

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

**EFFECTOS DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO POR  
COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE  
DE UNA INSTITUCIÓN DEDICADA A LA ENSEÑANZA DE IDIOMA**

**Tesis presentada a la Escuela de Posgrado en cumplimiento de los  
requisitos para optar al grado académico de Magíster en Educación con  
Mención en Gestión de la educación**

AUTORA

Sandra Natalia Mazuelos Bravo

ASESORA

Carmen Del Pilar Díaz Bazo

JURADO

Carmen Rosa Coloma Manrique  
Rosa María Tafur Puentes

Lima-Perú

2013

## Dedicatoria y agradecimientos

A mis hijos,  
a mi esposo,  
a mi madre  
por la paciencia.



## RESUMEN

Este estudio, realizado por Sandra Mazuelos, se planteó responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué efectos tiene la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de la institución? Para hallar respuesta, se formularon tres objetivos: 1) Analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones; 2) Describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas; e 3) Identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas.

Esta investigación cualitativa, de nivel descriptivo, ha recurrido al método de estudio de caso. Se escogió la técnica de grupos focales con el propósito de recoger información desde el contexto y la percepción de los propios actores. A través de sus aportes, se buscaba identificar los efectos de la aplicación del modelo por competencias para la selección del docente más apto, en el contexto de las necesidades específicas de la institución elegida para este estudio. La técnica fue aplicada a grupos de autoridades, involucrados en el proceso de selección y un grupo profesores elegidos a través del propio modelo.

Los resultados, desde la percepción de los entrevistados, denotan que existen efectos positivos y negativos generados por la aplicación del modelo en la selección de personal docente. Por ejemplo, un efecto, según los consultados, es que la aplicación del modelo convierte a la selección de personal en el artífice para encontrar balance entre la dimensión personal y profesional del docente. Otros efectos están vinculados al desempeño de los docentes seleccionados, dentro de los que destacan el alto desarrollo de las competencias técnico-académicas y las de relaciones interpersonales que los candidatos traen consigo. Estas, en conjunto, describen a un profesor que conoce su tema, enseña bien, y además, se relaciona con el alumno y con el entorno de manera adecuada. También se identifican efectos colaterales debido al énfasis puesto, durante el

proceso de selección, sobre algunas competencias del modelo, como el alto grado de liderazgo y de autonomía que, aparentemente, generan una falta de compromiso. Otra percepción importante de la aplicación del modelo, se relaciona con el proceso de selección de personal docente, el cual es valorado como una herramienta estratégica para atraer docentes con competencias claves para un desempeño exitoso, dentro del contexto institucional. Se afirma que esto los convierte en colaboradores que contribuyen con el capital humano y los objetivos institucionales.

Aunque los resultados de este estudio están circunscritos al caso elegido, la versatilidad de las competencias para adaptarse al diseño de modelos según los requerimientos específicos institucionales, podrían sentar pauta para investigaciones futuras, en el ámbito de la educación.



# ÍNDICE

RESUMEN.....	III
ÍNDICE.....	V
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	19
1. Gestión de las personas.....	19
1.1. Relevancia de las personas en las organizaciones.....	20
1.2. Objetivos de la gestión de recursos humanos.....	23
1.3. Criterios para la selección de técnicas e instrumentos del proceso de selección de personal.....	25
CAPÍTULO II: GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DOCENTE.....	27
1. Hacia la gestión por competencias.....	28
1.1. Macrotendencias de la gestión por competencias.....	31
1.2. Selección estratégica de personal en base a competencias.....	34
1.2.1. Competencias laborales claves.....	39
1.2.2. Un acercamiento hacia competencias específicas del personal docente.....	42
2. Reflexión personal.....	46
PARTE 2: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS.....	50
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....	51
1. Fase preparatoria.....	52
1.1. Nivel de la investigación.....	55
1.2. Metodología de la investigación.....	56
1.3. El caso: El modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en una institución dedicada a la enseñanza de idiomas.....	57
1.3.1. Contexto de la institución elegida.....	57
1.3.2. Proceso: Del diseño del modelo a la selección de personal por competencias.....	58
1.3.3. El modelo institucional:.....	60

1.3.4.	<i>Grados de la competencia</i> .....	62
1.3.5.	<i>El proceso de selección de personal contemplado por el modelo</i> .....	63
1.4.	Problema y objetivos de la investigación.....	66
1.5.	Categorías iniciales .....	68
2.	Trabajo de campo .....	74
3.	Fase analítica.....	77
4.	Elaboración del informe.....	78
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....		<b>80</b>
1.	PERCEPCIONES SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MODELO .....	81
1.1.	Concepto y función del modelo por competencias .....	81
1.2.	“Los modelos” por competencia de la institución” .....	85
1.2.1.	<i>Las competencias del modelo oficial</i> .....	85
1.2.2.	<i>La percepción de las competencias: “Hacia el modelo ideal”</i> .....	91
2.	Efectos de la aplicación del modelo vinculados al proceso de selección de personal 98	
2.1.	Impacto positivo de la selección por competencias como herramienta estratégica ..	99
2.2.	Impacto negativo: los costos y tiempos .....	102
2.3.	Aspectos de mejora percibidos por los entrevistados .....	103
2.4.	Sugerencias de los entrevistados para complementar el proceso de selección.....	106
3.	Percepciones y actitudes de profesores experimentados, con cargo de responsabilidad vinculadas a la aplicación del modelo.....	108
4.	Efectos de la aplicación del modelo por competencias en el desempeño docente ..	112
4.1.	Impacto positivo del modelo vinculado al desempeño docente: competencias del modelo se reflejan en la práctica.....	112
4.2.	Efecto negativo del modelo vinculado al desempeño docente: Características negativas, colaterales a las competencias del modelo, que emergen en la práctica .....	116
5.	Percepciones y actitudes de los gestores del proceso de selección vinculadas a la aplicación del modelo por competencias al proceso de selección de personal .....	119
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>122</b>

RECOMENDACIONES.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	128
ANEXOS.....	133



## INTRODUCCIÓN

Se dice que el éxito de una institución es a través de la consecución de sus objetivos. Su sostenibilidad en el tiempo, depende de las personas que la conforman por ser poseedoras de talentos, cualidades personales, conocimiento y experticia con las que pueden responder al cambio constante de un mundo globalizado. Esta investigación está motivada por la preocupación de verificar que también es posible atraer a ese tipo de personas a la institución educativa. Y que un punto de partida es la selección estratégica de personal, aplicando modelos por competencias, diseñados especialmente, por y para la institución.

Para esta investigación, se eligió una institución dedicada a la enseñanza de idiomas. Esta, con el objetivo de responder al problema de la alta rotación de personal docente existente, se vio en la necesidad de repensar la gestión tradicional de recursos humanos que se venía haciendo, ya que los resultados no satisfacían las necesidades de atraer personal apto, que se adapte de manera eficaz y rápida, y que esté preparado para dar un servicio de calidad. Según Chiavenato (2008) es crucial una selección que se adapte e innove de acuerdo a las nuevas exigencias. Así, la institución, empeñada en la mejora continua, en marzo 2011, modernizó su forma de proveerse de personal y se volcó hacia la gestión de personas, para lo cual diseñó e implementó, la aplicación de un modelo por competencias en su proceso de selección de personal docente. El diseño de este modelo tuvo como parámetros, los objetivos académicos, el perfil ideal del profesor y los estándares institucionales que abarcan ámbitos académicos y administrativos. El objetivo que se estableció para el modelo, a través de su aplicación en el proceso de selección de personal docente, es identificar al docente ideal para la enseñanza de idiomas, que ya traiga consigo las competencias identificadas, en los grados requeridos, que lo lleven a una adaptación al entorno institucional, una madurez profesional rápida y un desempeño exitoso en todos sus ámbitos de acción; y sobretodo, que contribuya al logro de los objetivos de la institución.

Desde el inicio de la aplicación de modelo, la institución no ha sistematizado ni los resultados, ni los efectos. De manera empírica, los encargados de gestionar personas, perciben cambios en los resultados de la aplicación, pero desconocen

el impacto de esta aplicación como herramienta estratégica, es decir, si realmente los docentes elegidos cumplen con los parámetros establecidos y si contribuyen al logro de las metas de la organización. Es por esta razón, como parte de la línea de Gestión del conocimiento, en el campo educativo, en el eje del Capital Humano de las Organizaciones Educativas y el sub-eje Desarrollo del Personal Docente, se ha planteado el problema de investigación de la siguiente manera:

**¿Qué efectos tiene la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de la institución?**

La respuesta a esta pregunta, a través de la investigación, hace posible un acercamiento para entender mejor la importancia de la aplicación de modelos por competencias para identificar docentes aptos para un desempeño exitoso dentro de la organización educativa. Según Boyatzis (1982), citado por Boyatzis (2006), competencia laboral es: “the underlying characteristic of the person that leads to or causes effective or superior performance” (p.125). Se llegará a comprobar esto estudiando el impacto que tiene la aplicación del modelo, a través de la percepción que se tiene del candidato elegido a través del mismo. Este estudio permite valorar la aplicación del modelo como enfoque estratégico para atraer personal con las competencias laborales adecuadas para una gestión de personas sostenible en el tiempo, que se proyecte más allá de la selección de personal, que la convierta en un factor que contribuya a los objetivos institucionales, añada valor y competitividad.

Desde este planteamiento, los objetivos de la investigación se formularon de la siguiente manera:

- 1) Analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones;
- 2) Describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas;
- 3) Identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente, desde la mirada de un grupo de

profesores y autoridades de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas.

Se consultaron fuentes bibliográficas sobre el tema de competencias laborales con el fin de hallar una sólida base teórica para sustentar este estudio. Una constante en estas fuentes es la solicitud de que la gestión de recursos humanos, en cualquier tipo de organización, incluida la institución educativa, se torne hacia una gestión de personas, que busque atraer candidatos con competencias o talentos clave, que no solo lleven a un buen desempeño sino a convertirlos en colaboradores estratégicos de la institución.

Es por lo antes mencionado, que la primera parte de este trabajo está enfocada en la revisión bibliográfica de escritos de autores que abordan la gestión de personas desde diversos ángulos. Un primer punto, parte de la relevancia de las personas en las organizaciones, un segundo punto, explora los objetivos de la gestión de recursos humanos y los criterios utilizados para la elección de técnicas e instrumentos para selección de personal. En otro acápite, se perfila la investigación hacia la gestión del personal docente en base a competencias. El aspecto que este examina es el de las macro tendencias de la gestión por competencias en las que está comprendida la selección estratégica de personal en base a competencias laborales claves. Y finalmente, se hace un acercamiento hacia competencias específicas del personal docente.

La segunda parte de la investigación compendia el trabajo de campo. A través del diseño metodológico se explica la elección del estudio de caso, se explicita el caso, y explica la selección de los grupos focales como estrategia para el recojo de información cualitativa. Se incluye además, el procedimiento para el desarrollo de la investigación, el proceso para el tratamiento y análisis de los datos. De igual forma, se presentan las categorías: Características y consecuencias de la aplicación del modelo en la selección de personal docente, cada una con un interesante listado de sub-categorías emergentes que son interpretadas con el interés de reconstruir la riqueza de los contextos en que ocurrieron.

