o de organización. Pero, más allá de la formación, «hay una parte muy importante que tiene que ver con la actitud y con el compromiso», afirma Tatay, que señala también un posible desajuste entre lo que pueden ofrecer las empresas y lo que buscan los trabajadores, algo que está generando una mayor rotación.

### **Cambio incipiente en el mercado laboral**

“Las empresas lo primero que tienen que hacer es adaptarse al momento que vive el mercado de trabajo. Es decir, si no encuentras candidatos, tendrás que buscarte la vida para adaptarte”, afirma Tatay, que indica que ya hay empresas que están trabajando su imagen como empleador.

Pérez señala que, tras la pandemia, “hay algo que está cambiando”, y destaca que, aunque el sueldo sigue siendo la clave para aceptar un empleo, lo siguiente en importancia es la flexibilidad para conciliar la vida laboral y la personal, porque no se quiere «vivir para trabajar».

Desde la CEOE también señalan ese cambio en el mercado de trabajo y ponen como ejemplo en el sector del transporte a los camioneros, una profesión poco demandada pese a los «atractivos» salarios porque implica “estar mucho tiempo fuera de casa”.

### **El reto de los empleadores**

Encontrar y mantener a las personas adecuadas con las habilidades adecuadas es una necesidad para las empresas. Pero a medida que se acelera el cambio empresarial, resulta cada vez más difícil hacerlo. ¿Qué puedes hacer?

En un mundo mejor, los gobiernos, las universidades, las empresas y los empleados colaborarían para resolver este problema. Pero resulta difícil pensar que los funcionarios electos, académicos y empleados tengan el poder o la voluntad de impulsar el tipo de políticas y prácticas que se requieren. Mientras tanto, el problema es demasiado importante para esperar a que alguien más se encargue de él. Si lo haces, podrías quedarte estancado.

Se podría intentar resolver el problema reclutando nuevos talentos, pero el talento cualificado puede resultar caro de obtener y contratar, y existe una posibilidad real de que no encuentres personas con las habilidades adecuadas. O se podría intentar acelerar la automatización de funciones clave, pero podría resultar arriesgado.

### **Las empresas no encuentran personas con las competencias que necesitan**

Como comenta un estudiante cuando asistió en año 2022 el campus de IESE en Madrid a la presentación del informe ‘Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil’ del que son autores María Luisa Blázquez, Carmen Balmaseda, y Jordi Canals. En un contexto donde, por un lado, los jóvenes españoles padecen niveles de paro, temporalidad y subempleo muy superiores a los que observamos entre las personas de su edad en otros países de nuestro entorno, pero, al mismo tiempo, el 75% de las empresas dice tener dificultades relevantes para cubrir determinados puestos de trabajo porque no encuentran personas con las competencias que necesitan (vs 72% en la edición de 2020 de este estudio), el informe nos confronta con una brecha importante (que perciben más de tres de cada cuatro empresas) entre el tipo de capital humano que buscan y los conocimientos, capacidades y actitudes con que el sistema educativo español equipa a los jóvenes que acceden al mundo laboral.

Aun así, educación y empleabilidad siguen yendo de la mano. Prueba de ello es la fuerte correlación que existe entre el nivel de estudios y las tasas de ocupación de los jóvenes, en gran parte a consecuencia de la preferencia que tienen muchas empresas por los universitarios. Esto es particularmente evidente en las áreas de RRHH, para las cuales el 95% de las empresas encuestadas contrata perfiles universitarios, Finanzas (92,7%) o Comercial y Marketing (86,6%). Solo en las áreas de Producción, Operaciones y Logística las empresas encuestadas prefieren perfiles de Formación Profesional (46,9% frente a un 35,8% que prefieren universitarios). Y la tendencia parece que va a mantenerse en los

próximos años: El 58% de las empresas participantes anticipa que en 2025 aumentará la contratación de talento universitario.

Aunque esta preferencia de los empleadores españoles por los universitarios (que, por cierto, no es nada nuevo) tiene un problema, y es que los ha convertido en uno de los países europeos con una mayor proporción de personas sobrecalificadas para los trabajos que desempeñan. Los datos oficiales revelan que casi cuatro de cada diez trabajadores (38%) poseen un nivel de estudios por encima del necesario para hacer su trabajo. Un problema que afecta particularmente a los jóvenes y del que se derivan consecuencias indeseables.

Entre ellas, que parte de esas personas se muestran “arrepentidas” de haber estudiado lo que estudiaron y, a pesar de tener un título universitario, deciden volver a las aulas a cursar un grado de FP o un “bootcamp” de unos pocos meses, porque ven que con estas formaciones pueden acceder a mejores empleos que con sus títulos universitarios.

En segundo lugar, el desaprovechamiento de los fondos que el Estado (y a través de él los contribuyentes) dedicamos a financiar la formación universitaria de esas personas que acaban haciendo trabajos para los que no es necesario poseer un título de ese nivel.

En tercer lugar, el “efecto desplazamiento” por el que las personas con niveles inferiores de estudios se ven arrinconadas en ocupaciones de menor nivel, o incluso expulsadas del mercado de trabajo, por los graduados universitarios. Un fenómeno que, por cierto, contrasta con que las empresas participantes en el informe digan que la “sensibilidad hacia la inclusión social” será la tercera “actitud” (después de los “valores éticos” y la “sensibilidad medioambiental”) de los trabajadores a la que darán más importancia en 2025, por delante incluso de su compromiso, su capacidad de reacción o su iniciativa.

Ante semejante panorama, me pregunto cuál es el verdadero motivo por el que los empleadores prefieren contratar universitarios para trabajos donde, en realidad, no se necesita ese nivel de estudios. Algunas de las empresas participantes en el estudio de IESE dicen que el nivel de interlocución de sus clientes es muy alto y que necesitan personas con una visión más profunda de la empresa. Otras, que los conocimientos específicos necesarios para desempeñar un trabajo en sus organizaciones solo los proporcionan las titulaciones universitarias. Sin embargo, la tasa de sobre cualificación de los trabajadores españoles (según datos de Cedefop en 2020 solo nos superaban Grecia y Chipre) nos recuerda que hay algo que no funciona.

## 2.6 Descripción de las universidades objeto de estudio

En Ecuador según el estudio de Serrano (1999, 115-159), existían doce universidades oficiales y quince universidades particulares; sólo nueve ofertaban la carrera de Psicología. La pionera en ofrecer la Escuela de Psicología con la especialidad de Psicología Industrial fue la Universidad Central del Ecuador. En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) se crea en 1970 la Escuela de Psicología con la especialidad de Psicología Clínica y Psicología Industrial como carrera universitaria para formar profesionales que laboren en fábricas, empresas e industrias. La Escuela de Psicología se transforma en Facultad de Psicología el 01 de junio de 1992. Posteriormente otras universidades brindan la carrera la Psicología Organizacional.

Para la presente investigación, a partir del listado de Universidades y Escuelas Politécnicas en Ecuador por categorías, (como consta en el **Anexo 2: Listado de Universidades y Escuelas Politécnicas en Ecuador por categorías**), se han seleccionado las principales universidades privadas con categorías A y B con sede en la ciudad de Quito, que ofertan la carrera de Psicología Organizacional o Industrial bajo modalidad presencial, estas son:

- Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)
- Universidad Politécnica Salesiana (UPS)
- Universidad de las Américas (UDLA)
- Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE)

UNIVERSIDAD	SIGLAS	CIUDAD	PRIVADA/PUBLICA	CARRERA P.O. MODALIDAD PRESENCIAL	TITULO	CATEGORIA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR	PUCE	QUITO	PRIVADA	SI	Lcdo/a en Psicología Organizacional	B
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR	PUCE	IBARRA	PRIVADA	SI	Lcdo/a en Psicología Organizacional	B
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	UCE	QUITO	PUBLICA	SI	Lcdo/a en Psicología Industrial	B
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA	UPS	QUITO	PRIVADA	SI	Lcdo/a en Psicología	B
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA	UPS	CUENCA	PRIVADA	SI	Lcdo/a en Psicología	B
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	UDLA	QUITO	PRIVADA	SI	Lcdo/a en Psicología	B
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	UTE	QUITO	PRIVADA	SI	Lcdo/a en Gestión del Talento Humano	B
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL	UCSG	GUAYAQUIL	PRIVADA	SI	Psicólogo Organizacional	B
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO	ESPE	QUITO	PUBLICA	NO		A
UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO	UEES	GUAYAQUIL	PRIVADA	NO		A
UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE	ULVR	GUAYAQUIL	PUBLICA	SI		C
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO	USFQ	QUITO	PRIVADA	NO		A
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR	UIDE	QUITO	PRIVADA	NO		A

**Cuadro 1.** Resumen de universidades y escuelas politécnicas del Ecuador por categorías

**Fuente:** autoría propia

A continuación, una descripción de las generalidades y el plan de estudios o la malla curricular de la carrera de Psicología (como consta en el **Anexo 3: Universidades en estudio: mallas curriculares/planes de carrera**), de cada una de estas universidades:

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR (PUCE)**

### **Generalidades**

**Título:** Licenciado/a en Psicología Organizacional

**Modalidad:** Presencial

**Sede:** Quito, Ibarra

**Duración:** 9 semestres

### **Misión**

La carrera de Psicología Organizacional forma profesionales humanos, sensibles, éticos y con conocimientos académicos vastos para promover el desarrollo integral del talento humano y aportar al desarrollo de la organización, considerando las necesidades del entorno y los avances científico-tecnológicos de la profesión.

### **Visión**

En los próximos cinco años, la carrera de Psicología Organizacional llegará a ser un espacio académico con líneas de investigación interdisciplinarias y enfocadas en prevenir, intervenir y evaluar integralmente el comportamiento humano en los distintos ámbitos laborales.

### **Objetivos**

- Desarrollar una visión integral del ser humano con una actitud de respeto y valoración a diferentes procesos personales, interpersonales y sociales.
- Comprender los diversos escenarios del país y tener una dimensión adecuada de la humanidad contemporánea.

### **Perfil Profesional**

El Psicólogo Organizacional maneja el sistema humano de las organizaciones. Las intervenciones de la Psicología Organizacional pretenden afectar dos variables fundamentales: el desempeño y la satisfacción laboral. Algunas actividades del Psicólogo Organizacional:

- Describir y analizar puestos de trabajo; modelar perfiles de competencia laboral.
- Diseñar y manejar técnicas de medición y evaluación como entrevistas, listas de verificación, test psicológicos, etc.
- Conducir procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Formular estrategias para la modificación de actitudes y conductas individuales o grupales y diseñar sistemas de comunicación organizacional.

### **Campo Laboral**

La actividad profesional del Psicólogo Organizacional se desarrolla en todo tipo de instituciones y organizaciones, públicas y privadas, así como en consultorías privadas, para investigar, comprender y facilitar procesos de desarrollo humano y organizacional.

### **Facultad de Psicología**

La Psicología es una ciencia joven, ya que despuntó como tal hace apenas 131 años, en la lejana ciudad de Leipzig, Alemania. Un fisiólogo visionario, Wundt, decidió que debía de ser una ciencia aparte, ya que los fenómenos estudiados no eran únicamente fisiológicos ni puramente filosóficos. Desde entonces, ha realizado un trayecto considerable, de tal manera que no podemos hablar de una única corriente, sino de una multiplicidad de ellas que intentan responder a la misma pregunta fundamental: ¿Qué es lo que mueve al hombre a actuar como lo hace?

Y ante esta interrogación, varias respuestas son dadas por la Psicología: la conciencia, el inconsciente, los reflejos, la necesidad de autorrealización, la inserción en un sistema, los procesos cognitivos, los vínculos tempranos tantas respuestas como teorías en psicología.

La Psicología trata de entender el funcionamiento del hombre, y por ello no puede tampoco dejar de lado los aportes de otras doctrinas y explicaciones: Antropología, Biología, Fisiología, Neurociencias, Filosofía, Religión. En efecto, el ser humano es un cuerpo, un cerebro, un espíritu, forma parte de una familia, de grupos sociales, de una cultura. El hombre es un ser bio-psico-social.

Para aquellas personas que estén tentadas de realizar este viaje de descubrimiento de la persona, con sus múltiples facetas, la Facultad de Psicología les oferta un plan de estudios diverso, completo, inclusivo de diversas ciencias y teorías en su Formación Inicial. Así

mismo, propone tres titulaciones, Psicólogo Clínico, Educativo y Organizacional, dependiendo del enfoque que quiera dar el estudiante a su práctica profesional.

- La **Psicología Clínica** prepara al estudiante para realizar diagnósticos y tratamientos psicológicos, prevención y educación en la sociedad y para ser experto en equipos multidisciplinarios. Su práctica se ejerce en hospitales, centros de rehabilitación, hogares infantiles, instituciones y consultas privadas.
- La **Psicología Educativa** capacita al estudiante para comprender el desarrollo humano y el aprendizaje, realizando orientación educativa e intervención en los ámbitos personal, familiar y escolar, detección y diagnóstico de necesidades educativas especiales y diseño de programas de intervención. Su campo de acción profesional está constituido por centros de educación especial, instituciones educativas o programas en todos los niveles de la educación, ONG e instituciones de apoyo social, etc.
- La **Psicología Organizacional** forma al estudiante para manejar el desarrollo humano de las organizaciones, afectando el desempeño y la satisfacción laboral, a través de actividades como el análisis de puestos de trabajo, modelamiento de perfiles, conducción de procesos de reclutamiento y selección, diseño de sistemas de comunicación organizacional, diseño de programas de capacitación y desarrollo, entre otros. Su actividad se ejerce en todo tipo de instituciones públicas y privadas, así como en la consultoría privada.

Malla curricular

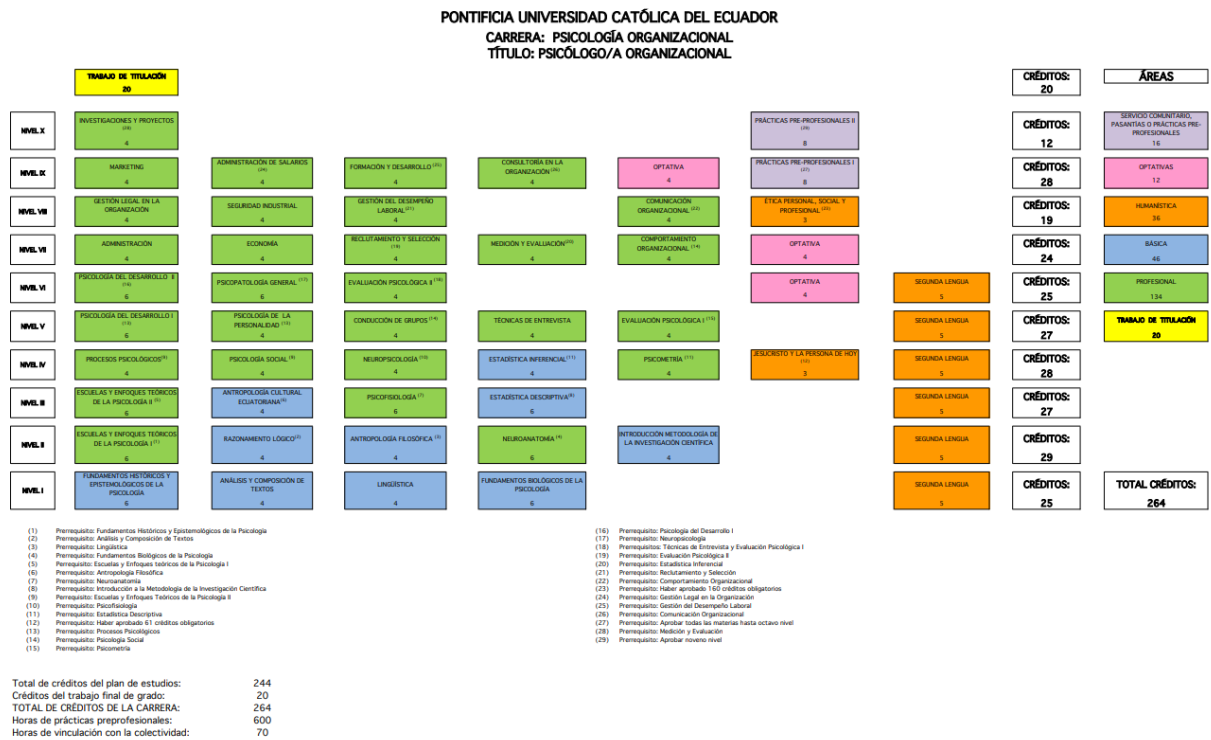


Figura 7. Malla curricular de la carrera de Psicología Organizacional - PUCE

Fuente: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)- página web

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA (UPS)

Título: Licenciado/a en Psicología

Modalidad: Presencial

Sede: Quito, Cuenca

Duración: 9 Períodos

Generalidades

La carrera de Psicología forma profesionales con un amplio conocimiento de las bases bio-psico-sociales del ser humano, incorporando de manera transversal el enfoque psicosocial y comunitario, lo que permite comprender las complejas relaciones entre las dimensiones psicológica y social en la experiencia humana. Esto se complementa con una amplia

formación en los campos más importantes del ejercicio profesional: psicología clínica, psicología laboral, psicología educativa y psicología comunitaria.

**Misión:**

Formar profesionales psicólogos competitivos con amplio sentido humanista, excelencia académica, técnica y científica, promover el desarrollo psíquico individual y social de la población ecuatoriana y latinoamericana.

**Visión:**

Facultad líder a nivel nacional e internacional en la formación de psicólogos competitivos en las políticas de cambio en la actualización científica, técnica y humanista consolidada en sus relaciones interinstitucionales y en los recursos humanos altamente capacitados.

**Escenario Laboral**

Destacan las siguientes funciones y roles en los ámbitos:

De la salud mental:

- Evaluación diagnóstica.
- Diseño de planes de tratamiento.
- Implementación de tratamientos.
- Evaluación de tratamientos.
- Remisión de casos.
- Promoción y prevención de trastornos de salud mental.

De la inclusión y cohesión social:

- Evaluación psicosocial.
- Diseño de planes de intervención psicosocial y comunitaria.
- Implementación de intervenciones psicosociales y comunitarias.
- Evaluación de intervenciones psicosociales y comunitarias.
- Promoción de la inclusión social.
- Prevención de la exclusión social.
- Diseño, monitoreo y evaluación de políticas sociales.

De la inclusión educativa:

- Evaluación psico-socio-pedagógica.
- Diseño de planes de tratamiento.
- Implementación de tratamientos.
- Evaluación de tratamientos.
- Remisión de casos.
- Promoción de la inclusión educativa y convivencia escolar.
- Prevención de la deserción y abandono escolar.

De la gestión y formación del talento humano:

- Diagnósticos situacionales.
- Diseño de planes de intervención organizacional.
- Implementación de planes de intervención organizacional.
- Evaluación de planes de intervención organizacional.
- Selección, formación y capacitación del talento humano.

### **Malla curricular**


**MALLA MICROCURRICULAR CARRERA DE PSICOLOGÍA**

Unidad	Nivel	Nombre Asignatura	Horas Docencia	Horas Práctica	Horas Aprendizaje Autónomo	Horas por período académico	Campo de formación	
<b>Básica</b>	1	Lógica	32	24	24	80	Epistemología y metodología de la investigación	
		Psicofisiología General	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Introducción a la Investigación Científica	48	48	48	144	Epistemología y metodología de la investigación	
		Psicología General	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Antropología Sociocultural	64	64	64	192	Integración de saberes, contextos y cultura	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
	2	Comunicación Oral y Escrita	32	24	24	80	Comunicación y lenguajes	
		Enfoque Psicofisiológico del Desarrollo Humano: Infancia	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Investigación Cuantitativa	64	64	64	192	Epistemología y metodología de la investigación	
		Escuelas Psicológicas	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Construcción Psicosocial de la Sexualidad	48	48	48	144	Integración de saberes, contextos y cultura	
		<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>
	3	Antropología Filosófico -Teológica	32	24	24	80	Integración de saberes, contextos y cultura	
		Enfoque Psicofisiológico del Desarrollo Humano: Adolescencia y Juventud	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Investigación Cualitativa	64	64	64	192	Epistemología y metodología de la investigación	
		Teorías de la Personalidad I	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Psicología Social	48	48	48	144	Fundamentos teóricos	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
	4	Vida y Transcendencia	32	24	24	80	Integración de saberes, contextos y cultura	
		Enfoque Psicofisiológico del Desarrollo Humano: Adultez y Tercera Edad	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Test de Inteligencia	64	64	64	192	Epistemología y metodología de la investigación	
		Teorías de la Personalidad II	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Psicología y Dinámica de Grupos	48	48	48	144	Praxis profesional	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
	5	Ética	32	24	24	80	Integración de saberes, contextos y cultura	
		Psicopatología General	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Test de Personalidad	64	64	64	192	Epistemología y metodología de la investigación	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
<b>Total horas Proyecto Académico:</b>						<b>7200</b>		
<b>Profesional</b>								
		Problemas Psicosociales	48	48	48	144	Integración de saberes, contextos y cultura	
		Psicología Comunitaria	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>		
6	6	Ciencia, Tecnología y Sociedad	32	32	32	96	Integración de saberes, contextos y cultura	
		Psicología del Trabajo	48	48	48	144	Fundamentos teóricos	
		Psicodiagnóstico	64	64	64	192	Epistemología y metodología de la investigación	
		Psicología Educativa	48	48	48	144	Fundamentos teóricos	
		Psicología Clínica	48	48	48	144	Fundamentos teóricos	
		Práctica Comunitaria I	0	80	0	80	Praxis profesional	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
	7	Intervención en Crisis	48	48	48	144	Integración de saberes, contextos y cultura	
		Técnicas e Instrumentos de Evaluación Psicoeducativa	64	64	64	192	Praxis profesional	
		Gerencia del Talento Humano I	64	64	64	192	Praxis profesional	
Proyectos		64	64	64	192	Epistemología y metodología de la investigación		
Práctica Comunitaria II	0	80	0	80	Praxis profesional			
<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>		
<b>Titulación</b>								
8	8	Enfoques en Psicoterapia I	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Gerencia del Talento Humano II	48	48	48	144	Praxis profesional	
		Trabajo de Titulación I	0	152	0	152	Epistemología y metodología de la investigación	
		Modelos y Técnicas de Intervención Psicosocial	64	64	64	192	Praxis profesional	
		Práctica Preprofesional I: Clínica, Laboral, Social o Educativa	0	120	0	120	Praxis profesional	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
	9	Enfoques en Psicoterapia II	48	48	48	144	Fundamentos teóricos	
		Inclusión Educativa	48	48	48	144	Fundamentos teóricos	
		Trabajo de Titulación II	0	248	0	248	Epistemología y metodología de la investigación	
		Psicología y Teorías del Desarrollo en América Latina	48	48	48	144	Integración de saberes, contextos y cultura	
Práctica Preprofesional II: Clínica, Laboral, Social o Educativa		0	120	0	120	Praxis profesional		
<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>		
<b>Total horas Proyecto Académico:</b>						<b>7200</b>		

**Figura 8.** Malla curricular carrera Psicología - UPS

**Fuente:** Universidad Politécnica Salesiana (UPS)- página web

## **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS (UDLA)**

La UDLA ubica al estudiante-aprendizaje en el centro de su quehacer y diseña desde esta perspectiva, toda la organización educativa. Por tanto, es considerado como una persona en su integralidad y jamás como un mero cliente o usuario. Por esta razón, la universidad proporciona a sus estudiantes una amplia gama de oportunidades de aprendizaje en todas y cada una de las carreras que desarrollan los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que son necesarios, tanto en la universidad como en su futuro personal y profesional. La importancia de la educación general se refleja en la Facultad de Formación General que brinda las asignaturas (lenguaje, matemática, idiomas, humanistas) que complementen la formación específica de cada carrera.