Una de las dificultades que se presentaron en la investigación, es que la investigadora, es una autoridad académica en la institución elegida, y

adicionalmente, es la diseñadora del modelo por competencias aplicado. Metodológicamente, esto es una limitante pues existe una posibilidad de sesgo mayor a la usual, ya sea por la identificación de la investigadora como diseñadora del modelo o por que se dan por conocidos muchos datos que pudieron ser no recogidos directamente por la investigación. De allí la necesidad de reducir el impacto de la intervención de la investigadora y la posibilidad de sesgo, a través de un compromiso ético con los resultados, y la adopción de estrategias como el filmar cada sesión de grupo focal para analizar la intervención de la investigadora a lo largo del proceso.

Finalmente, esta investigación abstrae resultados de los efectos de la aplicación del modelo en la selección de docentes. Estas conclusiones interpretan el significado de las apreciaciones de las personas consultadas, en relación con las características del modelo, y con los objetivos formulados, con el propósito de contestar la pregunta que se planteó para esta investigación. En base a estas conclusiones, se introducen recomendaciones finales, con miras a mejorar algunos aspectos de la investigación, también se espera, motiven a otros investigadores a seguir dentro de esta línea de investigación aún poco explorada en el campo educativo.

Se decía en el párrafo anterior, que la investigación sobre la aplicación de modelos por competencia para la selección de docentes es aún limitada. La presente investigación está circunscrita dentro del caso específico de una institución de Lima, dedicada a la enseñanza de idiomas, en cuya investigación participaron algunos de sus miembros, repartidos en tres grupos focales de autoridades y docentes elegidos por el modelo, por tanto, sus aportes no pueden ser generalizados y aplicados a otras realidades, su validez es exclusiva para esta investigación. Sin embargo, este estudio podría contribuir a un mejor entendimiento de lo que es un modelo por competencias, aplicado a la selección docente, explicado a través de los impactos percibidos por los entrevistados. Se quisiera inspirar a los gestores de personas, de otras instituciones educativas, a reflexionar sobre lo que están haciendo en sus instituciones para atraer gente con la clase de talento específico para su organización, que los ayude a alcanzar las metas que se han propuesto; que piensen también sobre lo que están haciendo para desarrollar las competencias con las que entran sus colaboradores; y en

general, para que conozcan el capital humano con el que cuentan para lograr el resultado central de tener alumnos que saben que aprender es una constante y que pueden insertarse con éxito en el mundo en constante cambio.



## PARTE I: MARCO TEÓRICO

La economía del conocimiento que prima en la actualidad, con su ritmo vertiginoso de cambios, ha originado que las organizaciones, entre las que se cuenta a la organización educativa, deban tener presente su posición en el mercado y a partir de allí, detectar nuevas oportunidades que las hagan más productivas y más competitivas. Es aquí en donde el ser humano resurge como un diferencial y un factor de éxito que mediante su comportamiento, su talento, sus habilidades y experiencia, se convierte en un valor intangible de gran importancia para la organización. Este valor intangible, de acuerdo a la Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECD, (1998), es esencial “to promote economic prosperity, fuller employment, and social cohesion. Individuals, organisations and nations increasingly recognise that high levels of knowledge, skills and competence are essential to their future security and success” (p.1).

De esta manera, el conocimiento que trae consigo cada persona cobra importancia. “This requires a good understanding of the nature of human capital, its role in promoting individual, social and economic wellbeing, and the effectiveness of various measures designed to enhance its supply” (OECD, 1998, p.1). La organización inicia esfuerzos para identificar cómo lograr aprendizajes efectivos e incrementarlos para mejorar su competitividad y así, potenciar su capital humano, entendido este como “the knowledge, skills, competences and other attributes embodied in individuals that are relevant to economic activity” (OECD, 1998, p.9). Desde esta perspectiva el capital humano de una organización se basa en talentos, personalidades, inteligencia, actitudes, experiencias, competencias, habilidades, creatividad, innovación y responsabilidad de los miembros de la organización. Es por estas razones que la investigadora se alinea con la idea de que el capital humano contribuye a incrementar la capacidad de producción, mediante la mejora en las capacidades de las personas. Así, estas se convierten en un recurso altamente calificado con conocimientos que aportan valor a la organización.

*Human capital thus constitutes an intangible asset with the capacity to enhance or support productivity, innovation, and employability. It may be augmented, or may decline or become redundant. It is formed*

*through different influences and sources including organised learning activity in the form of education and training. Knowledge, skills, competences, and other attributes combine in different ways according to the individual and the context of use. (OECD, 1998, p.9).*

Gran parte del éxito de una organización está relacionado con su capacidad para promover el aprendizaje individual y colaborativo, y su capacidad para retener y acumular conocimiento y de aplicarlo para beneficio de los objetivos institucionales y de todos sus miembros, “It should be acknowledged that this approach looks at human capital formation largely from a “supply side” perspective. In practice, it is relevant to know not just how skills are held by individuals, but how they are sought, used and rewarded in the labour market” (OECD, 1998, p.11). Este éxito también estará definido por la capacidad de la organización para atraer personas que puedan aportar su conocimiento al capital humano de la organización. Ley (2006) define las competencias de la siguiente manera “Competencies are defined as the cognitive (e.g. knowledge and skills), affective (e.g. attitudes and values), behavioral and motivational (e.g. motives) characteristics or dispositions of a person which enable him or her to perform well in a specific situation” (p. 3). Este concepto es complementado por Alles (2006<sup>a</sup>) como “la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que los llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo” (p.18). Estas competencias pasan a formar parte del capital humano de la organización. “The level of skills, knowledge and competences held at any one time by individuals can be taken to represent the “stock” of human capital” (OECD, 1998, p.15).

De esta manera, desde la postura de la investigadora, la gestión por competencias se convierte en el instrumento más adecuado para el manejo de conocimientos, competencias y habilidades para alcanzar los objetivos institucionales que generará un mayor beneficio organizacional. Para Ley (2006) “Competency management is defined to encompass all instruments and methods used in an organization to systematically assess current and future competencies required for work to be performed, and to assess available competencies of the workforce” (p.3). Rodríguez (sf) completa esta definición afirmando que “La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito

individual y la performance corporativa” (p.5). De igual manera, desde la perspectiva de la investigadora, las características de la gestión de personas por competencias es la más adecuada para la revolución causada por la economía cambiante de estos tiempos, ya que son las personas y sus competencias las que se adaptarán a los cambios.

Para sacar adelante la implantación de un modelo por competencias es preciso una articulación eficiente entre las políticas y los objetivos institucionales, los objetivos personales, y un ambiente de trabajo propicio y estimulante para los aprendizajes. De aquí la necesidad que el área de recursos humanos (HRM/RRHH/RH) realice una gestión de personas que armonice con las necesidades actuales de la sociedad, las instituciones, y los propios individuos. Idea con la que la investigadora concuerda plenamente. Así, la labor fundamental del área de RRHH consistirá en identificar y captar a las personas que cuenten con el talento necesario para la organización en particular.

*(...) take the view that in the knowledge economy, organizations will need HRM [Human Resources management] that is characterized by a new set of roles that can assist in generating and sustaining organizational capabilities. These new HRM roles are those of human capital steward, knowledge facilitator, relationship builder, and rapid deployment specialist. KM has the capacity to significantly broaden the role of the HRM professional (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall. (2003), citados por Jha, sf, p.57)*

Otra contribución de la gestión por competencias es que, mediante la selección de candidatos aptos, se hace posible una gestión del conocimiento más eficiente, alineada con la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos organizacionales, gracias al incremento del patrimonio humano, aportado por estas personas, a partir de las mejoras de sus capacidades. “Issues for HRM include how organizations should be structured to promote knowledge creation and mobilization, and how to develop a culture and set of HRM policies and practices that harness knowledge and leverage it to meet strategic objectives” (Jha, 2011, p. 57). Desde esta perspectiva, no todos los esfuerzos están dirigidos a la adquisición del conocimiento mismo, sino también a su almacenamiento y protección como parte del capital intangible para posterior utilización hacia el desarrollo de la propia organización y el logro de los objetivos, tanto a nivel individual, como institucional. Así también estimula el aprendizaje, promueve el

conocimiento, la innovación, el sentimiento de pertenencia. En este contexto, aprender de la propia experiencia tiene gran prevalencia. El aprendizaje organizativo contribuye al cambio cultural dentro de la organización. Este cambio favorece el desarrollo de relaciones sinérgicas en las que todos los miembros de la organización aprenden a compartir su conocimiento y experticia desde la perspectiva de sus micro culturas, a favor del bien común y el institucional. El aprendizaje organizativo integra todos los subsistemas para lograr el cumplimiento de sus metas.

La gestión por competencias ha evolucionado, “The traditional focus on managing people has been broadened to managing organizational capabilities, managing relationships and managing learning and knowledge” Ulrich, (1997); Lengnick- Hall & Lengnick-Hall, (2003) citados por Jha, 2011, p.57)

El capital humano y la gestión por competencias tienen varios puntos que los vinculan y pueden ser analizados desde los aportes de Chiavenato (2000), Davenport (2000), Osorio (2003) y Almeida (2007).

El capital humano:

- a) considera a los recursos humanos como el socio estratégico, busca construir un modelo que favorezca el balance entre la vida personal y los intereses institucionales con el fin de mejorar resultados y cumplir objetivos de la organización.
- b) gestiona el talento mediante un enfoque sistémico en base a competencias como generador de ventajas competitivas para la organización.
- c) evoluciona hacia un liderazgo que genere un clima atractivo para la persona competente mediante el reconocimiento y desarrollo para hacer sostenible el logro de objetivos. Según Jha (2011) “organizations will need to be able combine distinctive, sustainable and superior assets, including sources of knowledge and information, with complementary competencies in leadership and human resource management and development to fully realize the value of their knowledge” (p.57).
- d) está interesado en que la organización preserve el conocimiento de sus miembros para que los transforme en aprendizaje y finalmente en la memoria colectiva.

*...se debe reconocer que todo conocimiento es importante, pero también hay que estar conscientes de que la preocupación fundamental se centra en el conocimiento que crea valor para la organización, es decir, aquel que está referido a dominios, procesos, normativas, competencias, tecnología y planes, en un modelo de gestión plenamente integrado con las estrategias de la empresa”* López, (sf, p.6).

Aunque se considera que el desarrollo de competencias es, en gran medida, responsabilidad del propio individuo, según Davenport (2000), este exige de su compromiso y dedicación para que esté en condiciones de invertir su capital humano en la organización. De igual modo, el trabajador es co-responsable de sumarse al equipo de colaboradores de la organización de cuya relación sinérgica resulta un aporte mayor, al aporte hecho por la suma de los esfuerzos individuales. No obstante, desde el punto de vista de la investigadora, es responsabilidad de la organización tomar una acción decidida en la gestión del capital humano por competencias de cuya visión dependerá: 1) el atraer personal con las características de apertura al aprendizaje colaborativo; 2) la apertura de canales que procuren actividades para el desarrollo personal y el institucional de esta y otras competencias; 3) fomentar, mediante políticas para la gestión del conocimiento, y un entorno propicio en el que prime el enfoque hacia el aprender de la propia experiencia, el desarrollo de conocimiento social, y la inversión del mismo; y 4) también residirá el estímulo y reconocimiento que se den por las contribuciones de conocimiento y asegurará el mayor aporte que devendrá en beneficio para la organización.

*En un ambiente laboral muy consciente de la importancia de los conocimientos, los individuos estiman que el aprendizaje de las nuevas habilidades les ayudará a encontrar y conservar un puesto apreciado, un empleo que produzca un beneficio elevado de su inversión de capital humano. Por añadidura, la satisfacción emanada de aprendizaje, es en sí misma, un beneficio del capital humano que el empleado aporta a la tarea. (Davenport, 2000, p. 27)*

De manera sucinta, desde el punto de vista de la investigadora, se puede afirmar que la capitalización de conocimiento generada por el aprendizaje organizativo favorece el desarrollo y fortalecimiento de competencias. La persona mejora la eficacia, incrementa la productividad, mejora la capacidad de innovación, y creatividad, y el sentimiento de pertinencia se enriquece. En suma,

impulsa el desarrollo y desempeño superior del individuo como tal para el beneficio de la organización.



## CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El mundo está cambiando, sufre transformaciones a un ritmo acelerado. Estas modificaciones están dando paso a una nueva sociedad que va adaptándose a estos cambios con más cambios: Hemos sido testigos de la incorporación intensiva y continua de la mujer a la fuerza laboral y a la gestión empresarial, la disminución de la jornada laboral; de la automatización; del incremento de los movimientos sindicales, de la globalización de la economía, la complementación de los salarios mediante seguros médicos, educación, viviendas, condiciones de trabajo, etc., y la contaminación ambiental cuya responsabilidad es, en parte, de las organizaciones. Este cambio, complementado por lo que afirma Dolan, Valle, Jackson y Schuller (2007), se ha acentuado al iniciar el nuevo siglo.

*La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la incorporación de las tecnologías de la comunicación, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral —con el aumento de la presencia de mujeres y la libre circulación de trabajadores en el ámbito de la Unión Europea—, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios a precios competitivos. (p.13)*

A mayor cambio, mayor la necesidad de innovar en conocimientos, tecnologías y estrategias que respondan a las nuevas demandas del entorno desde un frente multisectorial y multidisciplinario entre los que se encuentra la empresa. Esta, para poder responder al mercado, ha tenido que elevarse a niveles más sutiles para diferenciarse entre las demás “Los cambios que ocurren a escala mundial provocan inesperadas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible” (Pérez, & Coutín, 2005, sp).

### 1. Gestión de las personas

En la sección anterior se hacía mención al vertiginoso cambio del mundo y las necesidades de consolidación entre la gestión del conocimiento, la gestión del capital humano y la gestión de las personas. También se afirmaba que la gestión por competencias cobra importancia, al ser las personas, el factor que hace esta propuesta viable “It has been suggested that one way for HRM to reinvent itself is

through its contribution to effective linkages between human capital management and knowledge management within organizations” (Gloet,(2004) citado por Jha, 2011, p.57). Es en este punto en que la gestión de las organizaciones y sus responsables vuelven la mirada hacia los medios con los que cuenta y despiertan su interés por las personas, aquel recurso capaz de generar un diferencial competitivo para la organización desde sus potencialidades individuales mientras se adapta con éxito al cambio. De allí que las organizaciones entiendan la gran importancia de las personas para el desarrollo y futuro de la misma.

*Según Dolan et. al., (2007) Hoy resulta difícil encontrar a responsables de la gestión de organizaciones, cualesquiera que sean los objetivos de éstas, que no afirmen el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y éxito de las mismas. Los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas, competencias, etc. (p.5)*

Dado el notable rol de las personas en las organizaciones, es indispensable, a decir de la investigadora, consolidar su presencia, desarrollo y permanencia y afinar las técnicas e instrumentos de la gestión de los recursos humanos y del proceso de selección de personal “es de vital importancia que se conceda la atención necesaria a los RRHH; es necesario que se consideren como parte de la estrategia corporativa, convirtiéndose de hecho, en un recurso estratégico para lograr una ventaja competitiva en el mundo actual y con ello su supervivencia” (Pérez & Coutín, 2005, sp).

### **1.1. Relevancia de las personas en las organizaciones**

El éxito de la organización, el logro de sus objetivos, e incluso su sostenibilidad en el tiempo dependen, en gran medida, de la gente que la conforma. La superación de objetivos va más allá de la fuerza laboral impresa en las manos de los trabajadores, de la división de trabajo, la coordinación de esfuerzos, y del acuerdo y colaboración entre sus miembros. Gran parte de este éxito se basa en el conocimiento y la experticia de los colaboradores de la organización. Son estas personas las únicas capaces, mediante su capacidad de aprendizaje, de cambio e innovación, de enfrentar la transformación constante de un mundo globalizado. Peter Drucker, citado por Chiavenato (2008), en su libro *Post Capitalist Society*, señala que los medios de producción ahora están en la cabeza de los trabajadores y no en sus manos, de allí que el factor humano sea el

capital más valioso y de mayor relevancia hacia la excelencia de la organización. Por esta razón, desde la perspectiva de la investigadora, el propiciar el desarrollo de mayores competencias en las personas es el desafío de los encargados de gestionar personas.

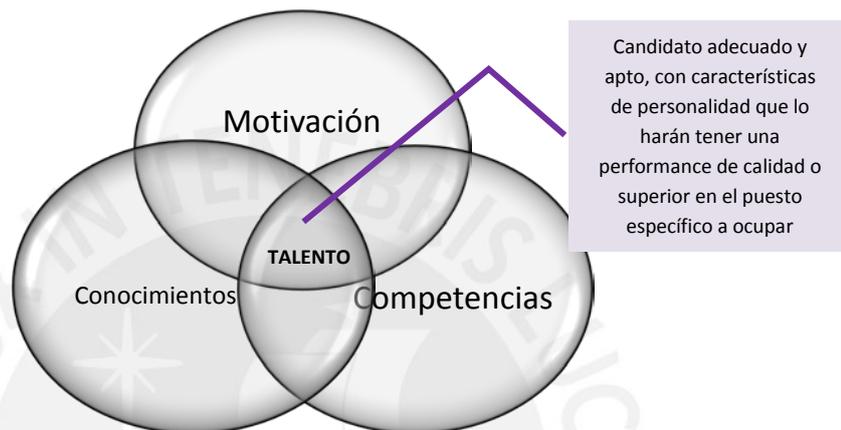
Si bien el gestionar personas es de vital importancia para las organizaciones, es asimismo, crucial, gestionar a las personas adecuadas para que logren aportar el diferencial necesario para la organización específica. Según Chiavenato (2008), una de las consideraciones, a tener en cuenta al gestionar personas, es el talento, aspecto que representa una fuerte tendencia en la Gestión de Recursos Humanos en la actualidad, pues tener personas en la organización con talentos, significa haber adquirido un tipo particular de persona que posee un diferencial competitivo que la valore de manera individual desde cuatro aspectos esenciales: Conocimiento, habilidad, juicio y actitud. Así, él asocia el concepto de talento humano con el de capital humano, considerándolo “el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar competitividad y éxito” (Chiavenato, 2008, p.52). Del mismo modo, el autor plantea un desafío para la organización, como un todo que debe saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, auditar y retener ese activo de tanta importancia para las organizaciones.

Alles (2008), desde otro ángulo, el de las nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos, también destaca la importancia de las personas y del capital humano para el éxito de la organización. Pone como centro de la gestión de personas-generadoras del capital humano- al talento como resultado de la interacción de los conocimientos y de las competencias como apreciamos en la Figura 1 y confiere vital importancia a la motivación del individuo. Destaca la necesidad de la organización de ubicar al candidato más apto, para lograr alcanzar sus objetivos. Además hace más compleja esta perspectiva de gestión al afirmar que las organizaciones alcanzan sus metas mediante la creación, comunicación y operación de un sistema de comportamiento organizacional. Este sistema es el responsable del manejo y desarrollo de las variables humanas y organizacionales con los cuales, la organización logra o no sus objetivos.

Hay muchos factores que han influido para que la gestión de personas haya cobrado relevancia dentro de la organización que a decir de Dolan et.al.

(2007) son: 1) el aumento de la competencia y, por tanto, de la necesidad de ser competitivo; 2) los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos; 3) la crisis de productividad; 4) el aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales; 5) los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo, y 6) las tendencias para la próxima década.

**Figura 1. Gestión de personas**



Elaboración propia en base a conceptos de Martha Alles (2008)

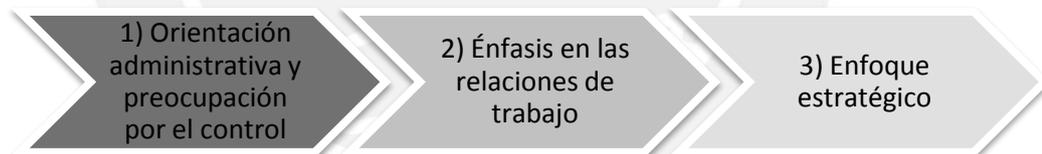
En la gestión de los recursos humanos es primordial que se asuma que las personas, son el factor de éxito de la organización, por tanto, su desarrollo es de vital importancia. Por esta razón, Gallego (2004) señala que las personas al ser agentes activos del proceso creador deben ser respetadas, consideradas y motivadas, porque así no solamente se creará el ambiente adecuado para la gestión del conocimiento, sino se logrará el crecimiento del capital máspreciado de la organización. Según Chiavenato (2008), las personas en la organización han dejado el rol pasivo para convertirse en agentes activos e inteligentes que participan en la toma de decisiones, logran metas y resultados, satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, cualquiera sea el tipo de organización en la que se encuentren y ayudan a administrar los demás recursos de la organización. Es por ello que “En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito” (Chiavenato, 2008, p. 42). Es por estas razones que la investigadora se alinea con la idea que además de gestionar personas, se debe

poner énfasis a la gestión de competencias, pues son estas las que aportarán al capital humano de la organización.

## 1.2. Objetivos de la gestión de recursos humanos

Según Dolan et al. (2007) se debe conocer la evolución de los recursos humanos para comprender sus objetivos en las organizaciones actuales. Estos mismos autores señalan que “la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular” (p.13). Así, identifican tres etapas en este proceso de cambio, cuyas etapas se diferencian en la misión, contenidos, funciones, el grado de desarrollo y consolidación de las estrategias de gestión, sintetizados en la Figura 2. Estas etapas de la evolución en la gestión de recursos humanos, desde su origen altamente burocrático, en que el foco eran las nóminas y el control, hasta hoy en que la perspectiva estratégica que ayuda a planificar a futuro, es la más importante, desde el punto de vista de esta investigación. Estas fases han ido moldeando los objetivos del sistema de recursos humanos.