### **Guía de la carrera:**

**Título:** Licenciado/a en Psicología

**Duración:** 9 semestres

**Modalidad:** Pregrados, Pregrados Nocturna

### **Perfil de egreso:**

El Licenciado en Psicología de la Universidad de Las Américas es un profesional capaz de trabajar eficientemente de manera autónoma al igual que en equipos multi, inter, e intra disciplinarios. Tiene capacidad emprendedora y de pensar críticamente, las cuales le permiten aportar a los diferentes ámbitos de aplicación de la psicología mediante sus conocimientos práctico teóricos profundos. Además, actúa de manera responsable y ética para aportar a su comunidad y al desarrollo humano de manera local y global.

El Licenciado en Psicología de la Universidad de Las Américas conoce y comprende los principales conceptos, perspectivas teóricas, tendencias históricas y hallazgos empíricos de la psicología, de tal manera que puede aplicarlos a fenómenos comportamentales de diferentes niveles de complejidad. Además, interpreta el comportamiento aplicando el razonamiento científico y los principios de diseño de investigación para deducir conclusiones acerca de los fenómenos psicológicos, y diseñar y ejecutar investigaciones. De igual forma, fundamenta su práctica académica y profesional en los valores y normas que rigen la ética en la psicología, y

a aquellos que contribuyen a obtener resultados positivos en los ambientes de trabajo y en construir una sociedad sensible a las preocupaciones multiculturales y globales, de tal forma que optimiza sus contribuciones y trabaja efectivamente, incluso con aquellos que no comparten su patrimonio y tradiciones. Participa en discusiones de conceptos psicológicos, resultados científicos e ideas, propias y de los demás, ante públicos de diferentes orientaciones, con un enfoque interpersonal que optimice el intercambio de información y el desarrollo de las relaciones. Finalmente, aplica contenidos y habilidades específicos de la psicología, la autorreflexión efectiva, las habilidades de manejo de proyectos, y las habilidades de trabajo autónomo y en equipo, de tal manera que está preparado para su carrera profesional o para estudios de posgrado. El graduado de la carrera, en conjunto con su título profesional, alcanza el grado de Licenciado en Psicología.

Se espera que el Licenciado en Psicología de la UDLA demuestre en su comportamiento la iniciativa suficiente para proponer soluciones creativas a las situaciones que el entorno profesional le presente. De igual forma, se espera que se adhiera a los valores y normas que rigen la ética profesional en la psicología, y que adopte los que contribuyen a obtener resultados positivos en los ambientes de trabajo y en construir una sociedad sensible a las preocupaciones multiculturales y globales. Finalmente, se espera que haya desarrollado cualidades humanas alineadas con el respeto a la diversidad y a la participación de grupos vulnerables, así como con el reconocimiento de la existencia de diversas identidades histórico-culturales y científicas buscando siempre el bien común y el desarrollo de la nación.

Malla curricular

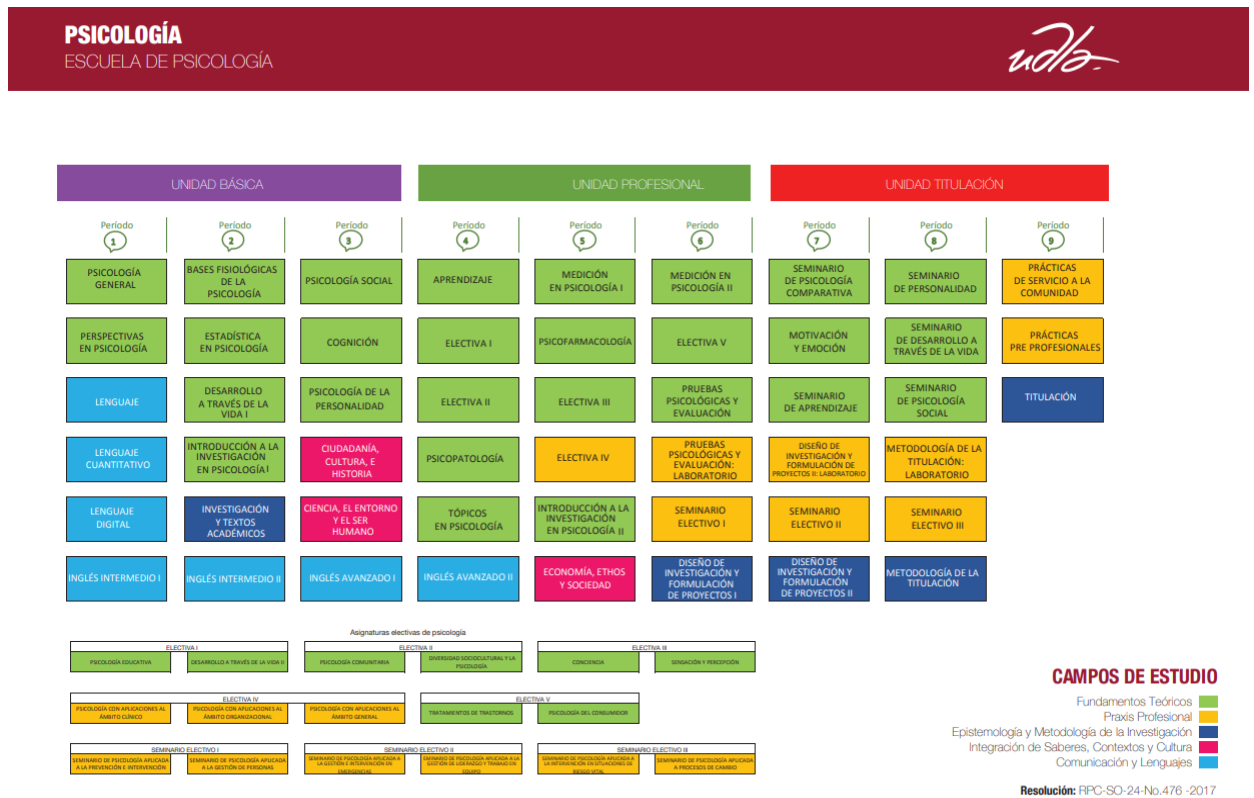


Figura 9. Malla curricular de la carrera de Psicología - UDLA

Fuente: Universidad de las Américas (UDLA) - página web

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Generalidades

Título: Licenciado/a en Gestión del Talento Humano

Duración (períodos académicos): 9

Duración (horas): 7.200

Modalidad: Presencial / Distancia


Campus: Sede Matriz Quito: Campus Occidental, Avenida Mariscal Sucre y Mariana de Jesús

## **Descripción de la carrera**

**Perfil de ingreso:** Conocimientos básicos de ciencias exactas, adecuada comprensión lectora y capacidades de entender, interpretar y evaluar textos académicos, habilidad para utilizar las tecnologías de la información y comunicación (TIC) e Interés por la gestión empresarial.

**Perfil de egreso:** El estudiante titulado en la carrera de Gestión del Talento Humano es un profesional con competencias teórico-prácticas en la formulación de estrategias, diseño de planes, ejecución, dirección, gestión y administración de procesos del talento humano; con sólidos conocimientos en administración y legislación nacional e internacional en ámbito de las relaciones laborales; con competencias en el uso de herramientas cualitativas y cuantitativas en la administración y gestión del talento humano; así como en el estudio del comportamiento y desempeño laboral y organizacional.

## Plan de estudios

 <b>FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b> <b>PLAN DE ESTUDIOS GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	
<p><b>PRIMER PERÍODO ACADÉMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administración general</li> <li>Contabilidad general</li> <li>Lectura y redacción académica</li> <li>Matemática</li> <li>Metodología de la investigación</li> <li>Ofimática</li> </ul>	<p><b>SEXTO PERÍODO ACADÉMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de remuneraciones</li> <li>Clima laboral y ambiente de trabajo</li> <li>Comunicación organizacional</li> <li>Evaluación del desempeño</li> <li>Técnicas y herramientas para la gestión del talento humano</li> </ul>
<p><b>SEGUNDO PERÍODO ACADÉMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje basado en casos</li> <li>Contabilidad de costos</li> <li>Estadística descriptiva</li> <li>Macroeconomía</li> <li>Matemática aplicada</li> <li>Psicología social</li> </ul>	<p><b>SÉPTIMO PERÍODO ACADÉMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de estructuras salariales</li> <li>Formación y desarrollo profesional</li> <li>Incentivos laborales</li> <li>Técnicas gerenciales</li> <li>Trabajo social empresarial</li> </ul>
<p><b>TERCER PERÍODO ACADÉMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estadística inferencial</li> <li>Gestión por competencias</li> <li>Microeconomía</li> <li>Organización estructural y de procesos</li> <li>Realidad nacional y mundial</li> <li>Salud y seguridad ocupacional</li> </ul>	<p><b>Octavo período académico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicaciones tecnológicas para la gestión de talento humano</li> <li>Auditoría de talento humano</li> <li>Herramientas de dirección de talento humano</li> <li>Indicadores de gestión y control del talento humano</li> <li>Responsabilidad social empresarial</li> <li>Taller de titulación I</li> </ul>
<p><b>CUARTO PERÍODO ACADÉMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis ocupacional</li> <li>Fundamentos de marketing</li> <li>Innovación y emprendimiento</li> <li>Investigación del mercado ocupacional</li> <li>Legislación empresarial y laboral</li> <li>Planificación estratégica</li> </ul>	<p><b>NOVENO PERÍODO ACADÉMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ética profesional</li> <li>Innovación y buenas prácticas de talento humano</li> <li>Laboratorio de talento humano</li> <li>Modelos de sistemas de gestión</li> <li>Taller de titulación II</li> </ul>
<p><b>QUINTO PERÍODO ACADÉMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificación y valoración de cargos</li> <li>Cultura y comportamiento organizacional</li> <li>Negociación y mediación laboral</li> <li>Planificación del talento humano</li> <li>Presupuesto de talento humano</li> <li>Reclutamiento y selección del talento humano</li> </ul>	

**Figura 10.** Plan de estudios de la carrera de Gestión del Talento Humano - UTE

**Fuente:** Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) - página web

## 2.7 Descripción de las Pymes objeto del estudio

### Definición de las Pymes

El Servicio de Rentas Internas (SRI) en el 2012, manifiesta que las Pymes es un conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas

Las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) son aquellas que generan ingresos o ventas anuales entre US\$ 200.000 y US \$ 1'000.000. Santiago León, presidente del directorio de la Corporación Financiera Nacional (CFN), sostuvo que en Ecuador aproximadamente tres millones de personas trabajan en pequeñas y medianas empresas. De hecho, según un estudio (Redacción Economía, 2017), el 42% de las compañías registradas en el Ecuador son Pymes.

Las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) son aquellas que generan ingresos o ventas anuales de entre US\$ 200.000 y US \$ 1'000.000. “En Ecuador están registradas 52.554 empresas, de las cuales el 42% pertenece a este sector”, afirmó Efraín Vieira, presidente ejecutivo del Banco del Pacífico, en un foro organizado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), en el que se analizó su importancia en la economía nacional.

Vieira explicó que las Pymes representan el 26% del PIB. En 2016 reportaron ingresos por \$ 25.962 millones y generaron utilidades de \$ 1.366 millones. “Su mayor participación está en el sector del comercio, al por mayor y por menor, también en la industria manufacturera, en la agricultura, ganadería, selvicultura y pesca”.

En la distribución se muestra una centralización en dos provincias. En Guayas están constituidas el 43% del total de las pequeñas empresas del país y el 40% de las medianas, mientras que en Pichincha las cifras son del 39% y el 40,8%, respectivamente.

Sobre la generación de empleo, las empresas pequeñas tienen 14 trabajadores en promedio, de los cuales el 83% es fijo y el 17%, eventual. Las medianas tienen 85 colaboradores; de ellos el 70% es fijo y el 30% es eventual.

Santiago León, presidente del directorio de la Corporación Financiera Nacional (CFN), sostuvo que en Ecuador dos millones de personas trabajan en pequeñas empresas. Además, que

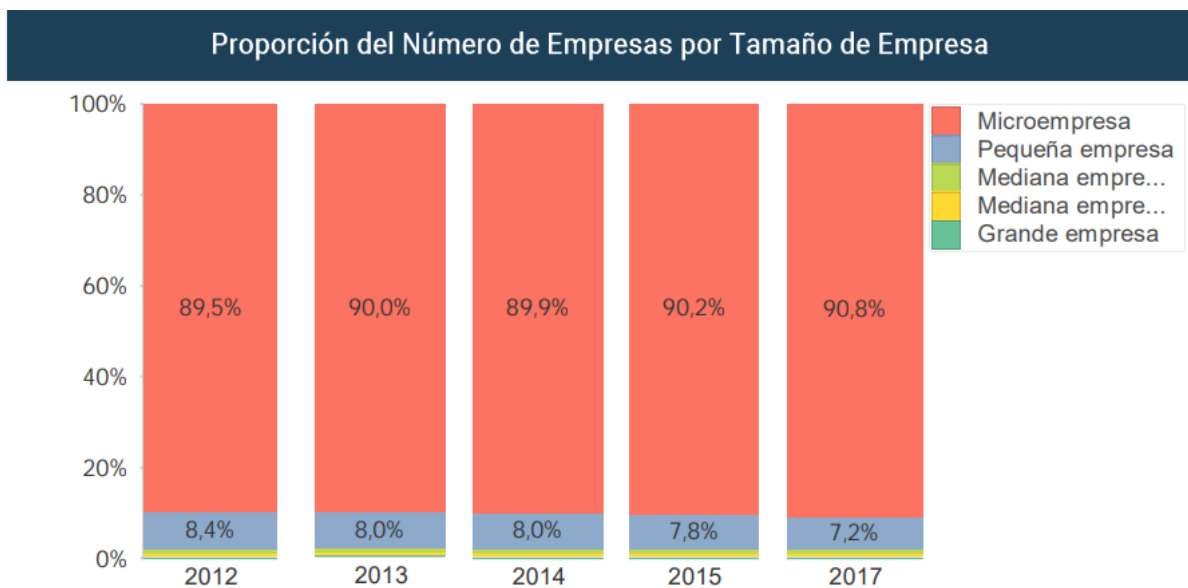
uno de los grandes problemas ha sido el acceso al financiamiento por lo que fue necesario crear productos ágiles.

Número de Empresas por Tamaño de Empresa						
Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Microempresa	674.739	750.609	782.413	791.916	789.407	802.696
Pequeña empresa	63.634	66.690	69.367	68.269	64.638	63.814
Mediana empresa A	7.134	7.777	8.258	8.424	7.773	8.225
Mediana empresa B	4.819	5.292	5.696	5.444	5.161	5.468
Grande empresa	3.549	3.836	4.107	4.083	3.863	4.033
<b>Total</b>	<b>753.875</b>	<b>834.204</b>	<b>869.841</b>	<b>878.136</b>	<b>870.842</b>	<b>884.236</b>

Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos.  
 Nota: El total de empresas en cada año, comprende las unidades económicas que registraron ventas en el SRI, registraron personal afiliado en el IESS o perteneciendo al RISE pagaron impuestos sobre sus ingresos en el SRI en ese año.

**Cuadro 2.** Número de empresas por tamaño de Empresa

**Fuente:** Directorio de Empresas y Establecimientos (INEC)



**Figura 11.** Proporción de número de empresas por tamaño de Empresas

**Fuente:** Directorio de Empresas INEC

### Las Pymes aportan el 25% del PIB no petrolero

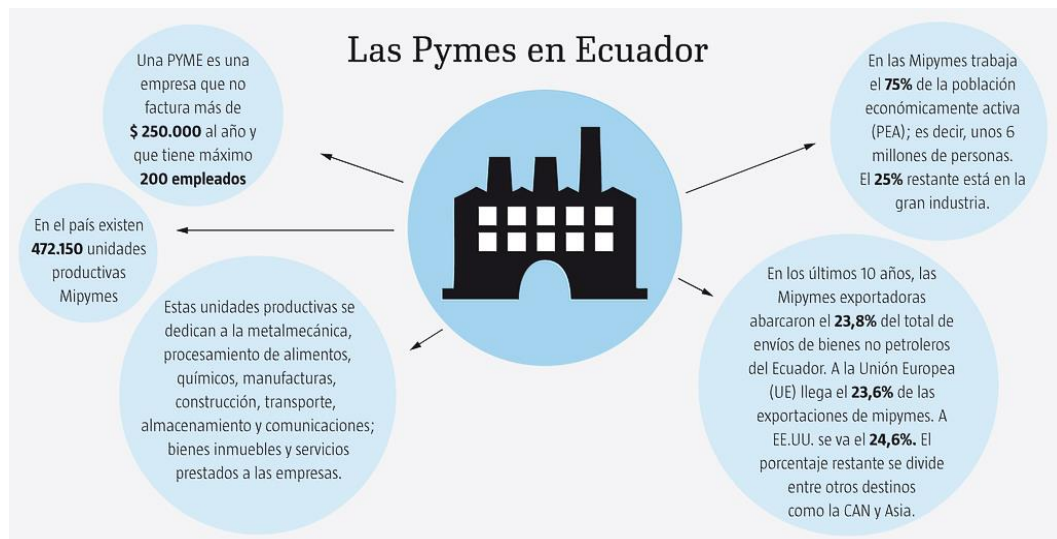
Según un estudio de Redacción Economía (2016), en Latinoamérica el 99% de las empresas son pequeñas y medianas (Pymes). Estas asociaciones productivas dan empleo aproximadamente al 67% de la fuerza laboral, según un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

Este mismo año, se desarrolló en Quito, el taller ‘Fortalecimiento de las Alianzas Internacionales para Pymes en el Mercado Global’, en el que participan expertos de 30 países. La intención del evento es fortalecer las pequeñas y medianas empresas en la región para que sean el motor de desarrollo de la economía de los países latinoamericanos.

En Ecuador, según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), entre 2007 y 2013 las Pymes crecieron un 41%, es decir, pasaron de 66.000 a 93.000 empresas y representan el 97% de las sociedades que generaron ingresos. Incluso su volumen de ventas incrementó un 60% alcanzando \$ 208 millones en 2013.

El ministro de Comercio Exterior, Diego Aulestia, afirmó que en el caso de Ecuador las Pymes aportan con cerca del 25% del Producto Interno Bruto (PIB) no petrolero y en los últimos 10 años se registró un crecimiento de estas asociaciones, incluso llegó a contribuir con el 11% de las exportaciones no petroleras en la actualidad.

Aulestia indicó que el proceso productivo de Latinoamérica se basa en la micro, pequeña y mediana empresa. “Ahora se ve que las grandes industrias contratan a pequeñas empresas para que completen el proceso productivo, se disminuyen las importaciones de materia prima gracias a la labor de las Pymes y que estas asociaciones son las encargadas de asegurar el bienestar alimentario”.



**Figura 12.** Las Pymes en Ecuador

*Fuente:* Servicio de Rentas Internas (SRI)

De su parte los expertos internacionales sostienen que las pymes han contribuido en los procesos de cambio estructural, en la generación de empleo, en la transformación tecnológica y en una capacitación constante de la mano de obra.

Mariana Ferreira, expositora uruguaya, afirmó que en la región es necesario fortalecer las Pymes a través de la transferencia de conocimientos, experiencia y tecnología. “En la mayoría de los casos el acceso a la tecnología es difícil para estas empresas, pero se deben buscar alianzas con otros países y trabajar en conjunto, captar lo positivo y mejorar los aspectos que tienen fallas para que sean procesos beneficiosos”.

Por ello resaltó que la integración debe profundizarse con agendas comunes, enfatizando la cooperación Sur-Sur, con respecto a las necesidades de desarrollo de los países que son parte de este proceso de integración, con miras a avanzar hacia una producción diversificada y eficiente, además de promover una economía exportadora de servicios, en donde existen perspectivas de oportunidades de desarrollo.

### **Dificultades por superar**

A criterio de Ferreira deben superarse las principales dificultades de las Pymes, como acceso a financiamientos o créditos productivos, acceso a tecnologías y la carencia de una planificación para llegar a los mercados externos.

“Entre las fortalezas que tienen pueden surgir oportunidades interesantes para fortalecer los emprendimientos, una Pyme se puede adaptar a escenarios adversos, y ellos están en constante búsqueda de calidad, es una cuestión de trabajar de forma programada y de entablar relaciones entre lo público y lo privado para que mejore el proceso”, manifestó.

El gerente de Programas para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi), Carlos Chanduvi, enfatizó que se debe aprovechar el potencial económico de las Pymes en las economías nacionales y, a la vez, usar esa estructura productiva para impulsar procesos de producción que integren las pequeñas y medianas empresas.

Un estudio de la Cepal destaca el papel de las Pymes en la economía de los países de América Latina, pues dan trabajo al menos a 6 de cada 10 personas. En el documento, la Cepal

también indicó la necesidad de una mayor articulación de las políticas públicas y las acciones del sector privado para no limitar el desempeño de las Pymes.

Las Pymes latinoamericanas y europeas emplean a cerca del 67% del total de trabajadores, pese a afrontar obstáculos que dificultan su desempeño y crecimiento, como la falta de inversión. El informe destaca además la urgencia de avanzar en la producción de información cuantitativa relevante, homogénea y comparable sobre las características de las Pymes en América Latina.

## **2.8 Recopilación y procesamiento de la información**

Se estableció la necesidad de realizar dos cuestionarios para la aplicación de dos encuestas, uno para la alta dirección de las empresas (Pymes) seleccionadas de distintos sectores tomando como referencia la lista de empresas publicada por Revista Ekos (2020) (como consta en el **Anexo 3: Listado de Empresas Pymes invitadas a participar en la encuesta para la alta dirección**); y otro para los profesionales de recursos humanos con indistinto nivel de experiencia. Para la construcción de las preguntas del cuestionario, se realizó un acercamiento directo a un grupo de cinco empresas y cinco profesionales de recursos humanos. Para mayor facilidad y cobertura en la aplicación y llenado de esta encuesta, fue automatizada mediante la herramienta “Google forms”. (como consta en el **Anexo 4: Procesamiento y resultados de encuestas en “google forms”**).