**Figura 2. Evolución de la función de personal**



Elaboración propia en base a conceptos de Dolan et. al., (2007)

La evolución de la función del personal ha ido modificándose a lo largo del tiempo. El empleado ya no es solamente el generador de una fuerza laboral en función a un sueldo. Él ahora es un socio estratégico de la organización, que contribuye con su conocimiento, y pericia a alcanzar los objetivos institucionales. Se ha transformado en capital que hay que cuidar y retener. Este nuevo marco traslada demandas a la gestión de recursos humanos en el que uno de sus objetivos centrales es proveer empleados aptos para desempeñarse en sus puestos y funciones con excelencia y capaces de aportar competitividad a la institución. Pérez et al. (2005), Oliver (2004), y la organización KOIWE, Recursos Humanos (2007), complementan este objetivo central con varios objetivos para el

sistema de Recursos Humanos (RRHH), como se ilustra a continuación (Cuadro 1):

**Cuadro 1. Objetivos del Área de Recursos Humanos**

Objetivos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contribuir al éxito de la organización.</li> <li>✓ Ser apoyo para la dirección de la organización sobre contratación, formación, etc. del personal.</li> <li>✓ Contribuir a que los empleados acepten los cambios que se van presentando.</li> <li>✓ Motivar a los trabajadores a que aprendan a trabajar en un ambiente de trabajo dinámico</li> <li>✓ Regular las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para mejorar los bienes y servicios producidos.</li> <li>✓ Lograr que el personal al servicio de la organización trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales y realizar su misión.</li> <li>✓ Proporcionar competitividad a la organización.</li> <li>✓ Elevar la productividad del personal.</li> <li>✓ Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la obtención de objetivos comunes.</li> </ul>
Objetivos funcionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener la contribución del departamento de Recursos Humanos en un nivel apropiado de acuerdo a las necesidades de la organización</li> <li>✓ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.</li> </ul>
Objetivos sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general</li> <li>✓ Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias y calidad de vida en el trabajo. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.</li> </ul>
Objetivos personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaborar en que cada integrante de la organización logre concretar sus propios objetivos personales</li> <li>✓ Aumentar el nivel de capacidad y desarrollo individual.</li> </ul>

Elaboración propia en base a Pérez et al (2005), Oliver (2004), y la Organización KOIWE Recursos Humanos (2007)

Desde la mirada de la investigadora, esta lista de objetivos implica un trabajo de suma complejidad ya que debe lograr que el grupo humano elegido como adecuado y apto, trabaje al unísono y de manera eficiente para el logro de

objetivos comunes, con índices de productividad óptimos para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de procesos completos de los que dependen bienes y servicios. La complejidad de los objetivos va aún más allá pues ambiciona que sean alcanzados cumpliendo requisitos mínimos de bienestar y además de proporcionar un alto grado de realización de todos los involucrados.

Dentro de los objetivos funcionales del área de los recursos humanos está el suministro de empleados competentes, capaces de contribuir a alcanzar los objetivos institucionales, a la par de ir alcanzando sus metas personales.

*La selección debe realizarse en función del desarrollo del hombre, ya que el cumplimiento de su objetivo supremo implica conjugar las cualidades personales, sus intereses y potencialidades en función de su formación, desarrollo y satisfacción, lo que no puede estar divorciado de la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de la actividad laboral, toda vez que el elemento económico incide significativamente en el desarrollo humano. (Zayas, 2010, p.13)*

Según la visión de la investigadora, todo esto hace que la gestión de recursos humanos ocupe una posición estratégica dentro de la organización. Y aunque la selección de personal es un componente trascendental dentro de la gestión de recursos humanos, no constituye un fin en sí misma, sino su punto de inicio.

### **1.3. Criterios para la selección de técnicas e instrumentos del proceso de selección de personal**

La gestión de los recursos humanos tiene, en la selección de personal, un componente estratégico mediante la selección de personal idóneo que realice un trabajo óptimo (eficiente y efectivo). Le corresponde articular los requerimientos de la sociedad con las necesidades de desarrollo a nivel personal, organizacional y económico.

Según Mathiason, Williams, Arora y Sutherland (2010), la decisión sobre los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizarán en la gestión del personal, partirá de un análisis a nivel macro que incluya los siguientes factores: 1) La situación de la organización y las características de los cargos y funciones; 2) La identificación del candidato idóneo para el puesto (las competencias, elementos cognitivos, físicos, sociales, etc.); 3) La identificación de los principios de la organización en el proceso de selección de personal (políticas, modelo de

selección, definición de métodos e instrumentos; 4) Selección del equipo de expertos encargados de la selección (entrenamiento, experiencia, cohesión, conocimiento del modelo a emplear; capacidad de trabajar en equipo y cohesionar ideas, etc.). De la interacción entre estos elementos dependerá la calidad del proceso.

Las características básicas de los métodos, técnicas e instrumentos del proceso de selección de personal, según la perspectiva de la investigadora, son contar con objetividad a nivel 1) de aplicación; 2) de evaluación (Validez y propiedad, el instrumento evalúa con coherencia en relación al modelo tradicional de selección de persona en base a la evaluación de conocimientos o de acuerdo a un modelo por competencias elegido. Además de disponibilidad, es decir, contar con el instrumento en el momento en que se requiere aplicarlo.); y 3) de interpretación para asegurarnos de obtener resultados confiables y consistentes (Confiabilidad, reducción del margen de error al mínimo). De igual modo, conviene que tengan instancias que aporten a la construcción del conocimiento para el aprendizaje organizacional y la capacidad de pronosticar o prever el futuro de desempeño del candidato a partir de determinados supuestos que pueden ser complementados con métodos cuantitativos que contribuyan a sistematizar la información. Chiavenato (2000) sugiere usar el cociente de selección que es la correlación existente entre el número de empleados admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan la eficiencia y su selectividad.

## CAPÍTULO II: GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL DOCENTE

La gestión educativa, al estar inmersa dentro de las entidades sociales de un país, busca hacer contribuciones para el desarrollo de las personas. “El país necesita un crecimiento elevado de la productividad para garantizar la estabilidad económica en el mediano plazo. El factor crucial de la actividad es una nueva educación, apropiada a la nueva economía, en la que el énfasis no se coloque solo en la obtención de cuerpos de conocimiento, sino en la capacidad para generar e incorporar nuevo conocimiento a la actividad productiva” (García, 2001, p. 7). La educación logrará hacer este aporte en la medida que logre incorporar cambios que se orienten, entre otros, hacia la incorporación de profesionales competentes, dentro de sus filas, con el fin de lograr responder a las necesidades presentes y futuras.

Desde la perspectiva de la investigadora, este salto cualitativo se logrará si la gestión de las personas, en el sector educación, se orienta hacia la identificación de competencias laborales claves. Al considerar competencias, estamos implicando aprendizaje a través del cual se construyen nuevos conocimientos que, traerán consigo un cambio de conducta que agrega valor a la organización educativa.

En la actualidad, la aplicación de modelos por competencias en la selección de personal docente es aún incipiente, como también lo es, el registro de estas experiencias. Así, es necesario iniciar con la creación de un perfil de competencias específicas en los docentes con el fin de hacer que esta área pueda encaminarse también al crecimiento organizacional mediante el aporte de personas competentes en su campo. Según Chiavenato (2000) “hoy las organizaciones están preocupadas por mantener y desarrollar solo aquellos aspectos que contribuyan de manera directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones” (sp).

Desde el punto de vista de la investigadora, lograr el crecimiento organizacional a través de la identificación y atracción de personal idóneo y competente para cada organización en particular, es una labor por la que la educación tiene aún mucho por hacer. Este trabajo no se restringe tan solo a la selección de personal, sino que también abarca el ámbito de la investigación, de

la planificación, diseño, desarrollo e implementación de modelos por competencias, más allá de tan solo las competencias, entendidas como los aprendizajes de los alumnos. Pues son precisamente ellos los que requieren de maestros aptos en la variedad de competencias que la labor de profesor, el contexto y el alumno, en particular requieren. Competencias que también incluyan aquellas que haga de los profesores, personas de éxito en el mundo laboral dentro y fuera de las salas de clase. Esto requiere salir de la zona de confort hacia la búsqueda del cambio.

## 1. Hacia la gestión por competencias

Los enfoques de recursos humanos tradicionales parten del supuesto que el empleado desempeñará siempre las mismas tareas y funciones. Es por ello que adecúan sus procesos de selección de personal sobre la base de descripciones de puesto que carecen de la dinámica de cambio del mercado laboral actual.

*Employees have traditionally had the luxury of having a job description that defined what work they needed to do. Their tasks were relatively routine-even when they performed "other work as assigned." Employees today and tomorrow, however may not have that luxury. Tasks change too frequently to be captured accurately in a job description. Sure, jobs descriptions can be rewritten, but not every week. (Thomas & Velthuse (1990) citados por Sims & Veres, 1999, p.4)*

Es por estas razones que estos autores aseguran que la descripción de funciones puede llegar a ser consideradas obsoletas para algunos puestos en constante cambio. Otra desventaja de estos procesos tradicionales, según la investigadora, es que no generan evidencia de lo que los candidatos puedan aportar a la organización ya que suelen evaluar el nivel de conocimiento pero sin llegar a requerir habilidad en el uso del mismo.

*Si reflexionamos un poco sobre este proceso de selección clásico, nos daremos cuenta que, independientemente de los instrumentos utilizados, la base de la toma de decisiones de contratación reside en decidir si la persona a seleccionar posee buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar seguidamente. (Salgado & Moscoso, 2008, p.17)*

Los instrumentos que complementan estos procedimientos usualmente no toman en cuenta la competencia del postulante, de integrar y generar nuevos conocimientos y en general, no evidencian la capacidad de las personas para

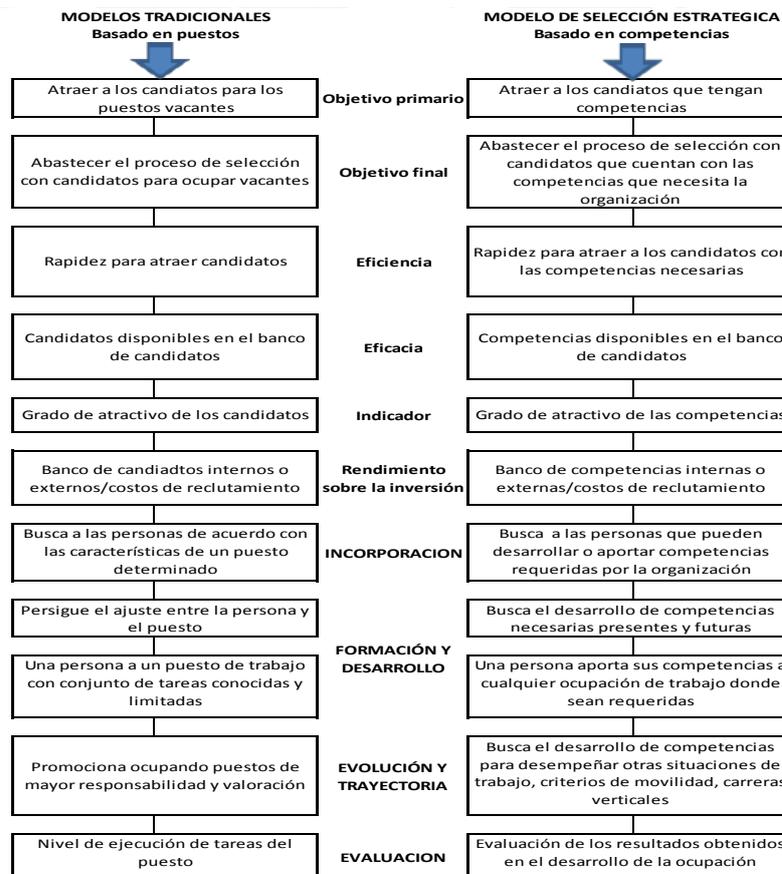
aportar a la organización. Según Salgado y Moscoso (2008), “el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no nos proporciona ninguna garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en él” (p.17).

Por otro lado, el proceso de selección, instalado dentro de los modelos por competencias, denominado selección estratégica de personal, considera que los recursos humanos se enfrentan a nuevos requerimientos como resultado de una economía altamente volátil. Esta característica de cambio permanente hará que las personas deban cambiar con frecuencia de tareas, más no de funciones. Para Salgado y Moscoso (2008) esto hará que los “empleos sean más demandantes en términos de procesamiento de información y de toma de decisiones, que se incremente la necesidad del trabajo en equipo y que se produzca una mayor interdependencia entre los empleados” (p.17). Así se puede afirmar que la selección estratégica, requiere encontrar personas con características particulares que les permita adaptarse a multiplicidad de tareas. Es decir, necesita de personas con competencias de adaptación y aprendizaje, entendidas estas, “como un conjunto de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo” (Pereda & Berrocal, 1999, p.102). Visión compartida por Alles (2006b) quien afirma que “la definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que los llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo” (p.18).

Los procesos de selección tradicional y los de selección estratégica son cualitativamente diferentes en cuanto que la primera está enfocada a satisfacer necesidades más inmediatas y se espera de la persona que realice un corto listado de funciones relativas al puesto. Para encontrar a este candidato mide conocimientos y llena requisitos. Mientras que la otra busca identificar talentos que sean capaces de sacar adelante sus tareas de manera exitosa y con ellas, los intereses de la organización. De igual modo, busca reducir la incertidumbre sobre el rendimiento de los aspirantes, ya que considera de la selección tradicional, conocimientos, habilidades, destrezas y capacidad física para realizar el trabajo, y

lo complementa con datos que determinan el desempeño laboral como actitudes, motivaciones y características individuales. Adicionalmente, la selección estratégica tiene una mirada más allá de la necesidad presente pues cree que del desarrollo de las competencias de sus trabajadores, depende el incremento del capital humano, y por ende, el éxito de la organización. Estos dos procesos son diferentes desde sus orígenes y concepciones. Chiavenato (2008), coincide en que la diferenciación entre los procesos de selección de personal tradicionales y los que tienen orientación hacia selección estratégica mediante la captación de candidatos competentes y aptos, se da desde la fase de reclutamiento y pone de relieve que un proceso orientado hacia las competencias va más allá de llenar puestos vacantes. En el Figura 3, se aprecia el enfoque diferenciado de los modelos tradicionales de selección de personal basado en puestos y los modelos de selección estratégica, basados en competencias desde las fases iniciales de la implantación de los modelos.

**Figura 3. Modelos tradicionales y modelos estratégicos**



Elaboración propia basada en Reyes (1998) citado por Camejo, (2008) y Chiavenato (2008)

La diferencia cualitativa entre de selección tradicional y los de selección estratégica, desde esta perspectiva de la investigadora, trasciende el nivel de la conformación de cada uno de estos modelos. La diferencia central se da en los resultados que generan las personas seleccionadas por uno u otro modelo. Ya que mientras que la persona seleccionada a través de un modelo tradicional demostrará que puede cumplir con las funciones de su puesto; la persona, seleccionada a través de un modelo de competencias, logrará hacer lo que su rol le demande con excelencia, tomando como base las competencias que trae consigo y por las cuales fue seleccionada.

### 1.1. Macrotendencias de la gestión por competencias

El giro de los procesos de selección tradicional hacia los de selección estratégica de la gestión del talento humano surge gracias a la presión de los cambios estimulados por la globalización y el desarrollo tecnológico. Esto ha impulsado una serie de cambios y macrotendencias en la gestión de RRHH. Según Ordóñez y Lytras “A strategic human resource management system (HRMS) must allow the adaptation of human resource management practices and the knowledge and behavior of the employees as regards the immediate needs of the organization, which are shown in its organizational strategy” (2008, p.50). Según Chiavenato (2000), las macrotendencias son la expresión de la necesidad de lograr competitividad en las organizaciones mediante la contribución y compromiso de los miembros, convertidos en una ventaja estratégica competitiva de la organización para el logro de resultados. Estas expresan la visión de negocio de las inversiones que producirán retornos garantizados a la organización.

Dada la importancia de los colaboradores en las organizaciones, es necesaria la utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Desde esta perspectiva, la persona es considerada más allá de su producción. Se valoran las necesidades individuales y se crean oportunidades de realización personal. La organización se preocupa en llenar las brechas de entrenamiento con relación a los objetivos institucionales. Se recompensa materialmente por el esfuerzo extra y por el desempeño destacado. (Chiavenato, 2000)

Según Chiavenato (2000), hay tendencia al downsizing, “Es decir, el desmantelamiento gradual y sistemático del área de ARH, su redefinición y su descentralización hacia otras áreas de la organización” (sp). Por la cual se comprime y dedica a su línea de negocio específico. Con esto se inicia una transferencia gradual de decisiones y acciones con alto grado de autonomía del área de recursos humanos hacia la gerencia de línea. La gestión de recursos humanos evoluciona hacia el cuidado y desarrollo del capital intelectual mediante el aporte de los miembros a los objetivos de la organización.

El área de recursos humanos está enfocada a coordinar procesos o subsistemas y en proceso de convertirse en un área de consultoría interna como unidades estratégicas para tratar con procesos, clientes y usuarios internos. A la vez, cede a terceros sus actividades menos trascendentales en busca de mejorar la relación costo beneficio. Para Chiavenato (2000), hay un viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo. Los recursos humanos están orientados hacia el servicio al cliente y se trabaja con la consigna de superar sus expectativas. Este autor afirma que se adopta una postura de inconformidad con el presente y a pesar del nivel de excelencia alcanzado, se cree que hay espacio para la mejora. De esta manera, la calidad pasa a ser un tema central en el que se busca la excelencia mediante el mejoramiento continuo de procesos y servicios

*HR people should partner with customer more than ever before on joint HR initiatives, such as training and moving people across company boundaries. HR professionals will be responsible for determining and meeting customer expectations of organization capabilities – the capacity to respond to customer concerns and act on their behalf. (Ulrich, 1997, p.33).*

Este interés de los RRHH por la calidad, sumado a las exigencias impuestas por la competencia, originan otra tendencia general que es la utilización intensiva del benchmarking-la mirada hacia el otro- como estrategia de construcción de marcos de referencia para el mejoramiento continuo de los procesos y servicios. Este permanente contraste con el competidor próximo demanda del área de recursos humanos la necesidad de gestionar el talento, anticipando el cambio y entendiéndolo para implementarlo, para obtener el máximo de las personas que atrae, no solamente para conseguir el logro de los objetivos organizacionales, sino también alcanzar o superar sus referentes.

Las nuevas macro tendencias de Chiavenato (2000) ponen énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones. Los miembros de la organización participan en la toma de decisiones, hay oportunidad de diálogo, mayor libertad de elección de tareas y formas de trabajo; el clima laboral y la satisfacción del personal cobran importancia. Hay preocupación por la calidad de vida, los salarios e incentivos, se cree que “el retorno justifica la inversión” ya que empleados contentos producen más y mejor. Según Ulrich (1997) el personal de recursos humanos debe ser el vocero de los intereses del personal, no obstante, debe entender que las decisiones del negocio debe balancear un gama de factores que usualmente se encuentran en conflicto con los anteriores.

Las macro tendencias identificadas por Chiavenato también están presentes al nivel de las políticas y prácticas de los RRHH, pues las organizaciones las adecúan según las diferencias de cada persona. Es por ello que se crean alternativas en el área de servicios o de beneficios y dan oportunidad al empleado de elegir de acuerdo a la opción que mejor responda a sus necesidades. Sin embargo, Ulrich, (1997) aclara que los departamentos de recursos humanos deben procurar prácticas que hagan a los empleados más competitivos y no necesariamente que están más cómodos.

Según la interpretación de la investigadora, debido estas nuevas tendencias, existe gran preocupación por la creación de valor en la empresa. Se crea una cadena que parte desde los recursos humanos mediante la capacitación y la orientación de los trabajadores hacia la generación de valor. Tal como se aprecia en el Figura 4.

**Figura 4. Orientación de las macro tendencias del área de recursos humanos**



Elaboración propia en base a las macro tendencias del área de relaciones humanas de Chiavenato (2000)

El proceso de la búsqueda de valor se articula desde los responsables de la gestión, las autoridades que se preocupan por capacitar a los empleados y ellos, a su vez, añaden valor a los productos y servicios. Esto aumenta el valor de la organización, se incrementa la satisfacción de los clientes y se capitaliza patrimonio humano. Según Ulrich (1997), los ejecutivos de recursos humanos deben aceptar que el aprendizaje constante y el mejoramiento de habilidades son esenciales para poder contribuir con la organización. Ya que la integración de las capacidades individuales, son las capacidades de la organización y estas a su vez, son el ADN de la competitividad. De acuerdo a Lawler:

*Apparently, people are front and center on manager's radar, as well as they should be. Increasingly, companies in a wide variety of businesses are finding that people can be their number one source of competitive advantage. But is not enough for leaders to say that people are important, or to put people issues high on their mental-to-do list. What is needed are organizations that are designed and managed-from the boardroom to the front line- in ways that optimize their talent attraction, retention, and performance.(2008, p.1)*

## 1.2. Selección estratégica de personal en base a competencias

Se afirmaba antes, que las nuevas condiciones de la economía en constante cambio, han transformado los requerimientos del mercado laboral en torno al sujeto que pase a ser parte del equipo de colaboradores de una institución. Ahora se está en la labor de identificar a la persona que cuente con las competencias laborales claves con las que sea capaz de contribuir dentro del contexto y necesidades específicas de la organización en la que se desenvuelve.

La identificación de esta persona particular, requiere de un proceso de selección estratégica de personal en base a competencias, que a la vez requerirá de un proceso especialmente diseñado para este propósito. Antes de entrar a la selección estratégica, se ha de pasar por algunas fases previas como la identificación y la normalización, para posteriormente llegar a la selección propiamente dicha, la formación, evaluación-certificación de competencias, todas ellas contempladas dentro del proceso de implementación de un modelo por competencias.

Desde este ángulo, vemos que la organización deberá planificar más allá de la identificación de los objetivos organizacionales y de las competencias que se convertirán en instrumentos para contribuir a lograrlos. Así, “el proceso de

definición de la estrategia organizacional se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito y para desarrollar sus planes estratégicos tendientes a alcanzar dichas metas” (Spencer & Spencer (sf) citado por Rodríguez, sf, p.7). Es así, que al inicio del proceso, se trabajan la política, los principios, la definición del concepto de competencias que regirá toda la gestión de los recursos humanos por competencias, y los procesos encaminados a identificar las competencias individuales que contribuirán a lograr los intereses de la organización.