A continuación, los formatos y resultados de ambas encuestas con sus resultados:

## Encuesta a la Alta Dirección de Empresas:

**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION-UNR**

*La presente encuesta tiene fines educativos, y tiene por objeto conocer su opinión para identificar posibles oportunidades de fortalecimiento del perfil del profesional de Recursos Humanos.*

**DATOS GENERALES:**

*A continuación favor seleccionar la información general de acuerdo a las características de su organización:*

**Sector:**

- A. Industrial
- B. Comercial
- C. Financiera
- D. Servicios

**Nivel de reporte de la función de RRHH:**

- A. Presidencia Ejecutiva/Gerencia General
- B. Area Administrativa
- C. Area Financiera
- D. Area Administrativa Financiera

**CUESTIONARIO:**

*A continuación encontrará una serie de preguntas que deberán ser respondidos con una o varias de las opciones indicadas:*

- 1) En qué medida considera usted que el perfil de competencias técnicas (conocimientos) del profesional de RRHH, se ajusta a la necesidades de su organización?
  - A. Bajo
  - B. Medio
  - C. Alto
  - D. Muy alto
- 2) En qué medida considera usted que el perfil de competencias blandas del profesional de RRHH, se ajusta a la necesidades de su organización?
  - A. Bajo
  - B. Medio
  - C. Alto
  - D. Muy alto
- 3) Qué competencias técnicas, considera usted como oportunidades de mejora para fortalecer el rol de líder de RRHH como aliado estratégico de la alta gerencia?
  - A. Estrategia
  - B. Finanzas
  - C. Comercial (Mercadeo, Ventas)
  - D. Operaciones
  - E. Tecnología
  - F. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- 4) Qué competencias blandas considera usted como oportunidades de mejora para fortalecer el rol de líder de RRHH como aliado estratégico de la alta gerencia?
  - A. Liderazgo
  - B. Manejo de conflictos
  - C. Manejo del cambio
  - D. Innovación
  - E. Resiliencia
  - F. Otras (especifique) \_\_\_\_\_

**Figura 13.** Formato de encuesta para alta dirección de Pymes

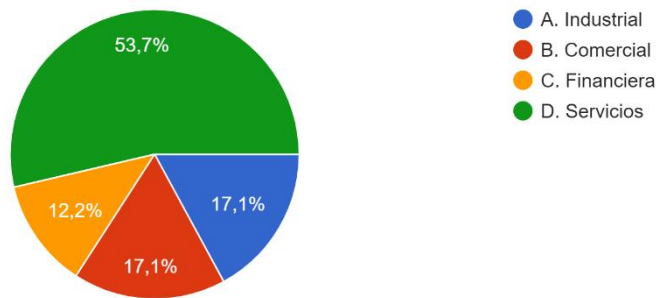
**Fuente:** Autoría propia

Se obtuvieron las respuestas de 40 empresas (pymes) para la encuesta a la alta dirección de las empresas, y de 52 profesionales de Recursos Humanos, graduados de Psicología.

**Resultados de la encuesta a la Alta Dirección de Empresas (41):**

Datos generales:

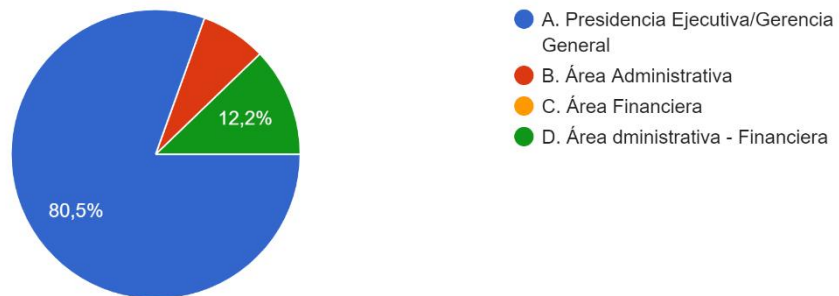
Sector:  
41 respuestas



**Figura 14.** Resultado encuesta para alta dirección de Pymes - composición por sector

Fuente: Autoría propia

Nivel de reporte de la función de RRHH:  
41 respuestas



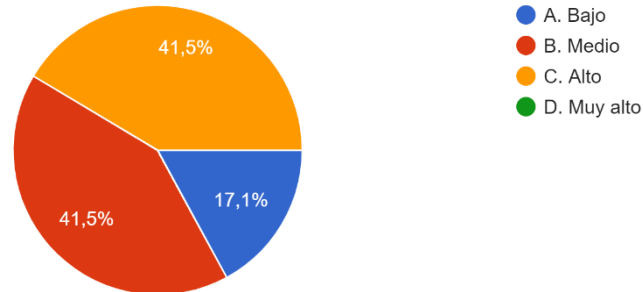
**Figura 15.** Resultado encuesta para alta dirección de Pymes - composición por áreas

Fuente: Autoría propia

## Cuestionario:

1) ¿En qué medida considera usted que el perfil de competencias técnicas (conocimientos) del profesional de RRHH, se ajusta a la necesidades de su organización?

41 respuestas

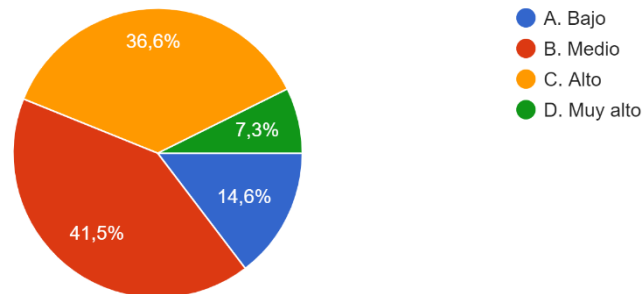


**Figura 16.** Resultado encuesta para alta dirección de Pymes - nivel de ajuste competencias técnicas

**Fuente:** Autoría propia

2) ¿En qué medida considera usted que el perfil de competencias blandas del profesional de RRHH, se ajusta a la necesidades de su organización?

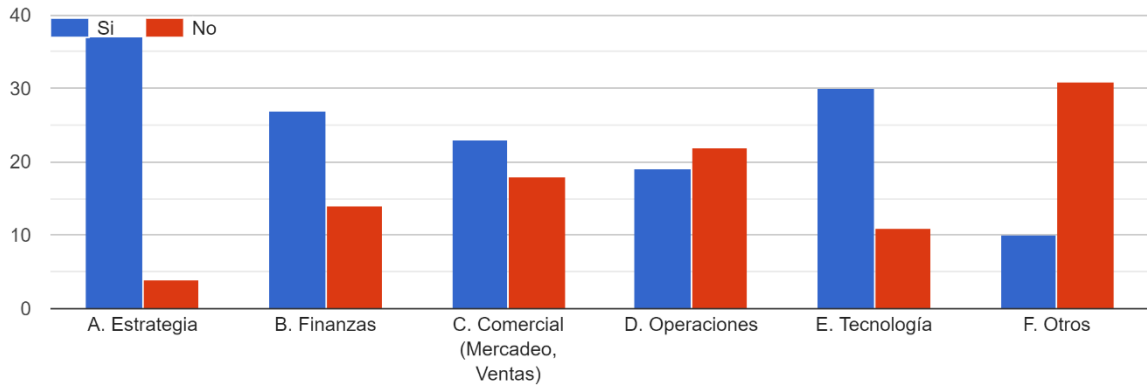
41 respuestas



**Figura 17.** Resultado encuesta para alta dirección de Pymes - nivel de ajuste competencias blandas

**Fuente:** Autoría propia

3) ¿Qué competencias técnicas, considera usted como oportunidades de mejora para fortalecer el rol de líder de RRHH como aliado estratégico de la alta gerencia?



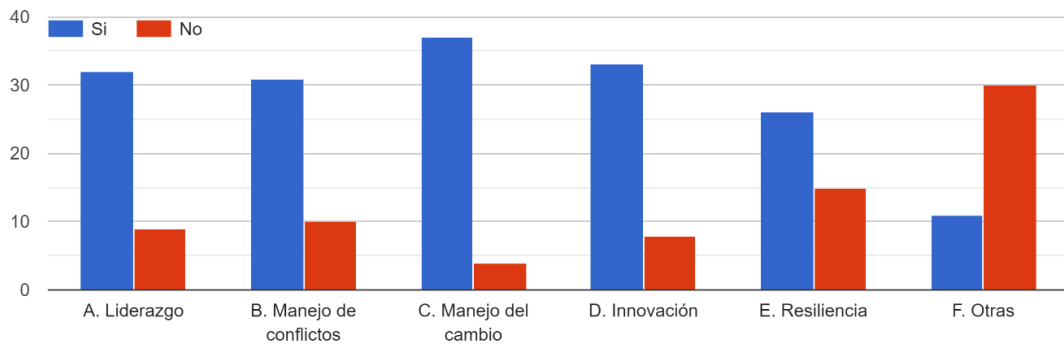
Si escogió "Otros" por favor especifique:

- Manejo de datos
- Inteligencia de la información
- Inteligencia artificial
- Mantenimiento
- Manejo de redes sociales
- Legislación laboral

**Figura 18.** Resultado encuesta para alta dirección de Pymes - oportunidades técnicas

**Fuente:** Autoría propia

4) ¿Qué competencias blandas considera usted como oportunidades de mejora para fortalecer el rol de líder de RRHH como aliado estratégico de la alta gerencia?



Si escogió "Otros" por favor especifique:

- Comunicación asertiva
- Pensamiento crítico
- Comunicación y trabajo en equipo
- Adaptabilidad/flexibilidad
- Empatía

**Figura 19.** Resultado encuesta para alta dirección de Pymes - oportunidades competencias blandas

**Fuente:** Autoría propia

## **Interpretación de resultados**

### Datos generales

El 53.7% de las pymes encuestadas corresponden a empresas de servicios, y el 80.5% indican que el reporte del área de RRHH es al primer nivel de la organización, es decir a Presidencia Ejecutiva o Gerencia General. Esto da la pauta de que el rol de RRHH según el modelo de Ulrich es de aliado estratégico de la alta dirección.

### Cuestionario

#### Pregunta 1: nivel de ajuste del perfil técnico del profesional de RRHH

El 41.4% de las empresas encuestadas opinan que el nivel de ajuste de las competencias técnicas del profesional de Recursos Humanos es alto, el 41.5% que el ajuste es medio, y el 17.1% que el ajuste es bajo respecto a las expectativas organizacionales.

#### Pregunta 2: nivel de ajuste del perfil de competencias del profesional de RRHH

El 7.3% de los encuestados opinan que el nivel de ajuste del perfil de competencias del profesional de Recursos Humanos es muy alto, el 36.6% que el nivel de ajuste es alto, el 41.5% que el nivel de ajuste es medio, y el 14.6% que es un ajuste bajo respecto a las expectativas organizacionales.

#### Pregunta 3: oportunidades de mejora perfil técnico del profesional de RRHH

Las áreas técnicas de Estrategia, Tecnología, Finanzas y Comercial tienen más del 50% de preferencia de las empresas encuestadas; y adicionalmente se señalan otros conocimientos como organización, inteligencia de la información, inteligencia artificial, manejo de datos, manejo de redes sociales y legislación laboral.

#### Pregunta 4: oportunidades de mejora del perfil blando del profesional de RRHH

Las competencias de manejo del cambio, innovación, liderazgo y manejo de conflictos tienen más del 50% de preferencia de las empresas encuestadas; y adicionalmente se señalan otras competencias como comunicación asertiva, pensamiento crítico, trabajo en equipo, empatía y, adaptabilidad y flexibilidad.

## Encuesta a Profesionales de RRHH:

**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION-UNR**

*La presente encuesta tiene fines educativos, y tiene por objeto conocer su opinión para identificar posibles oportunidades de fortalecimiento del perfil del profesional de Recursos Humanos.*

**DATOS GENERALES**

*A continuación favor seleccionar la información general que le corresponde:*

**Formación:**

- A. Tercer nivel
- B. Especialidad
- C. Maestría
- D. Doctorado

**Experiencia en RRHH:**

- A. Menor a 5 años
- B. Entre 5 y 10 años
- C. Entre 11 y 20 años
- D. Mas de 20 años

**Experiencia como líder de RRHH:**

- A. Menor a 5 años
- B. Entre 5 y 10 años
- C. Entre 11 y 20 años
- D. Mas de 20 años

**CUESTIONARIO**

*A continuación encontrará una serie de preguntas que deberán ser respondidas con una o varias de las opciones indicadas:*

- 1) En qué medida considera usted que el plan de estudios de posgrado le permitió cubrir las necesidades de las organizaciones en materia de RRHH?
  - A. Bajo
  - B. Medio
  - C. Alto
  - D. Muy alto
- 2) En qué medida considera usted que el plan de estudios de posgrado (de ser el caso), reforzó su perfil profesional para cubrir las necesidades de las organizaciones en materia de RRHH?
  - A. Bajo
  - B. Medio
  - C. Alto
  - D. Muy alto
- 3) Qué competencias técnicas, considera usted como oportunidades de mejora para fortalecer su rol como aliado estratégico de la alta gerencia?
  - A. Estrategia
  - B. Finanzas
  - C. Comercialización (Mercadeo, Ventas)
  - D. Operaciones
  - E. Tecnología
  - F. Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- 4) Qué competencias blandas considera usted como oportunidades de mejora para fortalecer su rol como aliado estratégico de la alta gerencia?
  - A. Liderazgo
  - B. Manejo de conflictos
  - C. Manejo del cambio
  - D. Innovación
  - E. Resiliencia
  - F. Otras (especifique) \_\_\_\_\_

**Figura 20.** Formato de encuesta para profesionales de RRHH

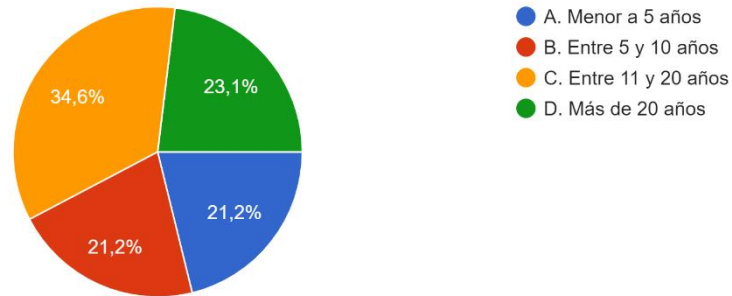
**Fuente:** Autoría propia

## Resultados de la encuesta a Profesionales de RRHH (52):

Datos generales:

Experiencia en RRHH:

52 respuestas

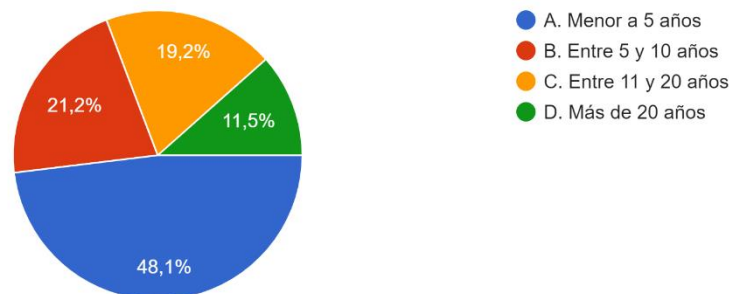


**Figura 21.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - años de experiencia en RRHH

**Fuente:** Autoría propia

Experiencia como líder de RRHH:

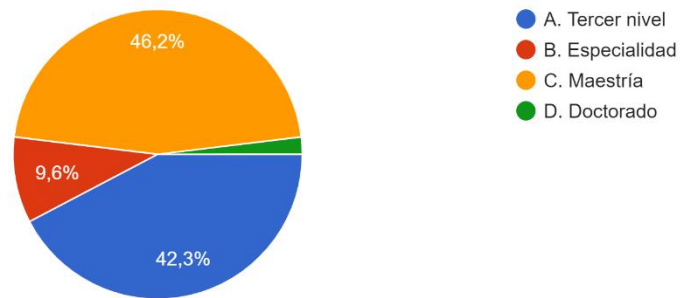
52 respuestas



**Figura 22.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - años de experiencia como líder de RRHH

**Fuente:** Autoría propia

Formación:  
52 respuestas



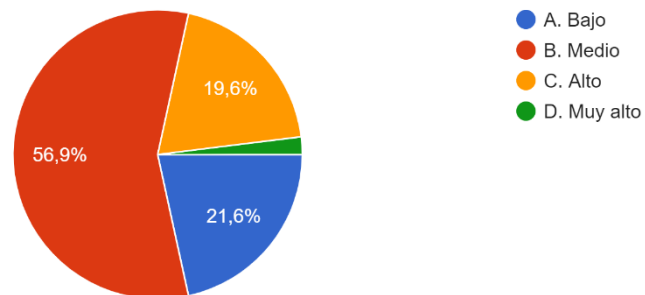
**Figura 23.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - nivel de formación

**Fuente:** Autoría propia

Cuestionario:

1) ¿En qué medida considera usted que el plan de estudios de pregrado le permitió cubrir las necesidades de las organizaciones en materia de RRHH?

51 respuestas

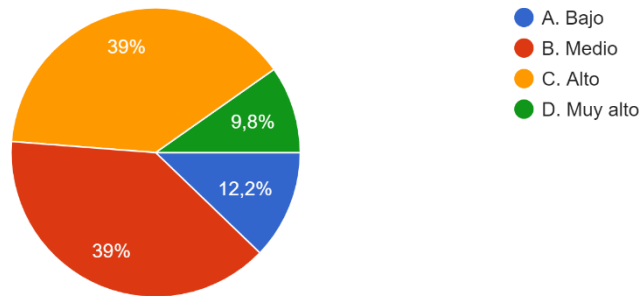


**Figura 24.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - nivel de ajuste formación de tercer nivel

**Fuente:** Autoría propia

2) ¿En qué medida considera usted que el plan de estudios de posgrado (de ser el caso), reforzó su perfil profesional para cubrir las necesidades de las organizaciones en materia de RRHH?

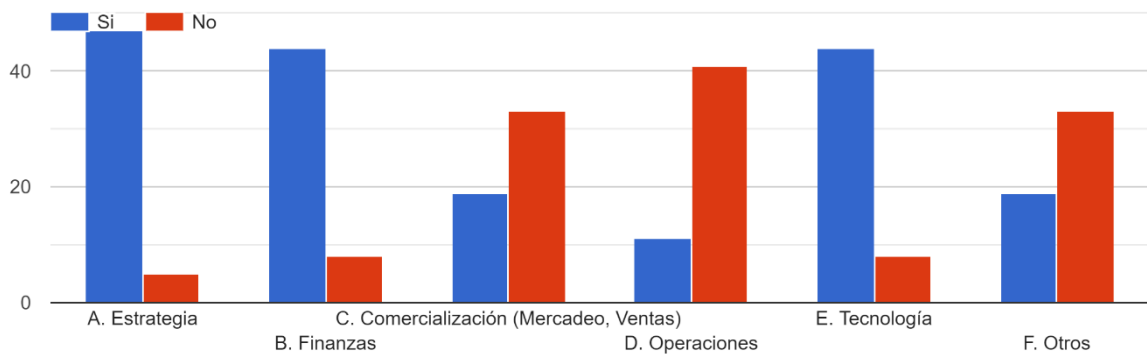
41 respuestas



**Figura 25.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - nivel de ajuste formación de cuarto nivel

**Fuente:** Autoría propia

3) ¿Qué competencias técnicas, considera usted como oportunidades de mejora para fortalecer su rol como aliado estratégico de la alta gerencia?



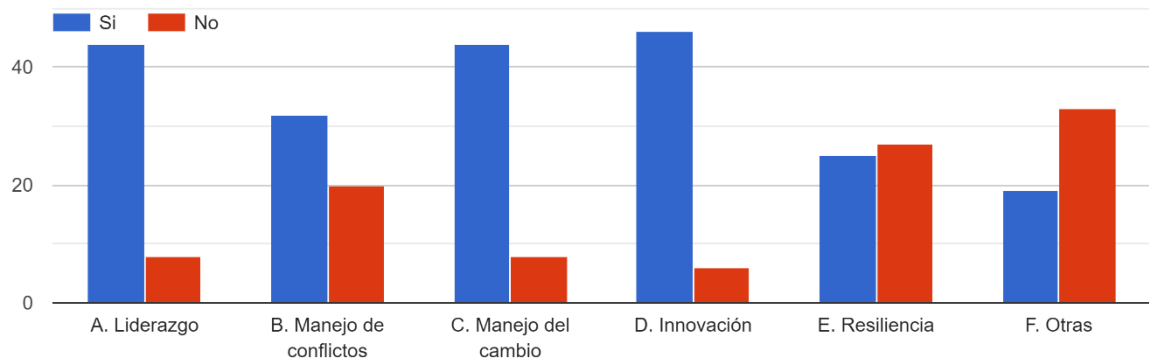
Si eligió "Otros" por favor especifique:

- Inteligencia artificial
- Excel medio/avanzado, dashboard, HR Analytics
- Inglés
- Negociación
- Nómina y legislación laboral
- Administración de empresas
- Compensación salarial
- Innovación y desarrollo
- Seguridad y salud ocupacional

**Figura 26.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - oportunidades competencias técnicas

**Fuente:** Autoría propia

4) ¿Qué competencias blandas considera usted como oportunidades de mejora para fortalecer su rol como aliado estratégico de la alta gerencia?



Si escogió "Otras" por favor especifique:

Comunicación  
 Flexibilidad  
 Tolerancia  
 Nuevas tecnologías para RR.HH.  
 Análisis de personas  
 Coaching  
 Negociación, manejo de crisis  
 Inteligencia emocional  
 Trabajo en equipo  
 Pensamiento crítico  
 Relaciones interpersonales

**Figura 27.** Resultado encuesta para profesionales de RRHH - oportunidades competencias blandas

**Fuente:** Autoría propia

## Interpretación de resultados

### Datos generales

El 23.1% de los profesionales encuestados tienen más de 20 años de experiencia, entre 11 y 20 años de experiencia, el 34.6% entre 11 y 20 años, el 21.2% tienen entre 5 y 10 años, y el 21.2% tienen menos de 5 años de experiencia. Adicionalmente el 48.1% tienen menos de 5 años de experiencia como líderes del área del RRHH. En cuanto a la formación profesional, el 46.2% de los profesionales encuestados tienen formación de maestría y el 42.3% formación de tercer nivel.

## Cuestionario

### Pregunta 1: nivel de cobertura del tercer nivel con las necesidades de recursos humanos

El 1.96% de los encuestados opinan que el nivel de cobertura de las necesidades organizacionales en materia de RRHH es muy alto, el 19.6% que el nivel de cobertura es alto, el 56.9% que nivel de cobertura es medio, el 21.6% que el nivel de cobertura es bajo, en relación con las necesidades organizacionales.

### Pregunta 2: nivel de refuerzo del cuarto nivel con las necesidades de recursos humanos

El 9.8% de los encuestados opinan que el nivel de cobertura de las necesidades organizacionales en materia de RRHH, considerando su refuerzo de cuarto nivel es muy alto, el 39% que el nivel de cobertura es alto, el 39% que el nivel de cobertura es medio, y que el 12.2% que el nivel de cobertura es bajo, en relación con las necesidades organizacionales.

### Pregunta 3: oportunidades de mejora perfil técnico del profesional de RRHH

Las áreas técnicas de Estrategia, Finanzas y Tecnología tienen más del 50% de preferencia de las empresas encuestadas; y adicionalmente se señalan otros conocimientos como inglés, administración de empresas, economía, calidad, manejo de proyectos, seguridad y salud ocupacional, estadística, data, transformación digital, analítica de datos, compensación, nómina y legislación laboral.

### Pregunta 4: oportunidades de mejora del perfil blando del profesional de RRHH

Las competencias de innovación, manejo del cambio, liderazgo y manejo de conflictos tienen más del 50% de preferencia de las empresas encuestadas; y adicionalmente se señalan otras competencias como comunicación y trabajo en equipo, pensamiento crítico, inteligencia emocional, manejo de relaciones interpersonales, flexibilidad, negociación, análisis de personas, manejo de crisis y “coaching”.

## **Hallazgos de los “focus groups”**

Una vez cerrado el período establecido para el llenado de ambas encuestas, se procedió a diseñar dos “focus groups”, uno con diez participantes de las Pymes encuestadas para validar y afinar los resultados de la encuesta a la alta dirección de las empresas, y otro con doce participantes de los profesionales de RRHH, para validar y afinar los resultados de

la encuesta a profesionales de recursos humanos. (como consta en el **Anexo 5: Guía para la construcción y desarrollo de los “focus groups”**).



**Figura 28.** "Focus group 1" con representantes de la alta dirección de Pymes

**Fuente:** Autoría propia



**Figura 29.** "Focus group 2" con representantes de la alta dirección de Pymes

**Fuente:** Autoría propia

Con base en las preguntas planteadas a los participantes del “focus group”, se desarrolló una matriz de impacto con los principales hallazgos que los participantes describen acerca del tema en discusión.

Respecto a las preguntas generales, se validaron las respuestas que se obtuvieron en las encuestas a la alta dirección de empresas Pymes: el consenso de los participantes del “focus group” se refleja a continuación:

PREGUNTAS GENERALES	RESPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan las organizaciones hoy en día en cuanto al talento humano?</li> </ul>	Diversificación de productos/servicios Contracción del mercado Eficiencia en costos Mayor competitividad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las nuevas demandas de la organización en materia de su recurso humano?</li> </ul>	Mayor especialidad Alta productividad Rotación controlada Comportamientos alienados a la estrategia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el rol y contribución del líder de Recursos Humanos de las organizaciones?</li> </ul>	Impulso a cultura alineada a la estrategia Aliado estratégico de la alta dirección (entendimiento de la estrategia y de los resultados financieros) Entendimiento de los avances tecnológicos Asesor laboral Resiliente Adaptable a cambios Innovador

**Cuadro 3.** Resultados "focus group" alta dirección competencias técnicas

**Fuente:** Autoría propia

Respecto a las preguntas específicas, se validaron las respuestas que se obtuvieron en las encuestas a la alta dirección de empresas Pymes: el consenso de los participantes del “focus group” se refleja a continuación:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué competencias técnicas debería tener el líder de Recursos Humanos para cubrir las demandas de las organizaciones?</li> </ul>	Estrategia Administración Finanzas Tecnología Legilación laboral Manejo de datos Inteligencia artificial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué competencias blandas debería tener el líder de Recursos Humanos para cubrir las demandas de las organizaciones?</li> </ul>	Adaptabilidad al cambio Resiliencia Innovacion Negociacion Inteligencia emocional Comunicacion y trabajo en equipo

**Cuadro 4.** Resultados "focus group" alta dirección competencias blandas

**Fuente:** Autoría propia

Finalmente, mediante un acercamiento con los directores o Coordinadores Académicos de cada facultad en las cuatro universidades consideradas dentro del estudio, se procedió a realizar la evaluación curricular con base en el modelo de Inciarte (1996), para identificar el modelo de currículo que se viene aplicando en cada universidad; con base en el siguiente cuadro donde se resumen los parámetros distintivos de los currículos técnicos, prácticos y críticos:

FASES	Aspectos	CARACTERÍSTICA		
		CURRÍCULO TÉCNICO	CURRÍCULO PRÁCTICO	CURRÍCULO CRÍTICO
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	CONCEPCIÓN DE LA EDUCACIÓN	Está referida a enseñar a las personas a comportarse de acuerdo a la estructura social	Está referida a enseñar a las personas a comprender e interpretar al mundo	Está referida a enseñar a las personas a reflexionar para realizar críticas que les permitan actuar y transformar al mundo
	CONCEPCIÓN DEL INDIVIDUO	El individuo es receptor de conocimientos	El individuo es capaz de interpretar su realidad	El individuo es capaz de entender su realidad y transformarla
	MODELO CURRICULAR	Se centra en objetivos y especifica las conductas y adiestramientos en destrezas específicas	Se centra en procesos y busca el desarrollo integral del individuo y la mejora del individuo: social, cultural e individual	Se centra en la praxis, promoviendo la conciencia crítica, para dar lugar al cambio social, cultural, contextual y político
	VALORES	Tradicionales y hegemónicos	Abocados a la búsqueda del bien	Derivados de la crítica a la ideología
FUNDAMENTACIÓN DE LA CARRERA	EL ESTUDIANTE	Desarrolla habilidades y destrezas en el estudio de las asignaturas	Interpreta la realidad mediante el juicio y la reflexión y es capaz de asimilar los procesos de aprendizaje	Debe estar comprometido con su proceso de enseñanza y aprendizaje, ser participativo, crítico y reflexivo
	PROBLEMAS QUE ATENDERÁ EL EGRESADO	Están referidos a las necesidades y objetivos sociales	Están relacionados tanto con las necesidades y objetivos sociales como con el mejoramiento de la calidad de vida, bienestar y confort de las personas	Se atenderán los problemas sociales, (además de los anteriores: técnicos y prácticos), los relacionados con la injusticia, la desigualdad, la opresión, la falta de ética, etc.

FASES	Aspectos	CARACTERÍSTICA		
		CURRÍCULO TÉCNICO	CURRÍCULO PRÁCTICO	CURRÍCULO CRÍTICO
MODELO PROFESIONAL	PERFIL DEL EGRESADO	El egresado debe ser capaz de aplicar las habilidades y destrezas aprendidas en el campo de trabajo para resolver los problemas	El egresado resuelve los problemas de su entorno, utilizando el juicio y la reflexión en la búsqueda del bien	El egresado plantea y resuelve problemas del entorno por medio de la crítica para la búsqueda de la transformación, la autonomía, la igualdad, la justicia, la conciencia, la ética y la libertad de las personas
ESTRUCTURA CURRICULAR	PRELACIONES Y ASIGNATURAS	Gran cantidad de prelacones y asignaturas obligatorias	Prelaciones y asignaturas obligatorias estrictamente necesarias	Prelaciones y asignaturas obligatorias estrictamente necesarias.
	OBJETIVOS	Especificidad de los objetivos que dan prioridad al trabajo y dominio de destrezas	Objetivos generales, orientados al desarrollo del estudiante y conectados con la vida	Los objetivos y contenidos curriculares orientados a la realidad social: estructuras, conflictos, luchas, problemas y alternativas de desarrollo
VIABILIDAD DEL CURRÍCULO	EXISTENCIA Y NECESIDAD DE RECURSOS	Hincapié en el número de salones de clase, docentes, laboratorios y bibliotecas	Hincapié en salones acondicionados para la participación, dotación de materiales interactivos para laboratorios y bibliotecas	Hincapié en salones acondicionados para la participación, laboratorios dotados con espacios propicios para la participación y equipos y materiales de vanguardia, dotación de materiales interactivos para laboratorios y bibliotecas

Fases	Aspectos	CARACTERÍSTICA		
		CURRÍCULO TÉCNICO	CURRÍCULO PRÁCTICO	CURRÍCULO CRÍTICO
VIABILIDAD DEL CURRÍCULO	CARACTERÍSTICAS PEDAGÓGICAS DEL DOCENTE	Es ejecutor, reproductor, acata normas	Interpreta, acuerda	Consensúa, cuestiona, interroga, reflexiona críticamente.
	DISEÑADORES DEL CURRÍCULO	Son técnicos expertos en desarrollo progresivo y sistemático de las destrezas	Son asesorados por expertos en el área de desarrollo humano	Son los alumnos, docentes, egresados y miembros de la institución, mediante procesos consensuales
EVALUACIÓN DEL CURRÍCULO	BASES DE LA EVALUACIÓN	Está expresada en función de logros: eficiencia, eficacia	Es un juicio sobre la medida en que favorece el bien de los participantes. Se evalúan los procesos	Evaluación en función de la participación de los alumnos, docentes y demás miembros de la institución en actividades científicas, académicas y recreacionales
	ACTORES Y MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN	Evaluación externa	La evaluación es integrante del proceso, es interna	La evaluación la realizan alumnos y docentes continuamente.

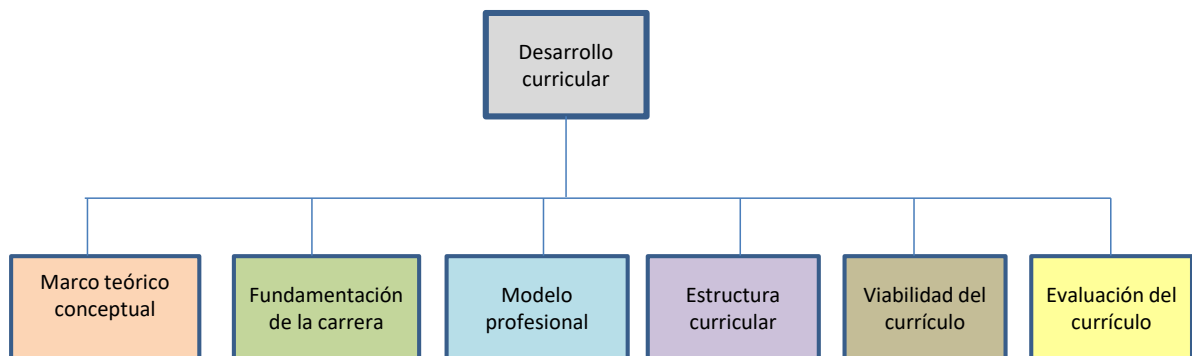
**Cuadro 5.** Modelo de desarrollo curricular por fases

**Fuente:** Inciarte (1996)

## CAPÍTULO TERCERO

### ANÁLISIS CURRICULAR

Para asegurar la efectividad del diseño curricular del Psicólogo Organizacional en universidad privada ecuatoriana, antes de entrar en la identificación del plan de estudio para el profesional de Recursos Humanos de las universidades en estudio, la identificación de necesidades y expectativas del profesional de Recursos Humanos y el establecimiento del grado en el que el perfil del profesional de Recursos Humanos logra satisfacer las expectativas de la comunidad empresarial; se identificaron los fundamentos de los currículos en estudio para determinar sus características más relevantes de acuerdo con las fases del Modelo de desarrollo curricular para la educación superior, propuestas por Inciarte (1996): marco teórico conceptual, fundamentación de la carrera, modelo profesional, estructura curricular, viabilidad del currículo y evaluación del currículo.

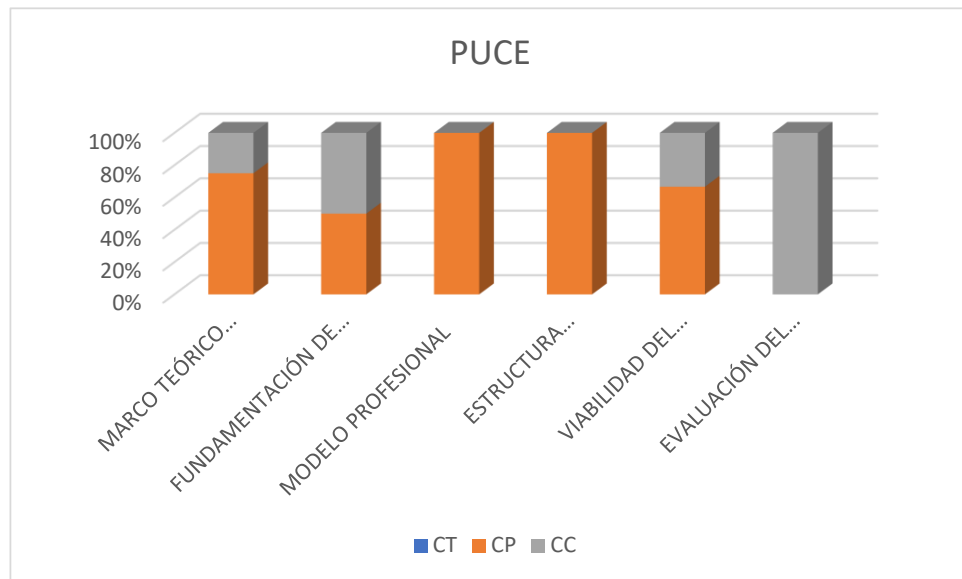


**Cuadro 6.** Modelo de desarrollo curricular

**Fuente:** Inciarte (1996)

Para este análisis se consideran los resultados obtenidos en la recopilación de información con los Directores/Coordinadores Académicos de las cuatro universidades en estudio, respecto a las características de los currículos: técnico, práctico y crítico, que servirán como parámetros a considerar para establecer el tipo de currículo que se viene trabajando cada universidad de acuerdo al modelo de Inciarte (1996) (como consta en el **Anexo 6:** Matriz de evaluación curricular por fase y por universidad)

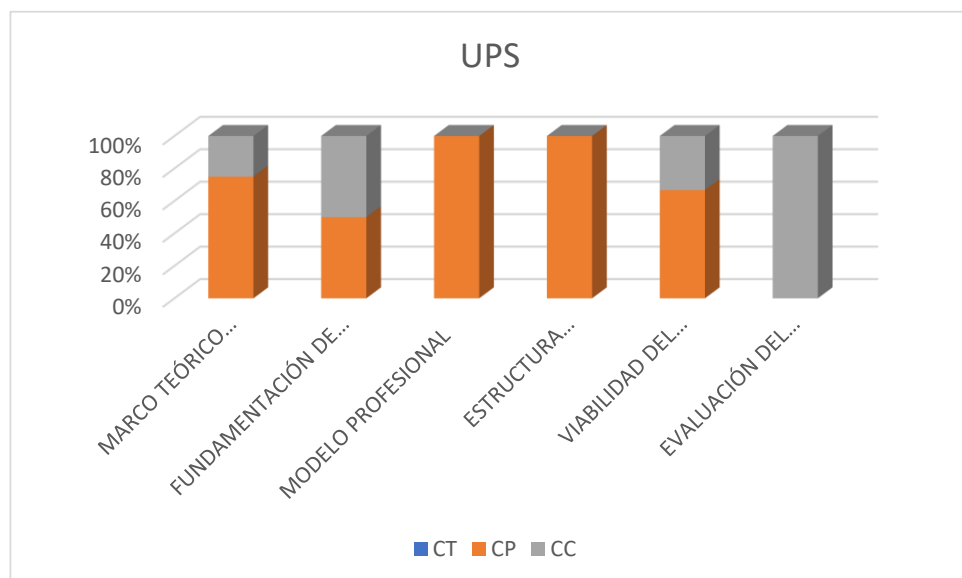
A continuación, se muestra el resumen del resultado de cada universidad respecto a cada uno de los parámetros del modelo de Inciarte:



**Cuadro 7.** Resumen aplicación modelo de desarrollo curricular - PUCE

**Fuente:** Autoría propia

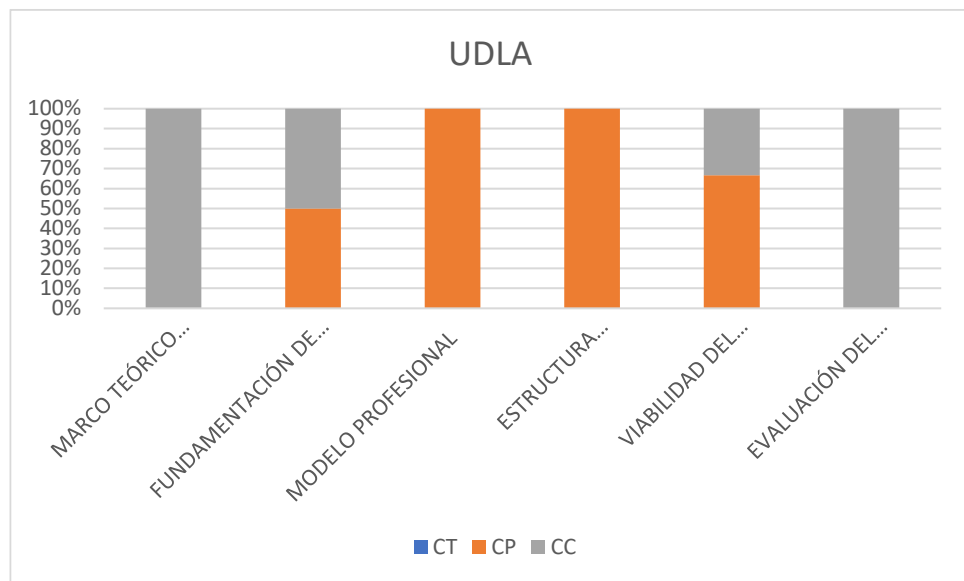
En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), el Modelo Profesional y la Estructura Curricular tienen una inclinación hacia el currículo práctico, mientras que el Marco Teórico, la Fundamentación de la Carrera y la Viabilidad del Currículo tienen una inclinación hacia el currículo práctico y el currículo crítico. La Evaluación del Currículo tiene una orientación hacia el currículo crítico.



**Cuadro 8.** Resumen aplicación modelo de desarrollo curricular - UPS

**Fuente:** Autoría propia

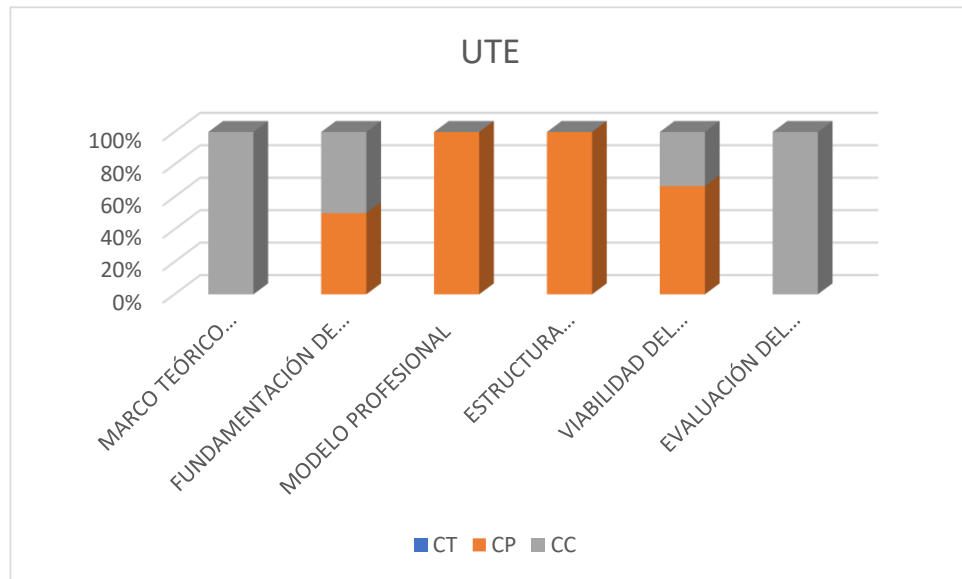
En la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), el Modelo Profesional y la Estructura Curricular tienen una inclinación hacia el currículo práctico, mientras que el Marco Teórico, la Fundamentación de la Carrera y la Viabilidad del Currículo tienen una inclinación hacia el currículo práctico y el currículo crítico. La Evaluación del Currículo tiene una orientación hacia el currículo crítico.



**Cuadro 9.** Resumen aplicación modelo de desarrollo curricular - UDLA

**Fuente:** Autoría propia

En la Universidad de las Américas (UDLA), el Modelo Profesional y la Estructura Curricular tienen una inclinación hacia el currículo práctico, mientras que la Fundamentación de la Carrera y la Viabilidad del Currículo tienen una inclinación hacia el currículo práctico y el currículo crítico. El Marco Teórico y la Evaluación del Currículo tienen una orientación hacia el currículo crítico.

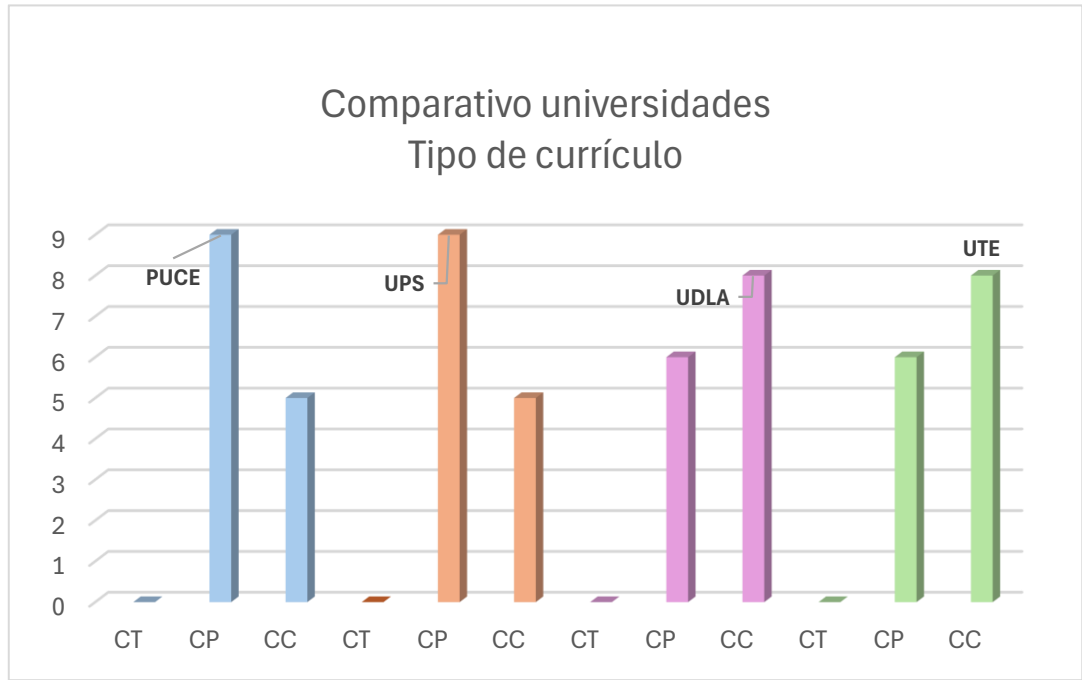


**Cuadro 10.** Resumen aplicación modelo de desarrollo curricular - UTE

**Fuente:** Autoría propia

En la Universidad Técnica Equinoccial (UTE), el Marco Teórico y la Evaluación del Currículo tienen una inclinación hacia el currículo crítico, la Fundamentación de la Carrera y la Viabilidad del Currículo tienen una inclinación hacia el currículo práctico y el currículo crítico. El Modelo Profesional y la Estructura Curricular tienen una inclinación hacia el currículo práctico.

Como se puede observar a continuación no hay una orientación plena hacia un tipo de currículo en particular en las cuatro universidades, sino más bien una combinación entre el currículo práctico y el currículo crítico, con una mayor prevalencia hacia el currículo práctico.