En la etapa de identificación de competencias que es “el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente” (Vargas, 2002, p.7). Se busca determinar las competencias y sub-competencias de nivel técnico (conocimiento y técnica), de desempeño (qué hace, cómo lo hace y con qué nivel de experticia) y de producto (calidad del producto, resultado de la elaboración del candidato) hecho en base al perfil ideal del puesto a ocupar, la visión y misión de la organización, los objetivos generales organizacionales, asociados a un contexto laboral definido, ya sea una ocupación o una familia ocupacional. Puede utilizar diferentes metodologías como por ejemplo, el análisis funcional, o cualquier otra utilizada para hacer explícitos los logros laborales que se esperan. En general se orienta a identificar las competencias que pueden ser alcanzadas por personas capaces (competentes).

*La definición de los perfiles de exigencias deben incluir las formas en que se van a adquirir nuevas competencias, la forma en que se van a desarrollar las competencias que ya dispone la empresa en todos los niveles, los comportamientos necesarios para activar las competencias y la forma en que se van a inhibir las competencias que pueden dificultar la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. (Pereda & Berrocal, 1999, p.103)*

Según estos autores, el enfoque posibilita la comparación entre el perfil de exigencia del puesto y el perfil de competencias de las personas, al tomar como unidad de análisis al individuo y no al puesto de trabajo. Por ello, la función de la gestión del talento será identificar a las personas que tienen las competencias que anticipen un desempeño que aporte a alcanzar las metas organizacionales. “Las personas serán seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de dichos comportamientos que estarán asociados a un desempeño exitoso en el

trabajo y permitirán a la organización alcanzar sus objetivos” Rodríguez, (sf, p.16). Estas competencias, identificadas en personas específicas, se convierten en predictores de éxito para la empresa, y hace que la consecución de objetivos sea sostenible en el tiempo ya que una competencia identificada, “permite conocer los comportamientos futuros, pues cuando una persona ha sido capaz de llevar a cabo un determinado comportamiento, en unas condiciones dadas, se puede esperar que sea capaz de repetir el mismo comportamiento en unas condiciones similares” (Pereda & Berrocal, 1999, p.103). Una delimitación adecuada del perfil, de acuerdo a los requerimientos particulares de la organización, es de suma importancia pues de él dependerá no solamente el incorporar candidatos competentes, sino también el logro de los objetivos institucionales. Según Gil (2007)

*De acuerdo con este planteamiento, la evaluación de competencias se enmarca en la evaluación del desempeño, y juega un papel central en la gestión del mismo. La evaluación responde a la definición de los perfiles de competencias para los diferentes puestos de trabajo, al tiempo que influye sobre la redefinición de los mismos y el planteamiento de objetivos más elevados en cuanto a resultados y a desarrollo competencial (p.92)*

Es por estas razones que, desde la mirada de la investigadora, un perfil con competencias descritas con claridad, de manera explícita, hace posible proyectar la gestión del desarrollo de los recursos humanos, prever futuros problemas e identificar instancias que no estén contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Además, facilita la alineación del comportamiento a la estrategia de la organización y con ello, al logro de objetivos organizacionales.

Adicionalmente, se identifican los grados de las competencias que se requieren de acuerdo al contexto organizacional. Esta etapa, aunque no es parte de la selección de personal propiamente dicha, incluye la planificación de los incentivos en base a las competencias de los candidatos para la motivación y retención del personal.

Otro gran paso previo, al proceso de selección estratégica de personal, es la normalización. Esta etapa incluye la redacción del protocolo del modelo por competencias en dónde, de manera explícita, se fijan las normas, las técnicas, la definición de términos operacionales, los lineamientos, los atributos o características, los estándares, los métodos, y todo aquello que garantice su

aplicación para que el funcionamiento sea de acuerdo a las características de los procesos y productos para que todo el proceso de selección sea confiable. “Normalización de competencias: Es la formalización de la competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo. De hecho, el referente es una norma de competencia laboral” (Vargas, 2002, p.7). La normalización busca explicitar el desempeño laboral. Esta descripción pasará a ser parte de los criterios de evaluación de las mismas. Según Giraldo & Grisales (2005)

*La normalización de competencias es entonces la formalización de una competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido. Con la normalización se busca lograr una mejor descripción de cada desempeño laboral, es decir, de cada competencia, para que sirva como referencia para la formación y evaluación de las mismas. (p.33)*

Esta etapa culmina con la socialización del documento y contempla futuras enmiendas.

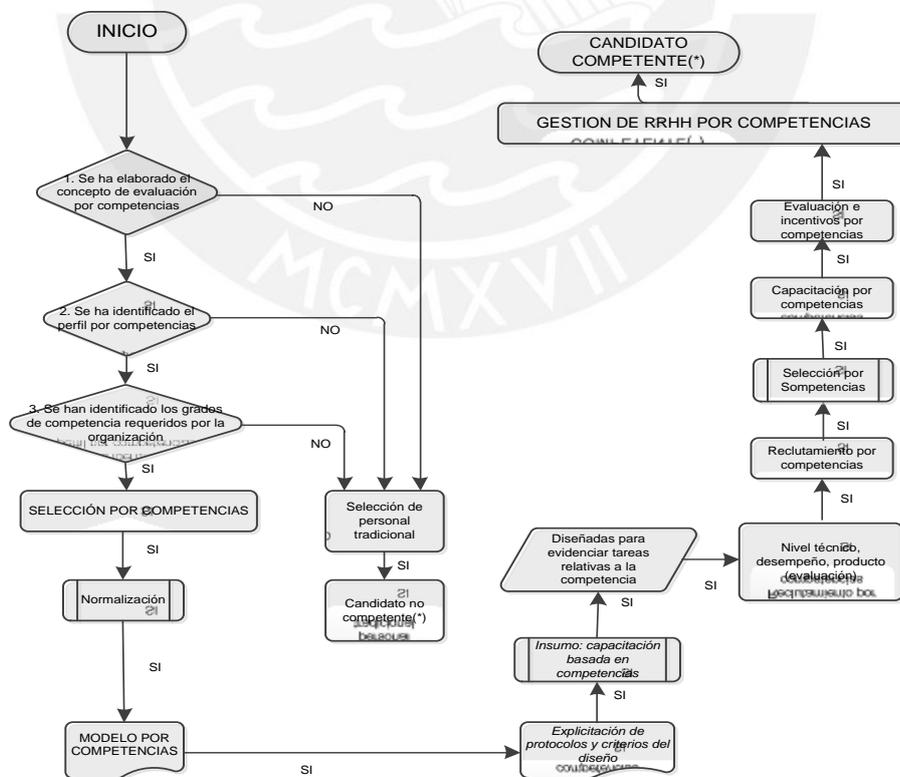
Según Rodríguez, (sf) “Una vez que han sido identificadas las competencias para un desempeño superior, se debe determinar cómo se evaluará si un candidato posee las mismas o tiene el potencial para desarrollarlas. Los métodos de selección pueden consistir en entrevistas, *tests*, o centros de evaluación (*Assesment Centers*) entre otros” (p.11). En esta etapa se busca establecer las competencias que los trabajadores realmente poseen en comparación con las que se identificaron e incluyeron en la norma. “La evaluación se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño a ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no” (Vargas, 2002, p.7).

Así, la siguiente etapa incluye el diseño de instrumentos que formarán parte de los diversos subprocesos: 1) Diseño de capacitación inicial (nivel desempeño y/o producto) a manera de insumo para los postulantes; 2) Diseño de documentos e instrumentos: Aviso para reclutar candidatos con las competencias de acuerdo a los requerimientos de la organización, diseño de entrevistas semiestructuradas que recojan datos sobre competencias; diseño de Hoja de Vida base que recoja datos sobre competencias y grados, diseño de actividades y/o pruebas que arrojen resultados de niveles técnico, de desempeño, y de producto

de acuerdo a los grados de competencias establecidos (criterios cuantificables para mayor objetividad); diseño de la evaluación por competencias del candidato, una vez incorporado a la organización. Posteriormente, se llega a la etapa de ejecución, en la que se procede a la selección de personal en la que se aplica todo lo descrito anteriormente.

La investigadora, como contribución, ha compendiado los aportes de algunos autores para explicitar un modelo de implementación de una selección por competencias que lleva a la elección del candidato más apto. A la vez, distingue este proceso de implantación, de una selección tradicional. Si se siguen todas las etapas descritas en los párrafos previos y se ponen dentro de una secuencia lógica, se puede afirmar que la gestión de recursos humanos y la selección de personal se están haciendo en base a competencias cuyo resultado final es un candidato competente y apto para aportar al capital humano de la organización. Ver Figura 5: De la implementación del modelo a la selección de personal por competencias.

**Figura 5. De la implementación del modelo a la selección de personal por competencias**



Elaboración propia en base a Vargas (2002), Rodríguez (sf), Giraldo et al (2005), y Chiavenato (2008)

### 1.2.1. Competencias laborales claves

Boyatzis (1982), Alles (2008) y Chiavenato (2008) concuerdan en que hay competencias laborales claves que se buscan en las personas como atributos primordiales por ser, potencialmente, de mucho aporte al capital humano en las organizaciones. Estas características son consideradas como deseables por las instituciones cuyo sistema de selección estratégica de personal debe estar preparado para desagregar las competencias fundamentales en sus componentes, hasta identificar a las personas específicas que las poseen y que hacen posible la calificación de candidatos aptos, competentes y elegibles para ser parte del equipo de colaboradores que aportan al capital humano de la organización. De estas competencias primordiales se desprenden otras, que a manera de sub-competencias, las complementan. Estas competencias cobrarán identidad propia dentro del marco de la organización, en la medida que esta las defina, las delimite y las gradúe de acuerdo a sus propios requerimientos. Al respecto, Alles dice que “Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberían tener. Estas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado” (2008, pp. 96-97).

Aunque los autores mencionados no trabajan las mismas competencias clave, la investigadora ha encontrado puntos de encuentro entre las competencias generales que ellos han identificado, como se ilustra en el cuadro comparativo 2 de Competencias y sub-competencias claves. Así tendríamos que las competencias cardinales que las organizaciones aprecian más son las de conocimiento, entendido éste, como la capacidad de uso del mismo (capacidad de vital importancia en el desarrollo y aprendizaje organizacional); las de relaciones interpersonales hacia dentro y fuera de la organización; las de organización entre las que destacan el pensamiento sistémico y la capacidad de innovación; las de liderazgo y personalidad; las relacionadas a la ética mediante un listado de valores fundantes (ausentes en Chiavenato). Un último grupo de competencias, son las referidas al desempeño, en las que la orientación al logro de resultados es puesta de relieve. La reunión de estas competencias fundamentales podría estar

describiendo a una persona competente y apta, dentro del contexto organizacional para el cual sea elegida.

**Cuadro 2. Competencias y sub-competencias claves**

SUB-COMPETENCIAS			
Competencias	Chiavenato, I. (2008)	Alles, M. (2008)	Boyatzis, R. (1982)
De conocimiento	<input type="checkbox"/> Conocimiento de la realidad externa <input type="checkbox"/> Dominio del inglés <input type="checkbox"/> Dominio del español		<input type="checkbox"/> Conocimiento
De relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/> Capacidad para trabajar en equipo <input type="checkbox"/> Capacidad para atraer y retener a los colaboradores <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales <input type="checkbox"/> Capacidad para negociar	<input type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input type="checkbox"/> Trabaja en equipo
		<input type="checkbox"/> Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/> Enseña a otros <input type="checkbox"/> Facilita el aprendizaje
De organización	<input type="checkbox"/> Pensamiento sistémico: visión del todo <input type="checkbox"/> Visión de los procesos <input type="checkbox"/> Capacidad para ver tendencias <input type="checkbox"/> Capacidad para negociar <input type="checkbox"/> Capacidad para innovar	<input type="checkbox"/> Innovación	<input type="checkbox"/> Pensamiento sistemático <input type="checkbox"/> Planificación <input type="checkbox"/> Reconoce patrones
		<input type="checkbox"/> Conciencia organizacional	<input type="checkbox"/> Asume riesgos <input type="checkbox"/> Aporta reputación a la organización
De liderazgo y personalidad	<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> <i>Empowerment</i>	<input type="checkbox"/> Liderazgo
	<input type="checkbox"/> Espíritu emprendedor <input type="checkbox"/> Meter las manos en la masa: "cargar el plan"	<input type="checkbox"/> Iniciativa	<input type="checkbox"/> Iniciativa
	<input type="checkbox"/> Capacidad para comunicarse		<input type="checkbox"/> Hace presentaciones orales
	<input type="checkbox"/> Habilidad para manejar paradojas	<input type="checkbox"/> Autocontrol <input type="checkbox"/> Temple	<input type="checkbox"/> Confianza en sí mismo <input type="checkbox"/> Autocontrol
	<input type="checkbox"/> Multifuncionalidad	<input type="checkbox"/> Flexibilidad <input type="checkbox"/> Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/> Adaptabilidad
	<input type="checkbox"/> Garra y ambición		
De ética		<input type="checkbox"/> Ética <input type="checkbox"/> Justicia <input type="checkbox"/> Compromiso <input type="checkbox"/> Integridad <input type="checkbox"/> Perseverancia <input type="checkbox"/> Fortaleza <input type="checkbox"/> Prudencia <input type="checkbox"/> Sencillez	<input type="checkbox"/> Conciencia  <input type="checkbox"/> Valora aprender <input type="checkbox"/> Empatía
De desempeño	<input type="checkbox"/> Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/> Calidad del trabajo <input type="checkbox"/> Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/> Orientación al logro

Elaboración propia

Si bien las competencias cardinales identificadas por los autores Chiavenato (2008), Alles (2008), Boyatzis (1982), no se refieren a competencias específicas para el sector educación, al tratarse de competencias que permiten a las personas hacer aportes para la organización desde sus tareas, funciones y puestos y desempeñarse de manera exitosa. Es por estas razones que la investigadora cree que estas competencias se convierten en deseables, y que el sector educación, no está exento de querer y necesitar atraer esa clase de talento humano a sus organizaciones. En la síntesis presentada por Salgado et al. (2008), se puede apreciar que las características que se requieren actualmente para desempeñarse de manera exitosa, tienen un alto grado de coincidencia en relación a las competencias generales que se requieren de un docente exitoso. Es por esto que, desde la perspectiva de la investigadora, se necesitan docentes cuya capacidad de aprendizaje esté siempre dispuesta para que a través del ella, logre adaptarse a los nuevos requerimientos de sus tareas; sean innovadores y creativos, que se adapten, que estén auto motivados, que gusten del trabajo en equipo, que tengan destrezas para el uso de tecnología, con estabilidad emocional y habilidades para la comunicación e idiomas. De igual modo, se requiere de maestros, a quienes el cambio nos los paralice, para que mediante su creatividad, sigan innovando en el sector.

Este enfoque, debido a las necesidades del contexto cambiante, genera demandas en la gestión de personas en la organización educativa la cual se verá beneficiada no solamente al adquirir miembros talentosos para la organización quienes han de sacar adelante, de manera eficiente, el proyecto educativo, sino también significará una evolución con un enfoque hacia el logro de los objetivos institucionales específicos. De acuerdo a Selvi (2010),

*The aims of education change very quickly depending on the demands of the era requiring more capability. These demands directly affect educational system. Teachers are responsible for operating educational system and they need strong and efficient professional competencies. Teachers' competencies must be reviewed so that teachers' competencies should be redefined depending on the development of the whole life of human and education. (p.167)*

Para conseguir este cambio en la gestión de personas desde y para la educación, es necesario evolucionar desde los paradigmas tradicionales, hacia

aquellos que buscan profesores aptos y competentes. Según Nieto (1982), nuestros procesos de selección docente, deben evolucionar de los modelos de selección tradicional, centrados en un examen de selección, hacia modelos de selección docente que consideren todas las competencias, capacidades y habilidades del buen profesor. Está claro, a decir de la investigadora, que una simple inclusión de competencias en la documentación de la organización educativa es insuficiente para que el cambio se dé en la organización y en el salón de clase. La organización debe convertirse en una institución que aprende, que desarrolla capacidades y conocimiento compartido desde la bases de sus miembros, a la par que cuida el desarrollo personal de los mismos.

### **1.2.2. Un acercamiento hacia competencias específicas del personal docente**

Se requiere definir con mucha precisión las competencias particulares que se necesitan para una persona que compartirá, junto a otras instancias de la sociedad, la responsabilidad de llevar al alumno hacia el descubrimiento y desarrollo de sus propias competencias, dentro de la consigna “aprendamos a aprender” y la de que “los conocimientos son transitorios”. Aún mayor precisión es requerida cuando identificamos la imperiosa necesidad de ubicar a aquellos profesores aptos para el tipo especial de entidad educativa, el tipo particular de alumnos y la clase específica de objetivos de los cuales él será el responsable de llevarlos hacia su consecución. Y más allá aún, identificar a aquel profesor cuyas aspiraciones personales se conjuguen con las de la organización “Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con la visión y misión de las instituciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia” (Camargo & Delgado, 2011, p.3).

Si el aprendizaje supone creación de conocimiento, el conocimiento un cambio de conducta y este a su vez, el desarrollo de una competencia, esta evolución necesariamente dará forma a un cambio en el quehacer del docente “Ello supone un cambio radical de la función docente, desde las posturas transmisoras del conocimiento, hacia la valoración y apoyo a la evolución de los modelos que utilizan los alumnos para comprender los significados y proponer formas de actuación, que no descansan en la repetición memorística de datos o

afirmaciones” (REDECA, 2010, p.137). Como todo proceso que implica la selección de los más aptos y talentosos, identificar al buen profesor, es complejo ya que son muchas las variables que conforman este acto. Por ejemplo, las experiencias, la motivación, las expectativas, la edad, el conocimiento, el dominio de la didáctica, etc., todos ellos de gran influencia en el desempeño y en el efecto que tendrá en su contribución para conseguir los objetivos institucionales.

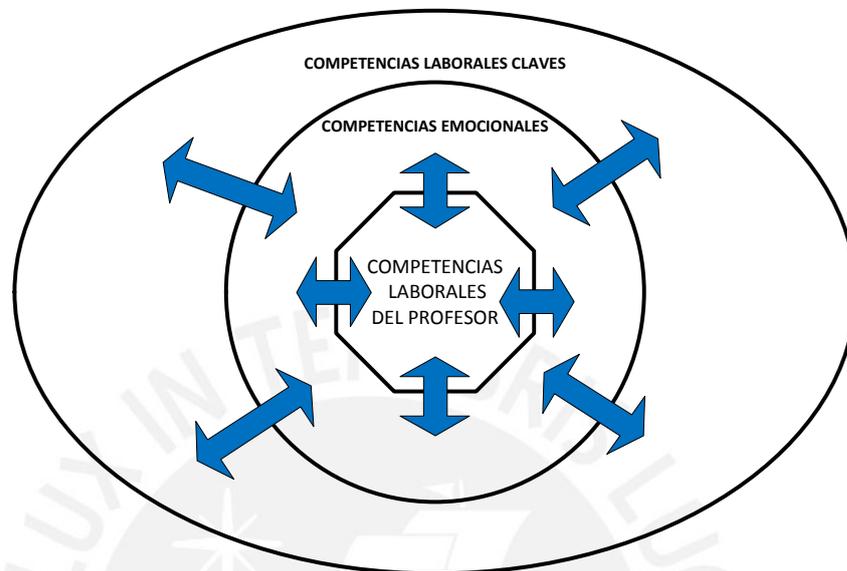
El docente, para ser considerado apto dentro de los modelos basados en competencias, necesita al menos contar con el dominio de su disciplina (competencias de nivel técnico), características personales (competencias relacionadas a la inteligencia emocional), competencias docentes (nivel metodológico) y competencias tecnológicas (SEP, 2005). Adicionalmente, requiere destrezas de comunicación y relaciones interpersonales maduras que contribuyan a crear condiciones propicias para el aprendizaje. En general, los Modelos Educativos Basados en Competencias buscan identificar a los profesores competentes que posibiliten el desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes en los alumnos para poder insertarlos en el mundo de manera funcional y efectiva. Y para que adicionalmente se desenvuelva con soltura en cada una de las fases de su quehacer dentro de la institución educativa.

*Estas competencias docentes se expresan en desempeños genéricos que corresponden a las características de las funciones y acciones propias de prácticas docentes específicas, del quehacer cotidiano del docente que, para efectos prácticos de entendimiento, corresponden a la organización y ejercicio (...) que el docente, de manera general, realiza en tres distintos momentos: antes (planeación macro y micro), durante (en el aula) y después” (García-Cabrero, B., Loredo, E.J & Carranza Guzmán, 2008, Sp.)*

Hay un grupo de competencias que favorece crecimiento personal y organizacional que dependen, en gran medida, del incremento de la inteligencia emocional, para la cual Goleman, Boyatzis, Golman, & Rhee (1999) ofrecen una definición descriptiva “emotional intelligence is observed when a person demonstrates the competencies that constitute self-awareness, self-mangement, social awareness, and social skills at appropriate times in sufficient frequency to be effective in the situation” (p.3). Según la apreciación de la investigadora, la gran cobertura de este grupo de competencias hace que se propaguen y que ejerzan sus efectos hacia los niveles de las competencias claves, y de las la

inteligencia emocional. Esta interacción se competencias laborales específicas del rol de profesor y a la vez, retroalimentan puede apreciar en la Figura 6.

**Figura 6. Interacción de competencias laborales claves, emocionales y laborales del profesor**



Elaboración propia en base a Goleman, Boyatzis, & Rhee, (1999), Antonacopoulou & Gabriel (2001)

Sin embargo, de acuerdo a Hargraves citado por Antonacopoulou & Gabriel (2001) la emociones no son tomadas en cuenta dentro de los perfiles de competencias del profesor, ni a nivel de selección, desarrollo o investigación en el campo de la educación.