**Cuadro 11.** Resumen consolidado de aplicación modelo de desarrollo curricular - Universidades en estudio

**Fuente:** Autoría propia

Como conclusión de este análisis, se podría decir que frente a poca asertividad de los modelos curriculares teóricos y prácticos para atender a la problemática educativa, surgen los modelos de enfoque socio crítico y postmodernos que representan una posición humanista o re conceptualista que abarca varios movimientos y que plantea al currículo como hecho y como práctica; como podemos evidenciarlo en lo planteado por Castro (2004) cuando menciona que la perspectiva crítica que intenta resolver la oposición teórico - práctica a través del espacio de la praxis, como actividad informada desde la teoría, que en virtud de la autorreflexión modifica la base de conocimiento que la informa y somete a revisión permanente tanto la acción como los conocimientos.

**3.1 Identificación del plan de estudios establecido a través del diseño curricular, para el profesional de Recursos Humanos de las principales universidades bajo modalidad presencial en la ciudad de Quito**

Con base en la recopilación sobre los planes de estudio de cada una de las universidades objeto del estudio, esto es Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), Universidad Politécnica Nacional (UPS), Universidad de las Américas (UDLA) y Universidad

Tecnológica Equinoccial (UTE); hemos desarrollado el cuadro que se muestra a continuación, con un resumen de los principales aspectos relacionados con el perfil de egreso de los estudiantes (título, duración, perfil de egreso y campo de acción):

RUBRO TÍTULO DURACIÓN	PUCE	UPS	UDIA	UTE
	Licenciado en Psicología Organizacional 9 semestres	Licenciado en Psicología 9 períodos académicos	Licenciado en Psicología 9 semestres	Licenciado en Gestión del Talento Humano 9 períodos académicos
<b>PERFIL</b>	Profesional capaz de manejar el sistema humano de las organizaciones. Las intervenciones de la Psicología Organizacional pretenden afectar dos variables fundamentales: el desempeño y la satisfacción laboral. Algunas actividades del Psicólogo Organizacional:	Profesional con un amplio conocimiento de las bases bio-psico-sociales del ser humano, incorporando de manera transversal el enfoque psicosocial y comunitario, lo que permite comprender las complejas relaciones entre las dimensiones psicológica y social en la experiencia humana. Esto se complementa con una amplia formación en los campos más importantes del ejercicio profesional: psicología clínica, psicología laboral, psicología educativa y psicología comunitaria.	Profesional capaz de trabajar eficientemente de manera autónoma al igual que en equipos multi, inter, e intra disciplinarios. Tiene capacidad emprendedora y de pensar críticamente, las cuales le permiten aportar a los diferentes ámbitos de aplicación de la psicología mediante sus conocimientos práctico teóricos profundos. Además, actúa de manera responsable y ética para aportar a su comunidad y al desarrollo humano de manera local y global.	Profesional con competencias teórico-prácticas en la formulación de estrategias, diseño de planes, ejecución, dirección, gestión y administración de procesos del talento humano; con sólidos conocimientos en administración y legislación nacional e internacional en ámbito de las relaciones laborales; con competencias en el uso de herramientas cualitativas y cuantitativas en la administración y gestión del talento humano; así como en el estudio del comportamiento y desempeño laboral y organizacional.
<b>PRINCIPALES ACCIONES</b>	Describe y analiza puestos de trabajo; modelar perfiles de competencia laboral. Diseña y maneja técnicas de medición y evaluación como entrevistas, listas de verificación, test psicológicos, etc. Conduce procesos de reclutamiento y selección de personal. Formula estrategias para la modificación de actitudes y conductas individuales o grupales y diseñar sistemas de comunicación organizacional.	De la salud mental De la inclusión y cohesión social De la inclusión educativa De la gestión y formación del talento humano	Conoce y comprende los principales conceptos, perspectivas teóricas, tendencias históricas y hallazgos empíricos de la psicología, de tal manera que puede aplicarlos a fenómenos comportamentales de diferentes niveles de complejidad. Interpreta el comportamiento aplicando el razonamiento científico y los principios de diseño de investigación para deducir conclusiones acerca de los fenómenos psicológicos, y diseñar y ejecutar investigaciones. Fundamenta su práctica académica y profesional en los valores y normas que rigen la ética en la psicología, y a aquellos que contribuyen a obtener resultados positivos en los ambientes de trabajo y en construir una sociedad sensible a las preocupaciones multiculturales y globales. Participa en discusiones de conceptos psicológicos, resultados científicos e ideas, propias y de los demás, ante públicos de diferentes orientaciones, con un enfoque interpersonal que optimice el intercambio de información y el desarrollo de las relaciones. Aplica contenidos y habilidades específicas de la psicología, la autorreflexión efectiva, las habilidades de manejo de proyectos, y las habilidades de trabajo autónomo y en equipo, de tal manera que está preparado para su carrera profesional o para estudios de posgrado.	NDN
<b>CAMPO DE ACCIÓN</b>	La actividad profesional del Psicólogo Organizacional se desarrolla en todo tipo de instituciones y organizaciones, públicas y privadas, así como en consultorías privadas, para investigar, comprender y facilitar procesos de desarrollo humano y organizacional en tres ámbitos de la psicología: clínica, educativa y organizacional	Enfoque psicosocial y comunitario, lo que permite comprender las complejas relaciones entre las dimensiones psicológica y social en la experiencia humana. Esto se complementa con una amplia formación en los campos más importantes del ejercicio profesional: psicología clínica, psicología laboral, psicología educativa y psicología comunitaria.	Se espera que el Licenciado en Psicología de la UDIA demuestre en su comportamiento la iniciativa suficiente para proponer soluciones creativas a las situaciones que el entorno profesional le presente. De igual forma, se espera que se adhiera a los valores y normas que rigen la ética profesional en la psicología, y que adopte los que contribuyen a obtener resultados positivos en los ambientes de trabajo y en construir una sociedad sensible a las preocupaciones multiculturales y globales. Finalmente, se espera que haya desarrollado cualidades humanas alineadas con el respeto a la diversidad y a la participación de grupos vulnerables, así como con el reconocimiento de la existencia de diversas identidades histórico-culturales y científicas buscando siempre el bien común y el desarrollo de la nación.	Desarrollo en todo tipo de instituciones y organizaciones, públicas y privadas, así como en firmas de consultoría privadas, con el objeto de investigar, comprender y facilitar procesos de gestión del talento humano.

Cuadro 12: Cuadro consolidado perfil de egreso por universidad

Fuente: Autoría propia

Con base en la propuesta de Arnaz (1996) respecto a los componentes mínimos que debe contener el perfil del egresado (la especificación de las áreas generales de conocimiento en las cuales deberá adquirir dominio el profesional; la descripción de las tareas, actividades, acciones, etc., que deberá realizar en dichas áreas; la delimitación de valores y actitudes adquiridas necesarias para su buen desempeño como profesional; y el listado de las destrezas que tiene que desarrollar), se ha desarrollado un compendio del perfil de egreso del profesional de recursos humanos de las cuatro universidades en estudio.

RUBRO	GENÉRICO UNIVERSIDADES
<b>TÍTULO</b>	Licenciado en Psicología
<b>DURACIÓN</b>	9 períodos académicos
<b>PERFIL</b>	<p>Profesional con un amplio conocimiento de las bases bio-psico-sociales del ser humano, incorporando de manera transversal el enfoque psicosocial y comunitario, lo que permite comprender las complejas relaciones entre las dimensiones psicológica y social en la experiencia humana. Esto se complementa con una amplia formación en los campos más importantes del ejercicio profesional: psicología clínica, psicología laboral, psicología educativa y psicología comunitaria.</p> <p>Con competencias teórico-prácticas en la formulación de estrategias, diseño de planes, ejecución, dirección, gestión y administración de procesos del talento humano; con sólidos conocimientos en administración y legislación nacional e internacional en ámbito de las relaciones laborales; con competencias en el uso de herramientas cualitativas y cuantitativas en la administración y gestión del talento humano; así como en el estudio del comportamiento y desempeño laboral y organizacional.</p> <p>Trabaja eficientemente de manera autónoma al igual que en equipos multi, inter, e intra disciplinarios. Tiene capacidad emprendedora y de pensar críticamente, las cuales le permiten aportar a los diferentes ámbitos de aplicación de la psicología mediante sus conocimientos práctico teóricos profundos. Además, actúa de manera responsable y ética para aportar a su comunidad y al desarrollo humano de manera local y global.</p>
<b>PRINCIPALES ACCIONES</b>	<p>Conoce y comprende los principales conceptos, perspectivas teóricas, tendencias históricas y hallazgos empíricos de la psicología, de tal manera que puede aplicarlos a fenómenos comportamentales de diferentes niveles de complejidad.</p> <p>Interpreta el comportamiento aplicando el razonamiento científico y los principios de diseño de investigación para deducir conclusiones acerca de los fenómenos psicológicos, y diseñar y ejecutar investigaciones.</p> <p>Fundamenta su práctica académica y profesional en los valores y normas que rigen la ética en la psicología, y a aquellos que contribuyen a obtener resultados positivos en los ambientes de trabajo y en construir una sociedad sensible a las preocupaciones multiculturales y globales, de tal forma que optimiza sus contribuciones y trabaja efectivamente, incluso con aquellos que no comparten su patrimonio y tradiciones.</p> <p>Participa en discusiones de conceptos psicológicos, resultados científicos e ideas, propias y de los demás, ante públicos de diferentes orientaciones, con un enfoque interpersonal que optimice el intercambio de información y el desarrollo de las relaciones; en pro de la salud mental, de la inclusión y cohesión social, de la inclusión educativa, y de la gestión y formación del talento humano.</p> <p>Aplica contenidos y habilidades específicos de la psicología, la autorreflexión efectiva, las habilidades de manejo de proyectos, y las habilidades de trabajo autónomo y en equipo, de tal manera que está preparado para su carrera profesional o para estudios de posgrado.</p>
<b>CAMPO DE ACCIÓN</b>	<p>La actividad profesional del Psicólogo Organizacional se desarrolla en todo tipo de instituciones y organizaciones, públicas y privadas, así como en consultorías privadas, para investigar, comprender y facilitar procesos de desarrollo humano y organizacional.</p> <p>Con iniciativa suficiente para proponer soluciones creativas a las situaciones que el entorno profesional le presente; se espera que se adhiera a los valores y normas que rigen la ética profesional en la psicología, y que adopte los que contribuyen a obtener resultados positivos en los ambientes de trabajo y en construir una sociedad sensible a las preocupaciones multiculturales y globales.</p> <p>Posee cualidades humanas alineadas con el respeto a la diversidad y a la participación de grupos vulnerables, así como con el reconocimiento de la existencia de diversas identidades histórico-culturales y científicas buscando siempre el bien común y el desarrollo de la nación.</p>

Cuadro 12. Perfil de egreso y profesional de RRHH

Fuente: Autoría propia

### 3.2 Identificación de las necesidades y expectativas del profesional de Recursos Humanos desde la perspectiva de las empresas pequeñas y medianas del país

Con base a los resultados de los "focus group" desarrollados durante la recopilación de información, se procede a identificar la necesidades y expectativas del profesional de Recursos Humanos desde la perspectiva de la alta dirección de las empresas pequeñas y medianas del país (PYMES).

A continuación, el consolidado de la información de los "focus group" respecto a las expectativas y necesidades organizacionales, desde la perspectiva de la alta dirección:

TIPO DE COMPETENCIA	ALTA DIRECCION
Conocimientos (competencias técnicas)	Manejo de datos Inteligencia de la información Inteligencia artificial Nómina y legislación laboral Manejo de redes sociales Legislación laboral Compensación salarial Seguridad y salud ocupacional Nuevas tecnologías para RRHH Paquetes utilitarios
Comportamientos (competencias blandas)	Comunicación asertiva Pensamiento crítico Comunicación y trabajo en equipo Adaptabilidad/flexibilidad Empatía Negociación Innovación y desarrollo Tolerancia Análisis y desarrollo de personas Manejo de crisis (resiliencia) Pensamiento crítico Pensamiento estratégico Relaciones interpersonales Orientación a la calidad Coaching Inteligencia emocional

**Cuadro 13.** Cuadro consolidado competencias técnicas y blandas "focus group"

**Fuente:** Autoría propia

A continuación, los conocimientos técnicos y competencias técnicas que debería tener el profesional de Recursos Humanos, desde la perspectiva de las encuestas tanto a la alta dirección de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), y desde la perspectiva de los profesionales de Recursos Humanos:

TIPO DE COMPETENCIA	ALTA DIRECCION	PROFESIONALES DE RRHH
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (PERFIL DURO)	Manejo de datos Inteligencia de la información Inteligencia artificial Mantenimiento Manejo de redes sociales Legislación laboral	Inteligencia artificial Excel medio/avanzado, dashboard, HR Analytics Inglés Negociación Nómina y legislación laboral Administración de empresas Compensación salarial Innovación y desarrollo Seguridad y salud ocupacional
COMPORTAMIENTOS (COMPETENCIAS BLANDAS)	Comunicación asertiva Pensamiento crítico Comunicación y trabajo en equipo Adaptabilidad/flexibilidad Empatía	Comunicación Flexibilidad Tolerancia Nuevas tecnologías para RR.HH. Análisis de personas Coaching Negociación, manejo de crisis Inteligencia emocional Trabajo en equipo Pensamiento crítico Relaciones interpersonales

**Cuadro 14.** Competencias técnicas y blandas desde la perspectiva de los profesionales de RRHH y de la alta dirección

**Fuente:** Autoría propia

Con esta información, se procedió a establecer las expectativas organizacionales traducidas en conocimientos técnicos (competencias duras) y comportamientos (competencias blandas) del profesional de Recursos Humanos.

Para esto y previamente es importante considerar la propuesta o modelo curricular de Hilda Taba resalta la necesidad de elaborar los programas curriculares basándose en una teoría curricular que se fundamente en las exigencias y necesidades de la sociedad y la cultura.

Por otro lado, Ralph Tyler es quien ofrece la exposición más clara de los principios básicos implicados y su seguidora, Hilda Taba, ofrece la mejor exposición de la relación existente de aquellos principios, con el estudio de la educación y con la práctica del desarrollo curricular. La pedagogía crítica (1970) ha venido construyéndose y conquistando cada vez más interés entre los profesores; ésta centra su atención en la construcción de un lenguaje y un

discurso pedagógico dialéctico dado en relaciones sociales participativas, comunitarias y democráticas, mediante acciones y prácticas liberadoras. Para esto los profesores deberán formarse como educadores críticos, capaces de analizar, cuestionar, problematizar y transformar la práctica educativa.

Dentro de los distintos roles para el profesional de Recursos Humanos planteados por el modelo Ulrich, se distingue el de aliado estratégico que combina una fuerte orientación hacia la estrategia y los procesos de la organización, más que a la gente y lo operacional. Dada la importancia del profesional de Recursos Humanos para apalancar el logro de las estrategias organizacionales, la alta dirección ha visto durante las dos últimas décadas en particular en nuestro país, la necesidad de que este tenga un rol de aliado estratégico de la alta dirección, para acompañar a esta en los procesos de transformación necesarios para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos. Esto implica la participación del líder de Recursos Humanos en los procesos de toma de decisiones en materia del grupo humano de la organización.

Esto ha implicado que el profesional de Recursos Humanos deba contar o desarrollar ciertas competencias alineadas con la estrategia organizacional, que le permitan afrontar los nuevos retos que demanda la función de recursos humanos y que a su vez apalanque las nuevas demandas de una sociedad y un mercado cada vez más vulnerable y exigente.

Estas competencias pueden ser de carácter técnico a través de ciertos conocimientos que el profesional debe poseer, para tener un mejor entendimiento respecto al funcionamiento de la organización, desde el abastecimiento hasta la comercialización de bienes y servicios, pasando por los procesos productivos, pues sólo estos últimos son los que aglutinan la mayor cantidad de recursos y esfuerzos humanos. Este rol del profesional de Recursos Humanos implica el acompañamiento a la alta dirección en los procesos de planificación y control de gestión, que son transversales a toda organización. Esto exige el entendimiento de ciertos aspectos de las organizaciones, que permitan al profesional de Recursos Humanos tener un entendimiento integral y holístico de las organizaciones.

De ahí la importancia de integrar al diseño curricular, considerar la participación de la sociedad y el conglomerado empresarial, para entender las reales necesidades y expectativas, respecto al rol del líder de Recursos Humanos que las organizaciones exigen hoy en día para afrontar sus nuevos retos.

A continuación, la propuesta de competencias técnicas (conocimientos) y las competencias blandas (comportamentales), considerando las expectativas de la alta dirección de las empresas pequeñas y medianas del país (Pymes), y de los mismos profesionales de Recursos Humanos que concluyeron sus estudios de pregrado y posgrado en recursos humanos:

TIPO DE COMPETENCIA	CONSOLIDADO
Conocimientos (competencias técnicas)	Manejo de datos Inteligencia de la información Inteligencia artificial Nómina y legislación laboral Manejo de redes sociales Legislación laboral Compensación salarial Seguridad y salud ocupacional Nuevas tecnologías para RRHH Paquetes utilitarios
Comportamientos (competencias blandas)	Comunicación asertiva Pensamiento crítico Comunicación y trabajo en equipo Adaptabilidad/flexibilidad Empatía Negociación Innovación y desarrollo Tolerancia Análisis y desarrollo de personas Manejo de crisis (resiliencia) Pensamiento crítico Pensamiento estratégico Relaciones interpersonales Orientación a la calidad Coaching Inteligencia emocional

**Cuadro 15.** Competencias técnicas y blandas - propuesta integral

**Fuente:** Autoría propia

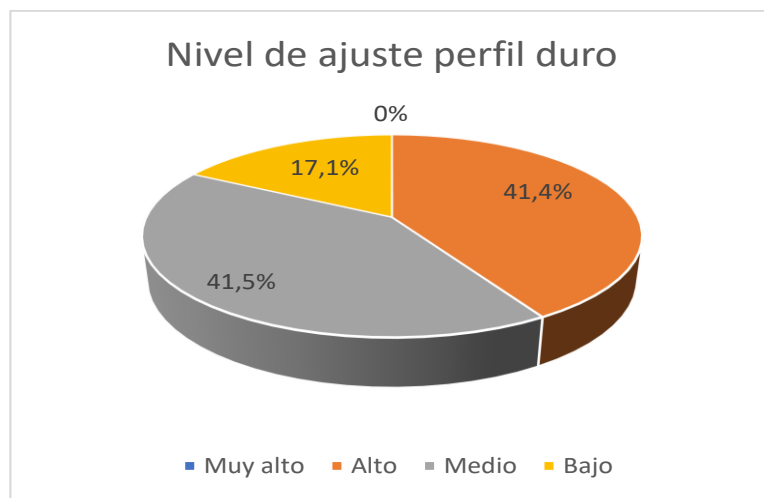
### **3.3 Establecimiento del grado en que el perfil profesional actual logra satisfacer las expectativas actuales y futuras de la comunidad empresarial (evaluación curricular)**

Con base en las encuestas realizadas en la recopilación de información, una para la alta dirección de las empresas (Pymes) seleccionadas de distintos sectores del país, y otra para los profesionales de recursos humanos con indistinto nivel de experiencia; se ha identificado en

primera instancia la manera en que percibe la alta dirección de las empresas (Pymes) el ajuste del perfil profesional de los profesionales de recursos humanos a las expectativas organizacionales; y en segunda instancia la manera en que perciben los profesionales de recursos humanos el nivel de ajuste de su perfil profesional, respecto a las expectativas organizacionales. A continuación, los resultados del análisis realizado respecto al nivel de ajuste del perfil profesional de Recursos Humanos respecto a las expectativas organizacionales:

### **Ajuste del perfil profesional del líder de Recursos Humanos a las expectativas organizacionales según la alta dirección de las Empresas**

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas a la alta dirección (41 encuestados) respecto al ajuste del perfil duro de los profesionales de recursos humanos a las expectativas organizacionales, el 41.4% de las empresas encuestadas opinan que el nivel de ajuste de las competencias técnicas del profesional de Recursos Humanos es alto, el 41.5% que el ajuste es medio, y el 17.1% que el ajuste es bajo respecto a las expectativas organizacionales:

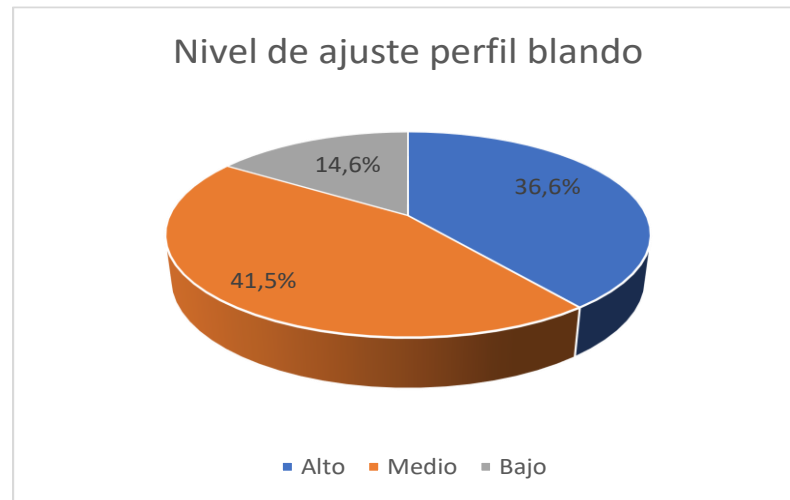


**Figura 30.** Nivel de ajuste competencias técnicas según la alta dirección de Pymes

**Fuente:** Autoría propia

Como complemento, es decir respecto al ajuste del perfil blando o de competencias de los profesionales de recursos humanos respecto a las expectativas organizacionales, el 7.3% de los encuestados opinan que el nivel de ajuste del perfil de competencias del profesional de Recursos Humanos es muy alto, el 36.6% que el nivel de ajuste es alto, el 41.5% que el nivel

de ajuste es medio, y el 14.6% que es un ajuste bajo respecto a las expectativas organizacionales:

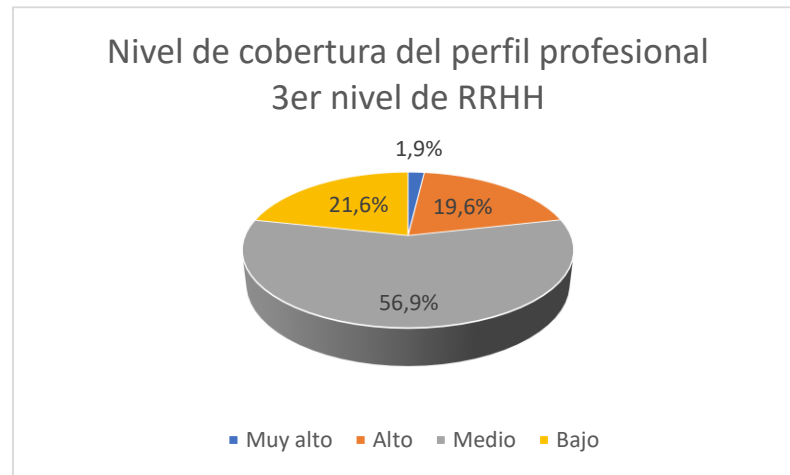


**Figura 31.** Nivel de ajuste competencias blandas según la alta dirección de Pymes

**Fuente:** Autoría propia

### **Ajuste del perfil profesional del líder de Recursos Humanos a las expectativas organizacionales según los profesionales de Recursos Humanos**

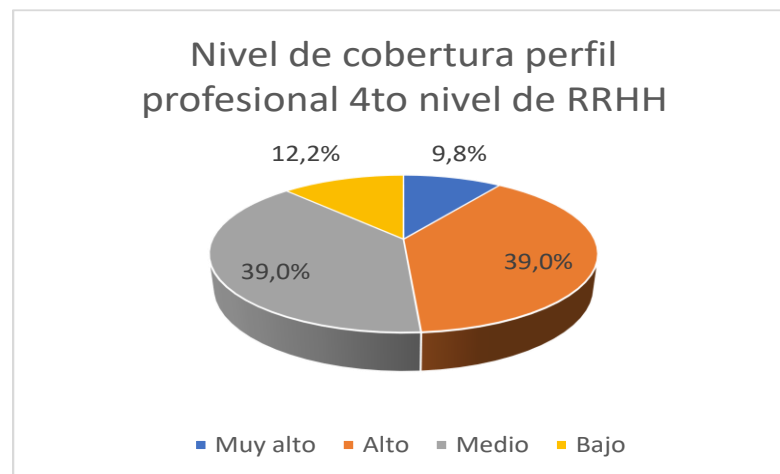
De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas a profesionales de Recursos Humanos (52 encuestados) respecto al nivel de ajuste de su perfil profesional respecto a las expectativas organizacionales, el 1.96% de los encuestados opinan que el nivel de cobertura de las necesidades organizacionales en materia de RRHH es muy alto, el 19.6% que el nivel de cobertura es alto, el 56.9% que nivel de cobertura es medio, el 21.6% que el nivel de cobertura es bajo, en relación con las necesidades organizacionales:



**Figura 32.** Nivel de ajuste de perfil de tercer nivel según profesionales de RRHH

**Fuente:** Autoría propia

Como complemento, respecto al nivel de refuerzo de la formación de cuarto nivel respecto a las expectativas organizacionales, el 9.8% de los encuestados opinan que el nivel de cobertura de las necesidades organizacionales en materia de RRHH, considerando su refuerzo de cuarto nivel es muy alto, el 39% que el nivel de cobertura es alto, el 39% que el nivel de cobertura es medio, y que el 12.2% que el nivel de cobertura es bajo, en relación con las necesidades organizacionales:



**Figura 33.** Nivel de ajuste de perfil de cuarto nivel según profesionales de RRHH

**Fuente:** Autoría propia

A continuación, un análisis comparativo respecto al nivel de ajuste del perfil profesional de Recursos Humanos con respecto a las expectativas organizacionales, desde ambas

perspectivas, es decir desde la perspectiva del profesional de Recursos Humanos y desde la perspectiva de la alta dirección de la organización.

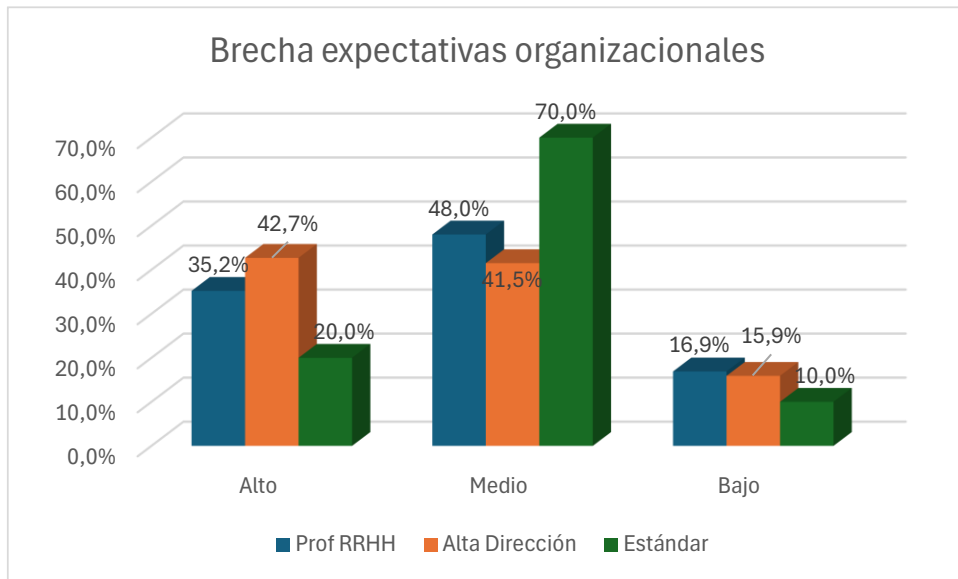
Para esto, por un lado, hemos aglutinado el nivel muy alto y alto de ajuste, considerando el impacto mínimo que tiene el nivel muy alto; y podemos observar que hay una brecha importante entre la perspectiva tanto de la alta dirección como de los profesionales de Recursos Humanos, respecto a las expectativas del perfil profesional de líder de Recursos Humanos. Por otro lado, se considera la curva de vitalidad de Jack Welch, que aplica el modelo 20%/70%/10% que significa que el 20% de personas normalmente tienen un ajuste alto respecto a las expectativas organizacionales, un 70% un ajuste medio, y un 10% un ajuste bajo, como se muestra a continuación.

Por lo tanto, considerando para el nivel alto de ajuste que debería ser del 70%, los profesionales de Recursos Humanos se ven con un 35.2% de ajuste, y la alta dirección con un 42.7%; considerando que para el nivel medio de ajuste que debería ser de un 20%, los profesionales de Recursos Humanos se ven con un 48% de ajuste, y la alta dirección con un 41.5%; y para el nivel bajo de ajuste que debería ser un 10%, los profesionales de Recursos Humanos se ven con un 16.9% de ajuste, y la alta dirección con un 15.9%

	Prof RRHH	Alta Dirección	Estándar
<b>Alto</b>	35,2%	42,7%	20,0%
<b>Medio</b>	48,0%	41,5%	70,0%
<b>Bajo</b>	16,9%	15,9%	10,0%

**Cuadro 17:** Nivel de ajuste global actual vs. deseado

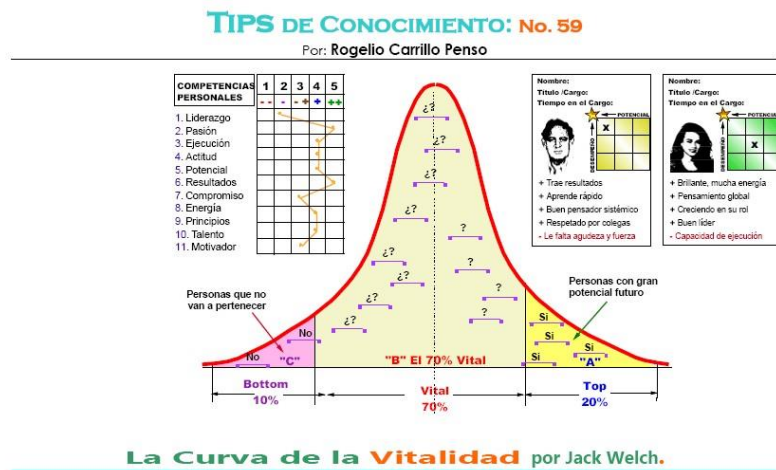
**Fuente:** Autoría propia



**Figura 34.** Brecha entre nivel de ajuste actual vs. deseado

**Fuente:** Autoría propia

\*El estándar corresponde a la mejor práctica del medio organizacional, pues no necesariamente se espera que un 100% de la población se encuentre en el nivel alto de ajuste a lo esperado por las organizaciones. Según la curva de vitalidad desarrollada por Jack Welch, se aplica el modelo 20%/70%/10% que significa que el 20% de personas normalmente tienen un ajuste alto respecto a las expectativas organizacionales, un 70% un ajuste medio, y un 10% un ajuste bajo, como se muestra a continuación.



**Figura 35.** Curva de vitalidad de Jack Welch

**Elaborado:** Rogelio Carrillo

## CAPÍTULO CUARTO

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Aunque encontramos gran diversidad de modelos y propuestas conceptuales y metodológicas que buscan innovar el currículo, al interior encontramos muy distintas formas de interpretar y llevar a la práctica los modelos de referencia. Si bien se habla de la necesidad de que el currículo debe dar respuesta a las demandas de la sociedad y de la comunidad empresarial, encontramos en los autores que incursionan en el tema del desarrollo curricular una fuerte preocupación por asuntos como la inequidad en la calidad y oferta educativa; la masificación de la enseñanza; las acusadas deficiencias en la formación de los alumnos; la obsolescencia y rigidez de los planes curriculares y de los modelos de enseñanza; la incapacidad de las instituciones educativas de dar respuesta a las demandas de un mercado laboral incierto y deprimido; las deficiencias o la falta de profesionalización de los docentes, o el desconocimiento de las prácticas educativas reales que ocurren en las aulas como resultado de las reformas curriculares.

No obstante, las respuestas que se ofrecen a dichos problemas desde los estudios curriculares y particularmente desde las propuestas de desarrollo curricular son muy diversas, no sólo porque parten de paradigmas distintos, sino por el papel social y los intereses de sus autores, por la lectura que hacen del contexto educativo y su adscripción o rechazo a las políticas educativas y estatales imperantes. Dentro de este contexto, algunas conclusiones y recomendaciones como producto de la investigación realizada:

#### **Enfoque en la contribución al mercado empresarial y la sociedad**

El discurso de modelos como educación basada en competencias, currículo flexible, calidad total, reingeniería educativa, planeación curricular estratégica, análisis institucional, etc., es más que nada una manifestación del pensamiento corporativo o empresarial que ha ganado gradualmente mucha presencia en la última década, pero que ya tenía adeptos desde por lo menos mediados de los setenta. Esta visión prioriza las ideas de eficiencia, calidad y excelencia en la formación de un capital humano altamente competente y competitivo, se encuentra asociada a modelos de certificación y evaluación de la calidad educativa o

profesional y a la búsqueda de la homologación entre planes de estudio de diversas instituciones, entidades e incluso países.

Con el objetivo de facilitar la vinculación entre la formación y las necesidades del mercado laboral se han desarrollado varias herramientas de identificación y anticipación de habilidades laborales. Las mismas permiten reducir estas brechas a través de la provisión de información sobre el mercado laboral relevante para la toma de decisiones de jóvenes, padres, desempleados, trabajadores en búsqueda de nuevas oportunidades, empleadores en búsqueda de personal calificado, entre otros. Asimismo, los resultados de estos ejercicios son claves para el diseño de políticas laborales como actualización de perfiles ocupacionales, programas de capacitación para el trabajo, de empleo juvenil, etc. En el ámbito de las políticas educativas, esta información se utiliza para el diseño de mallas curriculares tanto para actualizar las existentes como para nuevas carreras; también se utilizan como insumo para la elaboración de políticas de desarrollo productivo, políticas sociales y migratorias.

### **El currículo como instrumento de cambio**

A través de los años los países desarrollados han institucionalizado diversas metodologías, tanto para identificar como para anticipar las demandas en materia de conocimientos o habilidades de los trabajadores principalmente relevantes en un contexto de cambio acelerado. Muchos países de América Latina también se han realizado esfuerzos significativos en esta área; sin embargo, en muy pocos casos, estas iniciativas se han establecido como herramientas sistemáticas de trabajo, sino más bien como ejercicios puntuales para un sector, periodo o región; lo que lleva a pensar en la necesidad de institucionalizar estas herramientas.

Para que un currículo sea relevante, se considera necesario que responda a las necesidades de la sociedad en la que se produce, debe estar orientado a formar los profesionales que se requieren para cumplir con los grandes proyectos políticos y sociales que de la sociedad en cuestión; es decir que deber haber un vínculo que una lo que la sociedad es y lo que quiere que sea, mediante el proceso de enseñanza aprendizaje que proveen las instituciones educativas. Por lo tanto, el currículo universitario debe promover la adopción de mejores indicadores como el índice de desarrollo humano, debe ser creado sobre la base de

las necesidades reales de la sociedad y de la comunidad empresarial; no sólo debe corresponder a la realidad de su contexto, sino debe contener la respuesta a los problemas que éste plantee, a fin de que la educación realmente sea un instrumento de cambio y progreso para un país.

### **Currículo informado por el interés crítico**

Dado que los parámetros a considerar para el diseño y la evaluación del currículo técnico, práctico y crítico, representan visiones distintas en cuanto a los aspectos constitutivos de un currículo (marco teórico conceptual, fundamentación de la carrera, modelo profesional, estructura curricular, viabilidad y evaluación del currículo), y emplean métodos diferentes; se considera fundamental la adopción de un tipo de currículo que se adapte a la realidad que se afronta actualmente el profesional de recursos humanos en función de las expectativas de las empresas pequeñas y medianas (Pymes) frente a la realidad del país. En este caso, en las cuatro universidades en estudio prevalece la aplicación del currículo informado por interés práctico con una orientación hacia el currículo informado por el interés crítico.

Considerando las implicaciones que un currículo técnico puede generar, se destacan que la educación es una forma de comportamiento donde el estudiante no interviene directamente en su formación como profesional, por ende el logro de los objetivos se convierte en el fin último y el docente se conforma con alcanzarlos, lo cual convierte a la institución educativa en reproductora de egresados no sensibilizados ni transformadores, y por ende no sería el tipo de currículo que de mejor apalanque al perfil de egreso del profesional de Recursos Humanos que demanda actualmente el mercado empresarial y la sociedad.

Entre las implicaciones de un currículo práctico, se destacan que la instrucción se lleva en el plano técnico, pero trata de dar más énfasis a los estudiantes en sus intereses y necesidades, por ende, es personalizado; su interés está centrado en el proceso de enseñanza-aprendizaje y no en el resultado, aprendizaje apoyado en una participación adecuada entre sus participantes, donde la práctica establece procesos reflexivos de interpretación de los estudiantes desde una perspectiva integral hacia la ética, dinámica, deliberativa e inclusive la dinámica del diálogo, donde las acciones

educativas constituyen espacios de comunicación en los que las expectativas, las motivaciones, las interpretaciones y las valoraciones de los participantes interactúan dialécticamente y conforman un proceso continuo de toma de decisiones; por ende tampoco sería la mejor opción para apalancar el perfil de egreso profesional de Recursos Humanos que actualmente demandan la comunidad empresarial y la sociedad.

Finalmente, entre las implicaciones de un currículo crítico, se destacan la educación como un proceso de potenciación de capacitación y habilitación crítica; el profesional plantea y resuelve problemas por medio de la crítica en la búsqueda de la transformación, la autonomía y la responsabilidad; está consustanciado con su entorno, tiene sensibilidad social, la reflexión es una forma de vida, se libera de la opresión de la autoridad; el docente es diseñador y negociador del currículo con los alumnos; el estudiante es participante activo en la construcción del conocimiento, está comprometido con su aprendizaje, se libera del miedo o de la obediencia ciega a la autoridad del docente; este currículo le brinda al estudiante las herramientas para la reflexión y el análisis, permitiéndole mayor libertad. Bajo estas consideraciones, el currículo crítico es el que de mejor manera puede apalancar un perfil de egreso del profesional de Recursos Humanos que afronte los nuevos retos de las empresas pequeñas y medianas del país (Pymes), pues el profesional debe plantear y resolver problemas por medio de la crítica en la búsqueda de la transformación, la autonomía y la responsabilidad; circunscrito a un entorno. El estudiante debe ser participante activo en la construcción del conocimiento, y comprometido con el aprendizaje, orientado a la reflexión y análisis permanente.

### **Rol del profesional del RRHH como aliado estratégico**

Bajo este modelo de diseño curricular informado por el interés crítico, el profesional estará en mayor capacidad de asumir el rol de aliado estratégico de la alta dirección, donde pondrá a prueba sus conocimientos técnicos y competencias adquiridas como producto de una malla curricular que aborde ambos aspectos. Este conocimiento deberá estar enriquecido con nuevas tecnologías para la gestión del talento humano y aspectos base de vanguardia como inteligencia artificial y manejo de datos; y sus competencias fortalecidas con comportamientos como pensamiento estratégico y analítico, comunicación asertiva, adaptabilidad y flexibilidad, e innovación.

Para esto, el diseño del currículo deberá enfocarse en la integración teoría-práctica y en la formación profesional mediante la práctica, el servicio y la enseñanza situada o experiencial en escenarios reales. La enseñanza y el diseño de programas curriculares centrados en los enfoques de solución de problemas, el aprendizaje basado en problemas y en el análisis de casos. La incorporación de nuevas temáticas o ámbitos de conocimiento al desarrollo de proyectos curriculares, en particular los denominados temas o ejes transversales del currículo.

Su rol como aliado estratégico de la alta dirección lo hace partícipe de decisiones importante en las organización, por ende deber tener la capacidad de entender situaciones complejas que ésta enfrente para estar en capacidad de plantear soluciones, interpretar datos e información relevante de la misma, propiciar un trabajo conjunto con el resto de la organización: áreas directivas, estratégicas, directivas, y ejecutoras de cualquier ámbito, trabajar en objetivos comunes, innovar juntos en las estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales de manera sinérgica.

### **La tecnología y la innovación como impulsores del progreso**

Cabe señalar que los avances tecnológicos han producido cambios en las habilidades demandas por el mercado empresarial. Asimismo, también han modificado las características, anhelos y preferencias de muchos trabajadores. En este contexto, se producen muchas veces grandes desajustes entre las necesidades del mercado laboral y la oferta disponible. Estos desbalances o brechas de habilidades son inevitables e incluso necesarios para que tanto la demanda como la oferta se adapten a realidades de un mundo cambiante. Sin embargo, si son muy amplias y persistentes en el tiempo implican un alto costo tanto para los jóvenes en el proceso de decisión de formación como para los trabajadores y las empresas. Para la sociedad en su conjunto esto se traduce en pérdida de productividad, menor crecimiento y por lo tanto menor bienestar para sus habitantes.

Es importante resaltar, en cuanto a estos modelos, que no se encuentran visiones o concepciones unificadoras relacionadas con estas supuestas innovaciones curriculares. En primer término, por el sentido tan distinto que se da a la innovación misma; pues en varias

ocasiones innovación curricular se toma como sinónimo de incorporación de las novedades educativas del momento, sin una reflexión profunda sobre sus implicaciones ni una previsión clara de su incorporación a las estructuras curriculares o a la realidad del aula, o pasando por alto la cultura y prácticas educativas prevalecientes en una comunidad educativa dada. Por otro lado, muchas de las innovaciones llegaron con un enfoque impositivo de implantación por parte de las autoridades hacia los actores del proceso de enseñanza aprendizaje, como son los profesores y los estudiantes. Sólo en algunos casos se entiende la innovación como la necesidad de un cambio profundo en paradigmas y prácticas sociales y educativas en una comunidad educativa, producto de la reflexión y apropiación de las personas involucradas en el proceso.

### **Las competencias como complemento para un perfil integral**

Partiendo de que las competencias tienen una incorporación reciente en el campo de la educación; quienes han realizado desarrollos del enfoque de competencias en el campo de la educación, se han visto en la necesidad de establecer principios y postulados para construir planes de estudio y para orientar el trabajo docente, que han permitido elaborar diversas formas de interpretar competencias para la educación que se ha traducido en la conformación de diversas escuelas de pensamiento con relación al mismo. Reconocer las diversas escuelas de pensamiento es un imperativo actual para quien desea trabajar con el enfoque por competencias, sea en la parte de construcción de planes y programas de estudio, sea en la orientación y asunción de diversas estrategias para el trabajo en el aula.

El enfoque de competencias en educación puede ser una alternativa si se toma con la seriedad que demanda, si se piensa como un proyecto educativo a mediano y largo plazos. Sin embargo, es un tema que busca enfrentar problemas viejos que no han sido resueltos, pues las mismas autoridades educativas no comprenden la potencialidad del enfoque que asumen, a la vez que impulsan proyectos de competencias como desarrollo. No sólo se requiere habilitar a los docentes en diversas formas de trabajo en el aula, sino que se requiere reconocer que es necesario disminuir los contenidos manejados de forma enciclopédica en los programas, modificar el sistema de trabajo en el aula, pero también el sistema de informar acerca de los resultados escolares; esto significa modificar la evaluación y cambiar los sistemas de calificación del aprendizaje de los estudiantes. Se deberían modificar las estrategias de elaboración de planes de estudio para dar paso a un diseño de planes más modestos en la

cantidad de contenido que trabajan y al mismo tiempo con mayor fundamento en investigaciones que clarifiquen procesos de desarrollo en la construcción de conocimientos y desarrollo de habilidades.

### **Proceso de transformación que involucra a todos los actores**

El proceso que se debe llevar a cabo para caminar hacia esta transformación requiere de tiempo, esfuerzo y compromiso por parte de todos los participantes; empezando por la concientización y compromiso de todos los involucrados como el estado a través de sus órganos de control, la academia, las organizaciones y la sociedad en general; para estar en conocimiento de los fundamentos, características, y bondades de un currículo crítico sobre los estudiantes y egresados. Para esto, tanto el estudiante como el docente, aparte de las autoridades de las instituciones educativas y de los órganos de control, deberán tener protagonismo en la toma de decisiones consensuadas que se tomen en el momento de la planificación, diseño, implementación y evaluación del currículo; estar dispuestos a abstraerse de las restricciones impuestas por normas y prácticas que deforman los intereses propios de estudiantes y docentes.

Entre las principales preocupaciones se pueden identificar como resultado de la dinámica social y económica de las dos décadas anteriores, se encuentran lo que podríamos denominar la configuración de agendas separadas o divergentes entre los académicos o estudiosos del currículo, interesados en la deliberación teórica, la historización y comprensión de los procesos curriculares en un plano más bien local o casuístico, versus los intereses manifiestos por las administraciones a cargo de las instituciones educativas, centrados en la búsqueda de respuestas eficientes y a corto plazo a los problemas prácticos que se enfrentan en las instituciones educativas, de cuya efectividad dependen cada vez más sus posibilidades de obtener financiamiento y lograr la acreditación de sus programas. Por otro lado, y no menos importante, otra preocupación puede ser la distancia que se puede dar entre los intereses locales, nacionales y globales a los asuntos curriculares; por lo que otra acción fundamental en el corto y mediano plazo deberá ser una discusión crítica sustentada en evidencias respecto a los escenarios, problemas y políticas locales, nacionales e internacionales que marcan las restricciones y posibilidades a la investigación y a las reformas curriculares.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Organizacional/Industrial. Un enfoque aplicado*. (6ta. Ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Álvarez, E., Gómez, J. & Ratto, P. (2004). *Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y las competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral/organizacional, en una universidad privada*. PHAROS Arte, Ciencia y Cultura, 11 (1) 113-133.
- Apple, M.W. (1986). *Ideología y currículo*. Madrid: AKal.
- Arnaz, J. A. (1996). *La planeación curricular*. México: Trillas.
- Beauchamp, E. (1975). *Curriculum theory*. E.E.U.U: The Koggg. Press.
- Bloom, B.S y cols. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: Taxonomía de los objetivos*, (3ª ed.), Alcoy, Marfil, 1979.
- Bobbit, F. (1924). *How to make a curriculum*. Boston: Houghton Mifflin.
- Bolívar, A. (1999). *El currículo como ámbito de estudio*. Madrid: Síntesis
- Caswell, H.L. & Campbell, D.S. (1935) *Curriculum Development*. New York: Book Company.
- Bronfenbrenner, U. (2002). *La ecología del desarrollo humano*. Barcelona: Paidós Transiciones.
- Castro, R.F., Correa, Z.M., Lira, R.H.(2004). *Curriculum y evaluación educacional*. Chile Universia.
- Castro Silva, Eduardo (2008). *El currículo crítico: una pedagogía transformativa para la educación latinoamericana*. Rolando Contreras Rexe. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, núm. 14, 2008, pp. 133-137, Universidad Católica de la Santísima Concepción Chile.
- Díaz, Barriga, Ángel (2003). *Curriculum. Tensiones conceptuales y prácticas*. *Investigación Educativa*,5(2), 81-93.

Díaz-Barriga, Ángel (2011), *Competencias en educación. Corrientes de pensamiento e implicaciones para el currículo y el trabajo en el aula*, en Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES), México, UNAM-IISUE/Universia, vol. II, núm. 5.

Díaz-Barriga, Arceo (2005). *Desarrollo del currículo e innovación. Modelos e investigación en los noventa*, vol. XXVII núm. 107, pp. 57-84 2.

Díaz-Barriga Arceo, Frida (1999). *Metodología de diseño curricular para educación superior*. Editorial Trillas (reimp. 2008) . México.

Eisner, E. ( 1979). Humanistic trend and the curricular field journal of currículo studies. 10, (3).

Escudero, J (2000). *Diseño, desarrollo e innovación del currículo*. España: Síntesis Educación.

Fernández, A, (2010). *La Universidad y el Currículo en Venezuela, Hacia el Tercer Milenio*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata.

Gimeno,J. (1988). *El Currículo: una reflexión sobre la práctica*. Madrid: Morata.

Gimeno, J. (2010). *Saberes e incertidumbres sobre el currículum*. Madrid: Morata.

Gontero, S. y Albornoz S. (2019), *La identificación y anticipación de brechas y habilidades laborales en América Latina: experiencias y lecciones*, Serie Macroeconomía del Desarrollo, N° 199 (LC/TS.2019/11) Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Gontero S. y Novella R., (2021) “*El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina*”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/206), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Grundy, S. (1998). *Curriculum: Product or Praxis*. (1a ed.) (3a reimpr.) Madrid, España:Morata.

Hamilton, D. (1993). *Orígenes de los términos educativos ‘clase’ y ‘currículum’*.

- Hernández de Rincón, Ana. (2007). *Parámetros para el diseño y evaluación del currículo crítico* *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*, núm. 12, enero-diciembre, 2007, pp. 51-82.
- Huebner, O. (1976). *El estado moribundo del currículo*. Johnson, M. (1967). *La teoría del Currículo*; 17, (2), 12-24
- Inciarte, A. (1996). "Un modelo de desarrollo del currículo de la educación superior". *Agenda Académica*. Vol III.2, pp 41-51. Maracaibo. LUZ.
- Johnson, M. (1967). *La teoría del currículo*; 17, (2), 12-24
- Lafrancesco, G, (2003). *Nuevos fundamentos para la transformación curricular a propósito de los estándares*. Bogotá: Magisterio.
- Llinás, M. (2023). Identificación y cierre de brechas de talento humano para el desarrollo productivo de América Latina y el Caribe. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. CEPAL.
- Luna, E.A., López, G.A. (2011). *El currículo: Concepciones, enfoques y Diseño*. Unimar Num. 58, 65-76.
- Mayo, E., (1977). *Problemas humanos en una civilización industrial*, Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, pp. 65-82.
- Mc Donald, B. (1971). *Currículo theory* *Journal of Education Researh*. USA. 64, (5).
- Makrinov, N., Scharager, J. & Molina, L. (2005). *Situación Actual de una Muestra de Psicólogos Egresados de la Pontificia Universidad Católica de Chile*. *Psykhe*, 14(1), 69-77.
- McLaren, P. (2005). *La vida en las escuelas. Una introducción a la pedagogía crítica en los fundamentos de la educación*. Cuarta edición. Siglo XXI Editores. Buenos Aires, Argentina.
- Medina, A. & Castañeda, D. (2010). *Competencias requeridas en los encargados de Recursos Humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia*. *Estudios Gerenciales*. 26 (115), 117-130.
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Recuperado el 28 de Octubre de 2013, de [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. (6ta. Ed.). México D.F., México: Thomson Editores S.A.
- Pérez Serrano, G. (2002). *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. II Técnicas y análisis de datos*. Madrid: la Muralla S.A.
- Roe, R. (2003). *¿Qué hace competente a un psicólogo?*. Papeles de un Psicólogo. 86, 1-14.
- Rodríguez Gómez, G. y otros (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. (p.p:31-36)
- Ruiz, M., Jaraba, B. & Romero, L. (2005). *Competencias laborales y la formación universitaria*. Psicología desde el Caribe. 16, 64–91.
- Ruiz, M., Jaraba, B. & Romero, L. (2008). *La formación en psicología y las nuevas exigencias del mundo laboral: Competencias laborales exigidas a los psicólogos*. Psicología desde el Caribe. 21, 136–57.
- Sanz, T. (2004). *El currículum. Su conceptualización*. *Pedagogía Universitaria*, 9(2), 3-18.
- Schawb, J. (1974). *Un enfoque práctico para la planificación del currículo*. Buenos Aires: Ateneo.
- Saylor, J., Alexander, W. (1970). *Planeamiento del Currículo en la escuela moderna*. Buenos Aires: Troquel.
- Siemens, G. (2004). *Conectivismo: Una teoría del aprendizaje para la era digital*. Recuperado el 15 de junio, 2017 de [https://docs.google.com/document/d/1ZkuAzd-x119IDgcC1E\\_XSmPTOk6Gu1K2SEvXtduG3gc/edit](https://docs.google.com/document/d/1ZkuAzd-x119IDgcC1E_XSmPTOk6Gu1K2SEvXtduG3gc/edit)
- Serrano, N. (1999). *La Psicología en la República del Ecuador*. *Sociedad Interamericana de Psicología*. Recuperado el 08 de diciembre de 2013, de <http://www.coedu.usf.edu/zalaquett/PsiAmericas/8-Ecuador-pp-155-177.pdf>
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competency at work: models for superior performance*. New York: Wiley and Sons.
- Stenhouse, L. (1987). *Investigación y desarrollo del currículo*. Madrid: Morata.

Stenhouse, L. (1998). *La investigación como base de la enseñanza*. Selección de textos por J. Rudduck y D. Hopkins. Ediciones Morata. Cuarta edición. Madrid. España. Reproducido con permiso de Ediciones Morata S. L.

Taylor, R.W. (1973). *Principios Básicos del Currículo*. Buenos Aires: Troquel

Taba, H. (1962). *Desarrollo del Currículo, teoría y práctica*. Buenos Aires: Troquel

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica S.A.: Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo.

Vargas, F.; Carzoglio, L. (2017). *La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región*. Montevideo: OIT/Cinterfor.

Villa, D. (2011). *Las concepciones de currículum su importancia en la elaboración de un doctorado curricular estomatología*. Cubana Estomatol,48 (3). 301-314

Zabalza, M.A (1998). *Los planes de estudio en la universidad: algunas reflexiones para el cambio*. Universidad de Santiago de Compostela. Recuperado el 25 de mayo 2017 de <http://www.cica.es>.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

**Listado de Universidades y Escuelas Politécnicas en el Ecuador por categorías**

**(año 2020)**

**Universidades Categoría A**

Escuela Politécnica Nacional EPN  
 Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL  
 Universidad San Francisco de Quito USFQ  
 Universidad de Cuenca U de Cuenca  
 Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE  
 Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES  
 Universidad Andina Simón Bolívar UASM (postgrados)  
 Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Flacso (posgrados)

**Universidades Categoría B**

Universidad Técnica de Manabí  
 Universidad de las Américas UDLA  
 Universidad Internacional del Ecuador UIDE  
 Universidad de Guayaquil  
 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH  
 Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE  
 Universidad Casa Grande UCG  
 Universidad Católica Santiago de Guayaquil UCSG  
 Universidad Central del Ecuador UCE  
 Universidad del Azuay UA  
 Universidad Estatal de Milagro  
 Universidad Nacional de Loja  
 Universidad Particular Internacional SEK  
 Universidad Politécnica Salesiana UPS  
 Universidad Técnica de Ambato UTA  
 Universidad Técnica del Norte UTN  
 Universidad Técnica Estatal de Quevedo  
 Universidad Técnica Particular de Loja UTPL  
 Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil  
 Universidad Tecnológica Equinoccial UTE  
 Universidad Tecnológica Indoamérica

**Universidades Categoría C**

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí  
 Universidad de Especialidades Turísticas UET  
 Universidad del Pacífico Escuela de Negocios  
 Universidad Estatal de Bolívar  
 Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
 Universidad Metropolitana  
 Universidad Nacional del Chimborazo UNACH  
 Universidad Regional Autónoma de los Andes  
 Universidad Técnica de Babahoyo  
 Universidad Tecnológica Israel  
 Universidad Agraria del Ecuador  
 Universidad Estatal del Sur de Manabí  
 Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
 Universidad Técnica de Machala

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas

## **ANEXO 2**

### **Universidades en estudio**

#### **Mallas curriculares / planes de estudio**

**(año 2020)**




**MALLA MICROCURRICULAR CARRERA DE PSICOLOGÍA**

Unidad	Nivel	Nombre Asignatura	Horas Docencia	Horas Práctica	Horas Aprendizaje Autónomo	Horas por período académico	Campo de formación	
<b>Básica</b>	1	Lógica	32	24	24	80	Epistemología y metodología de la investigación	
		Psicofisiología General	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Introducción a la Investigación Científica	48	48	48	144	Epistemología y metodología de la investigación	
		Psicología General	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Antropología Sociocultural	64	64	64	192	Integración de saberes, contextos y cultura	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
	2	Comunicación Oral y Escrita	32	24	24	80	Comunicación y lenguajes	
		Enfoque Psicofisiológico del Desarrollo Humano: Infancia	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Investigación Cuantitativa	64	64	64	192	Epistemología y metodología de la investigación	
		Escuelas Psicológicas	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Construcción Psicosocial de la Sexualidad	48	48	48	144	Integración de saberes, contextos y cultura	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
	3	Antropología Filosófico -Teológica	32	24	24	80	Integración de saberes, contextos y cultura	
		Enfoque Psicofisiológico del Desarrollo Humano: Adolescencia y Juventud	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Investigación Cualitativa	64	64	64	192	Epistemología y metodología de la investigación	
		Teorías de la Personalidad I	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Psicología Social	48	48	48	144	Fundamentos teóricos	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
	4	Vida y Trascendencia	32	24	24	80	Integración de saberes, contextos y cultura	
		Enfoque Psicofisiológico del Desarrollo Humano: Adultez y Tercera Edad	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Test de Inteligencia	64	64	64	192	Epistemología y metodología de la investigación	
		Teorías de la Personalidad II	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Psicología y Dinámica de Grupos	48	48	48	144	Praxis profesional	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
	5	Ética	32	24	24	80	Integración de saberes, contextos y cultura	
		Psicopatología General	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Test de Personalidad	64	64	64	192	Epistemología y metodología de la investigación	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
<b>Profesional</b>		Problemas Psicosociales	48	48	48	144	Integración de saberes, contextos y cultura	
		Psicología Comunitaria	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>
	6	Ciencia, Tecnología y Sociedad	32	32	32	96	Integración de saberes, contextos y cultura	
		Psicología del Trabajo	48	48	48	144	Fundamentos teóricos	
		Psicodiagnóstico	64	64	64	192	Epistemología y metodología de la investigación	
		Psicología Educativa	48	48	48	144	Fundamentos teóricos	
		Psicología Clínica	48	48	48	144	Fundamentos teóricos	
		Práctica Comunitaria I	0	80	0	80	Praxis profesional	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
	7	Intervención en Crisis	48	48	48	144	Integración de saberes, contextos y cultura	
		Técnicas e Instrumentos de Evaluación Psicoeducativa	64	64	64	192	Praxis profesional	
		Gerencia del Talento Humano I	64	64	64	192	Praxis profesional	
		Proyectos	64	64	64	192	Epistemología y metodología de la investigación	
		Práctica Comunitaria II	0	80	0	80	Praxis profesional	
<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>		
<b>Titulación</b>	8	Enfoques en Psicoterapia I	64	64	64	192	Fundamentos teóricos	
		Gerencia del Talento Humano II	48	48	48	144	Praxis profesional	
		Trabajo de Titulación I	0	152	0	152	Epistemología y metodología de la investigación	
		Modelos y Técnicas de Intervención Psicosocial	64	64	64	192	Praxis profesional	
		Práctica Preprofesional I: Clínica, Laboral, Social o Educativa	0	120	0	120	Praxis profesional	
	<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>	
	9	Enfoques en Psicoterapia II	48	48	48	144	Fundamentos teóricos	
		Inclusión Educativa	48	48	48	144	Fundamentos teóricos	
		Trabajo de Titulación II	0	248	0	248	Epistemología y metodología de la investigación	
		Psicología y Teorías del Desarrollo en América Latina	48	48	48	144	Integración de saberes, contextos y cultura	
Práctica Preprofesional II: Clínica, Laboral, Social o Educativa		0	120	0	120	Praxis profesional		
<b>Total horas período académico:</b>						<b>800</b>		
<b>Total horas Proyecto Académico:</b>						<b>7200</b>		





## FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### PLAN DE ESTUDIOS GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### PRIMER PERÍODO ACADÉMICO

Administración general  
Contabilidad general  
Lectura y redacción académica  
Matemática  
Metodología de la investigación  
Ofimática

#### SEGUNDO PERÍODO ACADÉMICO

Aprendizaje basado en casos  
Contabilidad de costos  
Estadística descriptiva  
Macroeconomía  
Matemática aplicada  
Psicología social

#### TERCER PERÍODO ACADÉMICO

Estadística inferencial  
Gestión por competencias  
Microeconomía  
Organización estructural y de procesos  
Realidad nacional y mundial  
Salud y seguridad ocupacional

#### CUARTO PERÍODO ACADÉMICO

Análisis ocupacional  
Fundamentos de marketing  
Innovación y emprendimiento  
Investigación del mercado ocupacional  
Legislación empresarial y laboral  
Planificación estratégica

#### QUINTO PERÍODO ACADÉMICO

Clasificación y valoración de cargos  
Cultura y comportamiento organizacional  
Negociación y mediación laboral  
Planificación del talento humano  
Presupuesto de talento humano  
Reclutamiento y selección del talento humano

#### SEXTO PERÍODO ACADÉMICO

Administración de remuneraciones  
Clima laboral y ambiente de trabajo  
Comunicación organizacional  
Evaluación del desempeño  
Técnicas y herramientas para la gestión del talento humano

#### SÉPTIMO PERÍODO ACADÉMICO

Administración de estructuras salariales  
Formación y desarrollo profesional  
Incentivos laborales  
Técnicas gerenciales  
Trabajo social empresarial

#### Octavo período académico

Aplicaciones tecnológicas para la gestión de talento humano  
Auditoría de talento humano  
Herramientas de dirección de talento humano  
Indicadores de gestión y control del talento humano  
Responsabilidad social empresarial  
Taller de titulación I

#### NOVENO PERÍODO ACADÉMICO

Ética profesional  
Innovación y buenas prácticas de talento humano  
Laboratorio de talento humano  
Modelos de sistemas de gestión  
Taller de titulación II

### **ANEXO 3**

**Listado de Empresas invitadas a participar en la encuesta para la Alta Dirección  
(año 2020)**

1. DAKPOINT S.A.
2. PESCIMERA S.A.
3. LUCKSA S.A.
4. S.M. SOUTHMOTORS S.A.
5. GRANDINA S.A.S.
6. SERVIRESIDUOS S.A.
7. BIOEXPOR SOCIEDAD ANÓNIMA
8. PINTURAS EVERY ECUADOR S.A.
9. PEÑACA S.A.
10. CONMERCEGOLD S.A.
11. IMPORFARMA S.A.
12. INDUSTRIAS DE SE,, ALIZACION Y SEGURIDAD VIAL INSEGVIAL S.A.
13. NEGOCIOS ECUATORIANOS DE PLASTICOS NEPLAST C.A.
14. CREDIPRIME S.A.
15. ECONOPRINT S.A.
16. FRASCO S.A. FRASCOSA
17. SERVICIOS DOWNHOLE TOOLS CIA. LTDA.
18. HIPERSTOCK CIA. LTDA.
19. ETICAL LABORATORIOS ETICAL S.A
20. ELECTROSPEED S.A.
21. MODALTRADE S.A.
22. FABRILACTEOS CIA. LTDA.
23. ROMPECABEZAS (RPKBZS) S.A.

- 
24. COMERCIALIZADORA BIOCMBUS S.A.
- 
25. PRESCRIPTION DATA ECUADOR S.A. PRESCRIPTIONDATA
- 
26. LOGICIEL CIA. LTDA
- 
27. CORPORACIÓN AGROPECUARIA DEL ECUADOR AGROPEC S.A.
- 
28. ATCONSTRUCTORES S.A.
- 
29. COBRANZAS DEL ECUADOR S.A. RECAUDADORA
- 
30. ESCUELA BILINGUE JEFFERSON NUHA S.A.
- 
31. AUTOPARTES Y AUTOGRUAS FCN S.A.
- 
32. IMTELSA S.A.
- 
33. INDUSTRIAPC CIA.LTDA.
- 
34. ARRENDATOTEM S.A.
- 
35. COMPA,, IA DISPROMALEX S.A.
- 
36. FLOWERCARGO S.A.
- 
37. OPINNO ES S.A.
- 
38. DISOL
- 
39. COMPA,, IA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS ACUICOLAS CAMRAM S.A.
- 
40. ULTRAFERT S.A.
- 
41. PICASSOROSSES CIA. LTDA.
- 
42. ATRANSACTION S.A.
- 
43. NARANJO LOPEZ CONSTRUCTORES CIA. LTDA.
- 
44. AXESS NETWORKS SOLUTIONS ECUADOR S.A.
- 
45. DIALYSIS CENTER S.A. (DIALYCEN)
- 
46. NETADOR C. LTDA.
- 
47. CONSTRUCTORA HUGO RENE LUNA HRL S.A.

- 
48. CISCO SYSTEM ECUADOR S.A.
- 
49. CELLNEL S.A.
- 
50. MANTENIMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO MTE CIA. LTDA.
- 
51. TECNOBLOCK S.A.
- 
52. IP TOTAL SOFTWARE S.A.
- 
53. AUTOSERVICIO LA PAMPA AUTOSERVIPAMPA CIA.LTDA.
- 
54. BOGAPACKAGING SYSTEMS CIA. LTDA.
- 
55. QUSKI C.A.
- 
56. CONSORSAN CONSTRUCTORA ORDONEZ & SANMARTIN C. LTDA
- 
57. SEGURINTEL
- 
58. AISLAPOL S.A., AISLANTES POLITERMICOS
- 
59. MULTINEGOCIOS VICENTE CAMPOVERDE CIA. LTDA.
- 
60. EQUIPOS FORESTALES CÍA. LTDA. EFOCOL
- 
61. UNIPRO C.A
- 
62. PESQUERA SOLORCAMP S.A.
- 
63. INDUSTRIA ALIMENTICIA PROCREAVIC CIA.LTDA.
- 
64. IRVIX SA
- 
65. AZAYA GARDENS CIA. LTDA.
- 
66. ALUMINIO NACIONAL DEL ECUADOR S.A. ALUNECSA
- 
67. ALMON DEL ECUADOR S.A.
- 
68. PANELES ELECTRICOS, PANELEC S.A.
- 
69. CORPORACION MARIA ELENA CORMAEL C. LTDA.
- 
70. ARTICULOS PARA EL HOGAR DESKANS S.A.

## **ANEXO 4**

### **Procesamiento y resultados de encuestas en “google forms”**

## Alta Dirección de Empresas

Document2 - Word Vincent Courivaud

Google Forms: Online Form Cre... Encuesta empresas - Formulario

docs.google.com/forms/d/1xCGiDf3qLsSciK4cONle\_C9T5m\_W17Bg\_110MisGopw/edit

Encuesta empresas

Preguntas Respuestas 32 Configuración

**Sector:**

- A. Industrial
- B. Comercial
- C. Financiera
- D. Servicios

**Nivel de reporte de la función de RRHH:**

- A. Presidencia Ejecutiva/Gerencia General

Type here to search 62°F Rain 6:25 AM 5/11/2023

Document2 - Word Vincent Courivaud

Google Forms: Online Form Cre... Encuesta empresas - Formulario

docs.google.com/forms/d/1xCGiDf3qLsSciK4cONle\_C9T5m\_W17Bg\_110MisGopw/edit

Encuesta empresas

Preguntas Respuestas 32 Configuración

**Nivel de reporte de la función de RRHH:**

- A. Presidencia Ejecutiva/Gerencia General
- B. Área Administrativa
- C. Área Financiera
- D. Área dministrativa - Financiera

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Sección 3 de 3

Type here to search 62°F Rain 6:25 AM 5/11/2023

The screenshot shows a Google Forms interface for a survey titled "Encuesta empresas". The form is in edit mode, and the "Preguntas" (Questions) tab is active. The survey title is "Encuesta empresas". The form content includes a heading "CUESTIONARIO." followed by an introductory text: "A continuación encontrará una serie de preguntas que deberán ser respondidas con una o varias de las opciones indicadas:". The first question is: "1) ¿En qué medida considera usted que el perfil de competencias técnicas (conocimientos) del profesional de RRHH, se ajusta a la necesidades de su organización?". Below the question are four radio button options: "A. Bajo", "B. Medio", "C. Alto", and "D. Muv alto". The form is displayed in a browser window with the URL "docs.google.com/forms/d/1xCGiDf3qLsSciK4cONle\_C9T5m\_W17Bg\_110MIsGopw/edit". The Windows taskbar at the bottom shows the date and time as 6:26 AM on 5/7/2023.

The screenshot shows the same Google Forms interface, but now displaying questions 2 and 3. Question 2 is: "2) ¿En qué medida considera usted que el perfil de competencias blandas del profesional de RRHH, se ajusta a la necesidades de su organización?". It has four radio button options: "A. Bajo", "B. Medio", "C. Alto", and "D. Muy alto". Question 3 is: "3) ¿Qué competencias técnicas, considera usted como oportunidades de mejora para fortalecer el rol de lider de RRHH como aliado estratégico de la alta gerencia?". The form is displayed in a browser window with the URL "docs.google.com/forms/d/1xCGiDf3qLsSciK4cONle\_C9T5m\_W17Bg\_110MIsGopw/edit". The Windows taskbar at the bottom shows the date and time as 6:26 AM on 5/7/2023.

Document2 - Word Vincent Courivaud

Google Forms: Online Form Cre... Encuesta empresas - Formulario: +

docs.google.com/forms/d/1xCGiDf3qLsSciK4cONle\_C9Tsm\_W17Bg\_110MIsGopw/edit

Encuesta empresas

Preguntas Respuestas 32 Configuración

3) ¿Qué competencias técnicas considera usted como oportunidades de mejora para fortalecer el rol de líder de RRHH como aliado estratégico de la alta gerencia?

	Si	No
A. Estrategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Finanzas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Comercial (Mercadeo, Ventas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Operaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Tecnología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

62°F Rain 6:26 AM 5/7/2023

Document2 - Word Vincent Courivaud

Google Forms: Online Form Cre... Encuesta empresas - Formulario: +

docs.google.com/forms/d/1xCGiDf3qLsSciK4cONle\_C9Tsm\_W17Bg\_110MIsGopw/edit

Encuesta empresas

Preguntas Respuestas 32 Configuración

4) ¿Qué competencias blandas considera usted como oportunidades de mejora para fortalecer el rol de líder de RRHH como aliado estratégico de la alta gerencia?

	Si	No
A. Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Manejo de conflictos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Manejo del cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Resiliencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Otras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

62°F Rain 6:27 AM 5/7/2023

## Profesionales de RRHH

Document1 - Word Vincent Courivaud

Google Forms: Online Form Cre... Encuesta para profesionales de RRHH

docs.google.com/forms/d/1yJemTBXUXc-cyh5kMGqjChL4ao2FeLU721IKb4VeLbg/edit

Encuesta para profesionales de RRHH

Preguntas Respuestas 48 Configuración

**DATOS GENERALES:**

*A continuación, favor seleccionar la información general que corresponda a su formación y experiencia:*

**Experiencia en RRHH:**

- A. Menor a 5 años
- B. Entre 5 y 10 años
- C. Entre 11 y 20 años
- D. Más de 20 años

Type here to search 62°F Rain 6:19 AM 5/7/2023

Google Forms: Online Form Cre... Encuesta para profesionales de RRHH

docs.google.com/forms/d/1yJemTBXUXc-cyh5kMGqjChL4ao2FeLU721IKb4VeLbg/edit

Encuesta para profesionales de RRHH

Preguntas Respuestas 48 Configuración

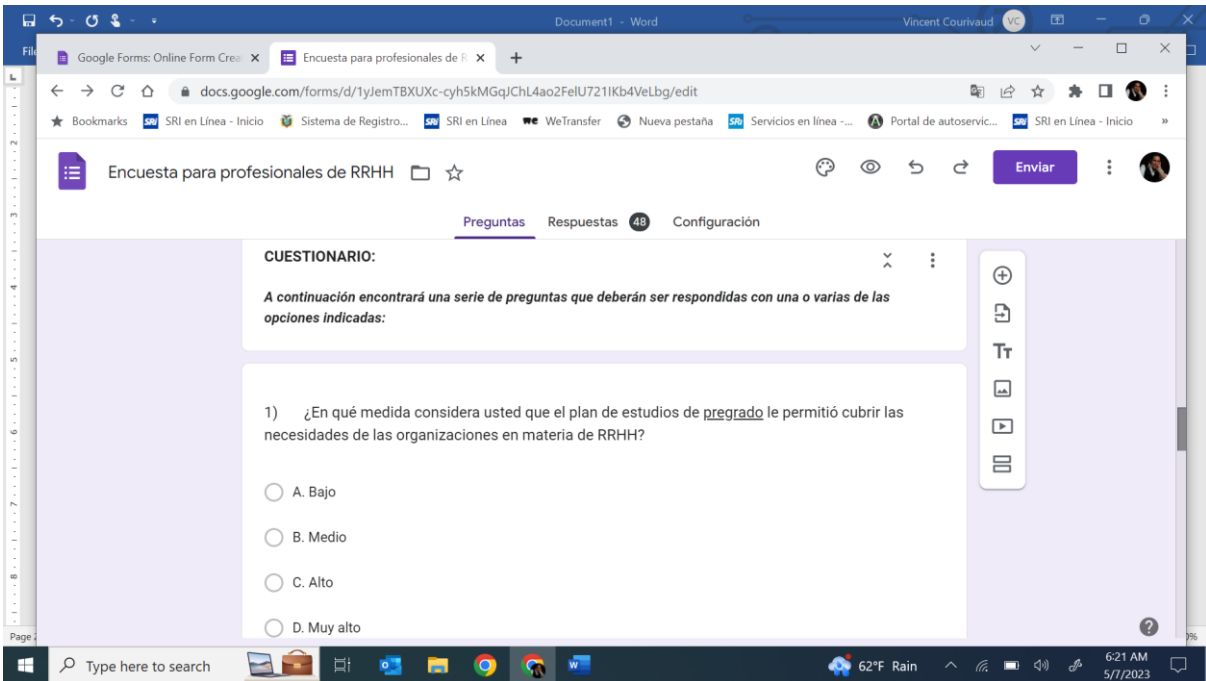
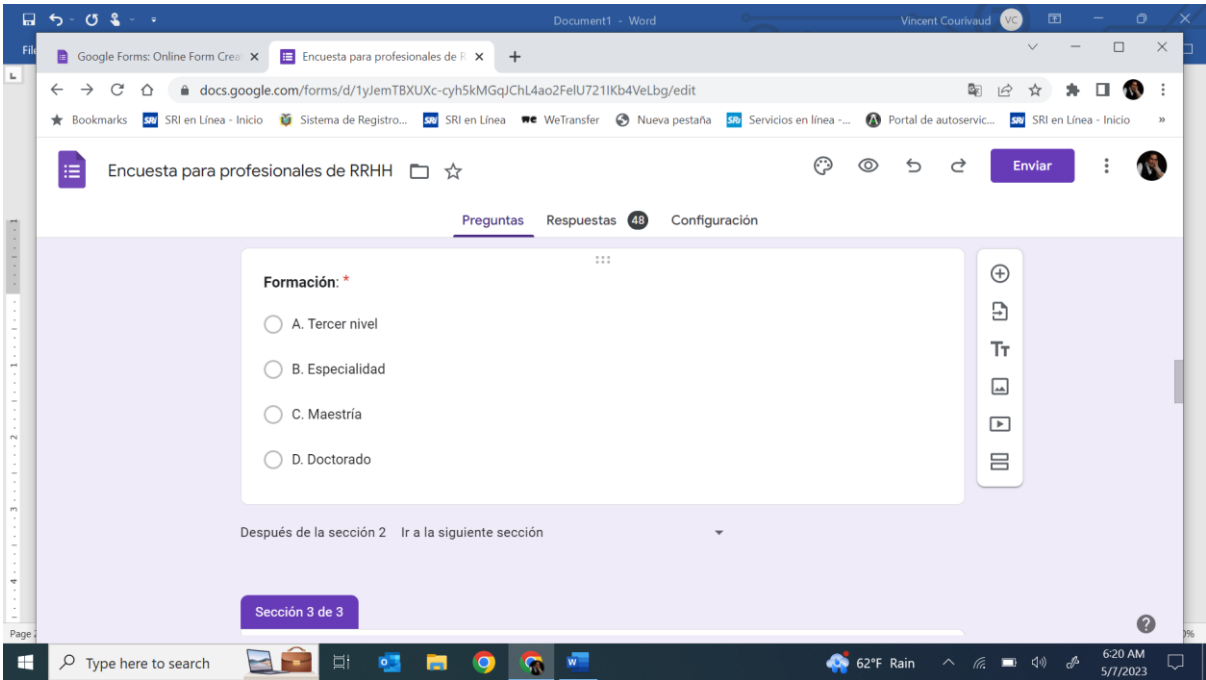
**Experiencia como líder de RRHH:**

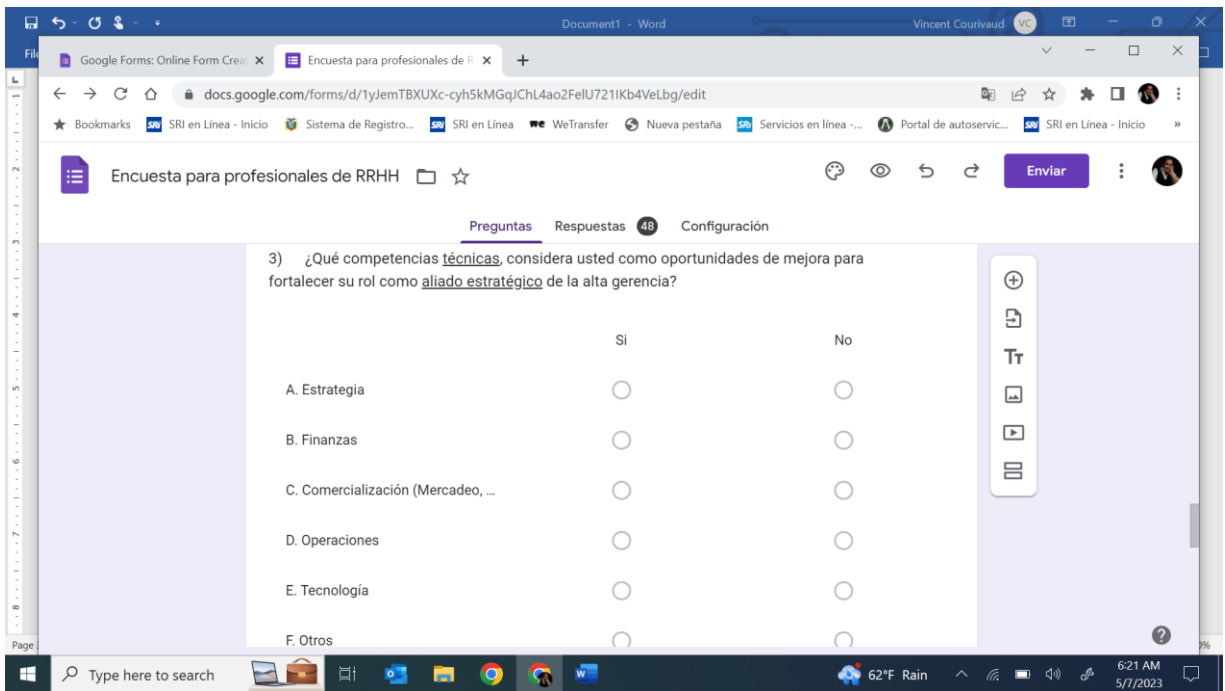
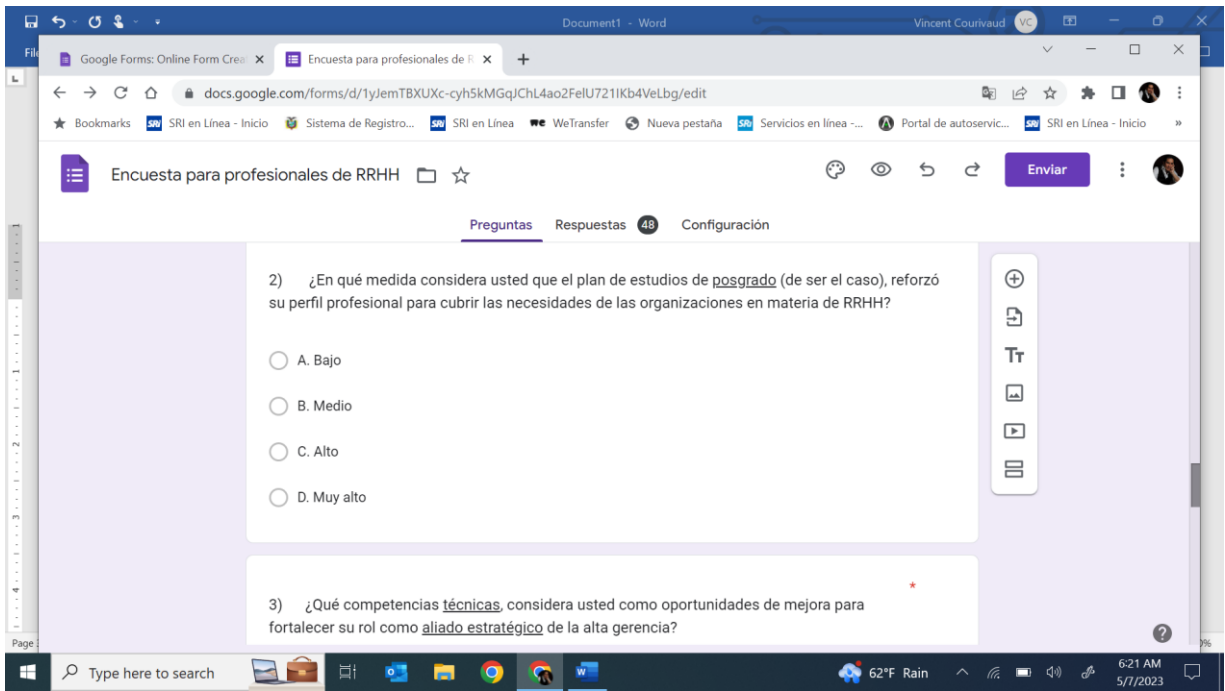
- A. Menor a 5 años
- B. Entre 5 y 10 años
- C. Entre 11 y 20 años
- D. Más de 20 años

**Formación:\***

- A. Tercer nivel
- B. Especialidad

Type here to search 62°F Rain 6:20 AM 5/7/2023





The image shows a Google Forms interface in a web browser. The form is titled "Encuesta para profesionales de RRHH" and is currently in edit mode. The question being displayed is: "4) ¿Qué competencias blandas considera usted como oportunidades de mejora para fortalecer su rol como aliado estratégico de la alta gerencia?". Below the question, there are six options (A-F) and two columns of radio buttons labeled "Si" and "No".

	Si	No
A. Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Manejo de conflictos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Manejo del cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Resiliencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Otras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The interface also shows a navigation bar with "Preguntas", "Respuestas 48", and "Configuración" tabs. A toolbar on the right side of the question area includes icons for adding, deleting, and editing elements. The browser's address bar shows the URL: docs.google.com/forms/d/1yJemTBXUXc-cyh5kMGqjChL4ao2FelU721Kb4VeLbg/edit. The Windows taskbar at the bottom indicates the time is 6:22 AM on 5/7/2023.

## **ANEXO 5**

### **Guía para la construcción y desarrollo de los “focus gropus”**

Número de Participantes:	12 líderes de primera y segunda línea de las 41 Pymes encuestadas: Gerentes Generales/ Presidentes Ejecutivos (3), Gerentes Administrativos (2), Gerentes Comerciales (2), Gerentes Financieros (2), Gerentes de Tecnología (2) y Gerentes de Operaciones (2).
Fechas:	16 y 18 de noviembre del 2022. Se establecen dos sesiones de trabajo, cada una de dos grupos, el primero de 6 y el segundo de 7.
Lugar:	Sala de reuniones Universidad de las Américas (UDLA). Sala 2 Planta Baja
Hora:	08:30 a 10:00
Duración:	1.5 horas

### 1. Introducción

El presente documento pretende ser un referente técnico que permita a los participantes del proceso participar con sus ideas, experiencias y opiniones, respecto al tema de discusión. Los hallazgos encontrados servirán como materia prima para el análisis del perfil profesional de las universidades objeto del estudio con relación al rol de líder de Recursos Humanos en sus organizaciones.

### 2. Objetivo del Grupo Focal

Complementar la recopilación de información, respecto a la percepción obtenida a través de las encuestas aplicadas a la alta dirección de las Pymes seleccionadas; con la finalidad de validar los resultados de la misma, y obtener de primera mano ideas y opiniones que se puedan construir de bajo un esquema colaborativo, integrando perspectivas y aportes de diferentes organizaciones participantes del estudio.

### 3. Mecánica de los talleres

#### Preguntas generales

Se plantean las siguientes preguntas a los participantes:

- ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan las organizaciones hoy en día en cuanto al talento humano?
- ¿Cuáles son las nuevas demandas de la organización en materia de su recurso humano?
- ¿Cuál es el rol y contribución del líder de Recursos Humanos de las organizaciones?

#### Preguntas específicas

- ¿Qué competencias técnicas debería tener el líder de Recursos Humanos para cubrir las demandas de las organizaciones?
- ¿Qué competencias blandas debería tener el líder de Recursos Humanos para cubrir las demandas de las organizaciones?

#### Foro de discusión

- Se abre un espacio abierto para la discusión voluntaria sobre las respuestas vertidas a las preguntas anteriormente indicadas.

## **ANEXO 6**

**Matrices de Evaluación Curricular por fase y por Universidad  
con base en modelo de Inciarte (1996)**

Fases	Aspectos	CARACTERÍSTICA			PUCE			UPS			UDLA			UTE		
		CURRÍCULO TÉCNICO	CURRÍCULO PRÁCTICO	CURRÍCULO CRÍTICO	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	CONCEPCIÓN DE LA EDUCACIÓN	Está referida a enseñar a las personas a comportarse de acuerdo a la estructura social	Está referida a enseñar a las personas a comprender e interpretar al mundo	Está referida a enseñar a las personas a reflexionar para realizar críticas que les permitan actuar y transformar al mundo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		El individuo es receptor de conocimientos	El individuo es capaz de interpretar su realidad	El individuo es capaz de entender su realidad y transformarla	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	MODELO CURRICULAR	Se centra en objetivos y especifica las conductas y adiestramientos en destrezas específicas	Se centra en procesos y buse a el desarrollo integral del individuo y la mejora del individuo: social, cultural e individual	Se centra en la praxis, promoviendo la conciencia crítica, para dar lugar al cambio social, cultural, contextual y político	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Tradicional y hegemónicos	Abocados a la búsqueda del bien	Derivados de la crítica a la ideología	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>SUBTOTAL</b>					0	3	1	1	0	3	1	1	0	0	4	4

Fases	Aspectos	CARACTERÍSTICA			PUCE			UPS			UDLA			UTE			
		CURRÍCULO TÉCNICO	CURRÍCULO PRÁCTICO	CURRÍCULO CRÍTICO	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC	
FUNDAMENTACIÓN DE LA CARRERA	EL ESTUDIANTE	Desarrolla habilidades y destrezas en el estudio de las asignaturas	Interpreta la realidad mediante el juicio y la reflexión y es capaz de asimilar los procesos de aprendizaje	Debe estar comprometido con su proceso de enseñanza y aprendizaje, ser participativo, crítico y reflexivo		1			1			1				1	
	PROBLEMAS QUE ATENDERÁ EL EGRESADO	<i>Están referidos a las necesidades y objetivos sociales</i>	Están relacionados tanto con las necesidades y objetivos sociales como con el mejoramiento de la calidad de vida, bienestar y confort de las personas	Se atenderán los problemas sociales, (además de los anteriores: técnicos y prácticos), los relacionados con la injusticia, la desigualdad, la opresión, la falta de ética, etc.			1			1			1				1
<b>SUBTOTAL</b>					0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1

FASES	Aspectos	CARACTERÍSTICA									PUCE			UPS			UDLA			UTE			
		CURRÍCULO TÉCNICO	CURRÍCULO PRACTICO	CURRÍCULO CRÍTICO	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC	
MODELO PROFESIONAL	PERIODEL EGRESADO	El egresado debe ser capaz de aplicar las habilidades y destrezas aprendidas en el campo de trabajo para resolver los problemas	El egresado resuelve los problemas de su entorno, utilizando el juicio y la reflexión en la búsqueda del bien	El egresado plantea y resuelve problemas del entorno por medio de la crítica para la búsqueda de la transformación, la autonomía, la igualdad, la justicia, la conciencia, la ética y la libertad de las personas	1				1					1							1		
<b>SUBTOTAL</b>					0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	

FASES	Aspectos	CARACTERÍSTICA			PUCE			UPS			UDLA			UTE		
		CURRÍCULO TÉCNICO	CURRÍCULO PRÁCTICO	CURRÍCULO CRÍTICO	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC
ESTRUCTURA CURRICULAR	PRELACIONES Y ASIGNATURAS	Gran cantidad de prelecciones y asignaturas obligatorias	Prelecciones y asignaturas obligatorias estrictamente necesarias	Prelecciones y asignaturas obligatorias estrictamente necesarias. Gran cantidad de asignaturas optativas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	OBJETIVOS	Especificidad de los objetivos que dan prioridad al trabajo y dominio de destrezas	Objetivos generales, orientados al desarrollo del estudiante y conectados con la vida	Los objetivos y contenidos curriculares orientados a la realidad social, estructuras, conflictos, luchas, problemas y alternativas de desarrollo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0 2 0 0 0 0 2 0 0 0 2 0 0 0 2 0																

FASES	ASPECTOS	CARACTERÍSTICA			PUCE			UPS			UDIA			UTE		
		CURRÍCULO TÉCNICO	CURRÍCULO PRÁCTICO	CURRÍCULO CRÍTICO	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC
		EXISTENCIA Y NECESIDAD DE RECURSOS	Hincapié en el número de salones de clase docentes, laboratorios y bibliotecas.	Hincapié en salones acondicionados para la participación, dotación de materiales interactivos para laboratorios y bibliotecas.	Hincapié en salones acondicionados para la participación, laboratorios propios para la participación y equipos y materiales de vanguardia, dotación de materiales interactivos para laboratorios y bibliotecas.	1		1			1					
VARIABLES DEL CURRÍCULO	CARACTERÍSTICAS PEDAGÓGICAS DEL DOCENTE	Es ejecutor, reproductor, de la norma.	Interpreta, acuerda.	Consensúa, cuestiona, interroga, reflexiona críticamente.	1			1				1				1
	DISEÑADORES DEL CURRÍCULO	Son técnicos expertos en desarrollo progresivo y sistemático de las destrezas.	Son asesores por expertos en el área de desarrollo humano.	Son los alumnos, docentes, egresados y miembros de la institución, mediante procesos consensuales.	1			1				1				1
<b>SUBTOTAL</b>					0	6	1	0	6	1	0	6	1	0	6	1

FASES	Aspectos	CARACTERÍSTICA			PUCE			UPS			UDLA			UTE		
		CURRÍCULO TÉCNICO	CURRÍCULO PRACTICO	CURRÍCULO CRÍTICO	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC	CT	CP	CC
EVALUACIÓN DEL CURRÍCULO	BASES DE LA EVALUACIÓN	Está expresada en función de logros: eficiencia, eficacia	Es un juicio sobre la medida en que favorece el bien de los participantes. Se evalúan los procesos	Evaluación en función de la participación de los alumnos, docentes y demás miembros de la institución en actividades científicas, académicas y recreacionales	1			1			1					1
	ACTORES Y MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN	Evaluación externa	La evaluación es integrante del proceso, es interna	La evaluación la realizan alumnos y docentes continuamente.	1			1			1					1
<b>SUBTOTAL</b>					0	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	2