De acuerdo a Antonacopoulou et al.(2001) "Learning about one's emotions provides useful starting point for recognizing what causes these emotions and how they may be worked on, reconciled, with and corrected. This in itself is the first step to freedom-moving out- to a new state of acting, behaving, being" (p. 437). De aquí la importancia para las personas de conocer el alcance de su competencia emocional de la que dependen, entre otros, el manejo del stress; la autoestima y la confianza, la tendencia hacia cambio personal positivo, la asertividad, la toma de decisiones, el control de la ansiedad, el compromiso, la ética, el control de la ira y el sentimiento de comunidad y de pertenencia serán de mucha influencia en el devenir profesional del futuro trabajador. Según Golman (1995)

*(...) that people who are emotionally adept - who know and manage their own feelings well, and who read and deal effectively with other people's feelings are at an advantage in any domain of life. People with well-developed emotional skills are more likely to be content and effective in their lives, mastering the habits of mind that foster their own productivity, whereas, people who cannot marshal some control over the emotional life will fight inner battles that sabotage their ability for focused work and clear thought. (p.36)*

Y más allá del nivel personal, estar al tanto de la influencia de las competencias emocionales, forma parte del conocimiento y aprendizaje a nivel organizacional "Supporting individuals in gaining emotional understanding of themselves and others is seen as a vital part of the organizational learning" (Mangham, (1998), y Antonacopolu, (1998) citados por Antonacopoulou y Gabriel, 2001, p. 437). Ya que el mayor beneficio vendrá de la interacción entre los miembros de la organización. "Emotional competencies seem to operate most powerfully in synergistic grouping, with the evidence suggesting that mastery of "critical mass" of competencies is necessary for superior performance" (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000, p.39)

El rol docente demanda personas con una inteligencia emocional desarrollada, cuyas competencias emocionales lo ayuden en su interacción con su medio, altamente estresante. "Teaching profession requires emotional competencies such as rapport, harmony and comfort while dealing with groups. A teacher with high IQ may not necessarily be high on these emotional competencies. Hence, teachers with high EQ seem to exhibit open and free expression of ideas that lead them to creativity and mutual respect" (Singh, (2002) citado por Kumar, 2012, p.300).

El liderazgo, es otra de las vertientes de la inteligencia emocional, requiere de las dimensiones de competencias personales y sociales. Goleman et al. (2000) afirma que debido al impacto que tiene el liderazgo sobre el quehacer del profesor, puede ser considerado como específico dentro de su rol, pues es indudable, la necesidad en el profesor de ejercer un rol de liderazgo no solamente dentro del salón de clase, sino también de la comunidad educativa. Para Goleman et. al. (2001)

*The leader's mood and behaviors drive the moods of everybody else. A cranky and ruthless create a toxic organization filled with negative underachievers who ignore opportunities; an inspirational, inclusive*

*leader spawns acolytes for whom any challenge is surmountable. The final link in the chain is performance: profit or loss. (p.3)*

Comboni y Juárez. (2008) agregan que “El profesor debe tener entusiasmo, optimismo pedagógico, liderazgo. Debe dar afecto que proporcionará la imprescindible seguridad y confianza que reforzará el impulso de los estudiantes para demostrar su capacidad” (p.225). Esta es la mayor responsabilidad en las manos y las emociones del profesor. Es por esto, que desde la postura de la investigadora, las competencias emocionales del profesor deben ser identificadas e incluidas dentro de las competencias claves del rol específico de profesor. El desarrollo sostenible de estas y otras competencias emocionales, cruciales dentro del rol docente, son de la responsabilidad de los gestores de la organización, quienes deben hacerlas posibles mediante la inclusión de estas competencias dentro de sus políticas y procesos de atracción del talento -personas competentes- hacia sus organizaciones.

## 2. Reflexión personal

El desempeño profesional del profesor no está basado exclusivamente en su formación inicial, su desarrollo pedagógico, su conocimiento y desarrollo cognitivo o teórico, sus habilidades o su personalidad, sino que también hay diversos factores dentro de la situación laboral tales como el salario, clima laboral, las posibilidades de promoción, la participación en la toma de decisiones, etc. que impulsan o paralizan el desarrollo de la carrera docente y el progreso en el ejercicio de su profesión.

Entonces, por un lado, hay una institución educativa, con un contexto particular que determina sus necesidades específicas, diferentes a la de cualquier otra institución del área. Por el otro, está el grupo de docentes candidatos, que quiere trabajar en esa institución, dentro de los cuales podría estar o no, aquel maestro que es la respuesta a esas necesidades. Lograr atraer al docente adecuado para esa labor, de ese grupo de docentes en oferta laboral, no puede ser dejada al azar pues sería como jugar a la ruleta rusa con el futuro del alumno. Se está partiendo de la premisa que aunque todos los docentes, en el mercado laboral, sean buenos, no todos lo son para las necesidades específicas de la institución que está en la búsqueda de servicios profesionales.

**Figura 7. La institución educativa y sus necesidades**



Elaboración propia

Es pertinente pensar que una adecuada selección del aspirante a trabajar en un determinado contexto, con necesidades precisas, debe partir, de identificar las competencias iniciales con que cuenta el candidato, con el propósito de saber si tiene los insumos básicos, no solo para funcionar dentro del sistema institucional, sino especialmente para contribuir al logro de los objetivos institucionales y al incremento del capital humano (Figura 8). El docente es uno de los elementos clave en la consecución de los objetivos educativos. Por ello, es crucial que se articulen las competencias personales (actitudes y talentos), la formación docente inicial, la carrera docente, las condiciones de trabajo con el cambio científico y técnico, mediante nuevos sistemas laborales que incluyan una forma innovadora de gestión de personas que transformen al profesor en el colaborador más activo para el logro de los objetivos institucionales (Figura 9).

**Figura 8. Articulación de las necesidades de la institución educativa y el aspirante a profesor**



Elaboración propia

**Figura 9. Logro de objetivos institucionales a través de la selección de personal por competencias**



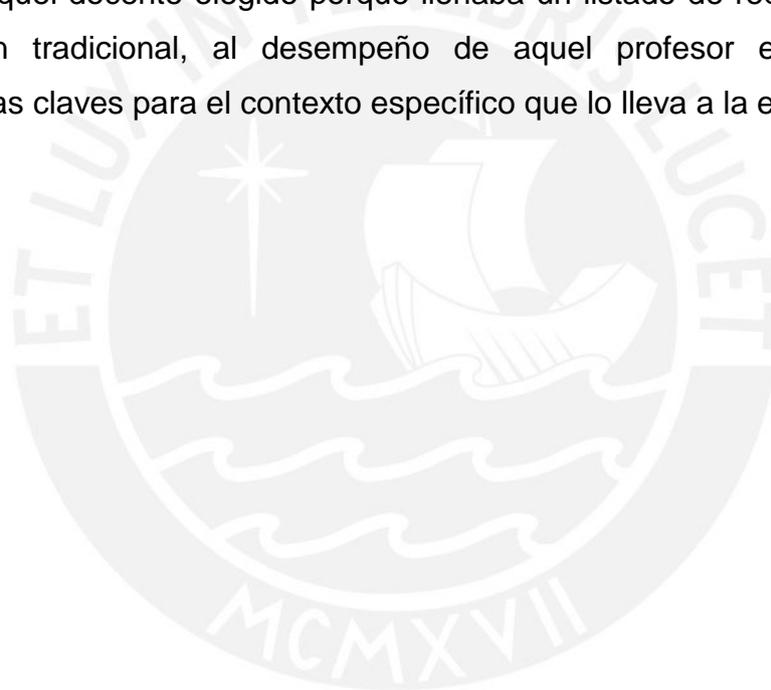
Elaboración propia

Esto exige repensar el trabajo docente, el rol del profesor, la urgencia del desarrollo profesional, la identificación de las necesidades que definen a la institución y sus objetivos, y de identificar a la persona que será capaz de responder a esas necesidades desde sus competencias. Desde el punto de vista de la investigadora, la selección de personal docente en base a modelos por competencias, cumple cinco funciones principales: 1) contribuye con la identificación de necesidades de la organización educativa; 2) ayuda a formular objetivos en base a las necesidades identificadas; 3) facilita a la institución educativa los fundamentos teóricos para introducir cambios en la gestión de personas y de desarrollo profesional; 4) ayuda a la toma de decisiones por parte de las autoridades en torno a políticas y reformas educativas en relación a la gestión de personas; y 5) permite sistematizar el saber acumulado.

En suma, La gestión de personas, a través de la gestión por competencias, desde el punto de vista expresado en esta investigación, es la herramienta más adecuada para el manejo de conocimientos, el desarrollo de competencias y habilidades. Este tipo de gestión acompaña el tipo de cambio social, científico y tecnológico actual pues puede llegar a armonizar las necesidades del mundo, con las necesidades institucionales, sin dejar de lado, las necesidades de las personas.

Así, la gestión de personas se ubica en una posición estratégica dentro de la organización en general y de la educativa, en particular. Esta ayuda a consolidar la presencia de las personas dentro de la organización, pues es consciente que las personas son su ventaja competitiva.

Es responsabilidad y menester de la organización educativa tomar acción definitiva hacia el cambio profundo en la gestión de personas, propiciando el desarrollo de mayores grados de las competencias iniciales y la adquisición de nuevas competencias, ya que, de esta manera no solamente se contribuye a con el incremento del capital humano, sino que se logra un aumento de la capacidad de producción y una marcada diferencia en los resultados de desempeño en relación a aquel docente elegido porque llenaba un listado de requerimientos, de la selección tradicional, al desempeño de aquel profesor elegido con las competencias claves para el contexto específico que lo lleva a la excelencia.



## PARTE 2: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

Al tratar de definir la metodología de esta investigación, se buscaba una perspectiva teórica que ayudara a entender y conocer un proceso y realidad desde sus protagonistas. Y que fuera más allá de investigar las causas mediante cuestionarios, inventarios y estudios demográficos, que producen datos cuantificables y susceptibles de análisis estadístico. Según Canales (1996), esta perspectiva tiene correlato con el positivismo pues en él se buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales, con independencia de los estados subjetivos de los individuos como cosas que ejercen influencia externa sobre las personas.

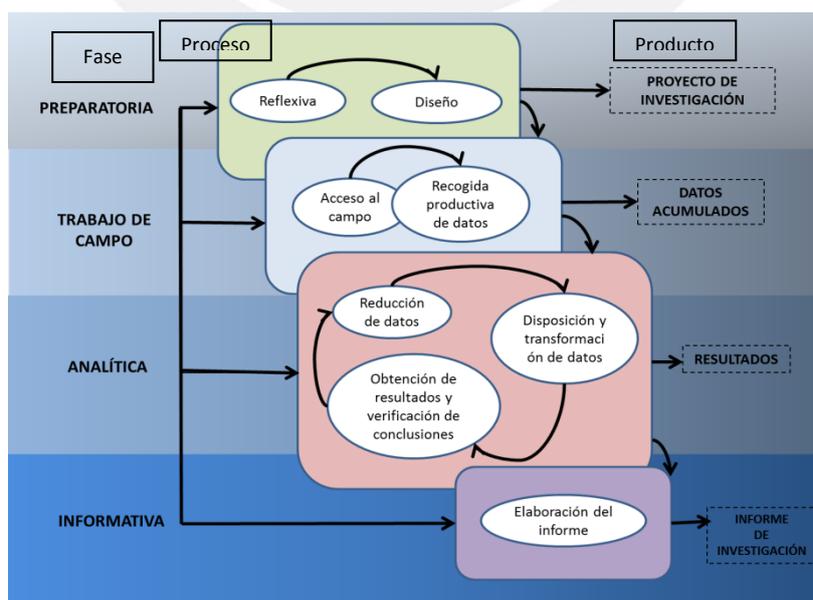
Se requería entonces, de una perspectiva teórica que se enfocara en la interpretación que hacen los actores de los hechos sociales, desde la propia perspectiva, tal como son experimentados y percibidos. En este estudio, se intenta ver las cosas desde el punto de vista de las otras personas. Es así que se decide optar por la perspectiva fenomenológica, con el fin de identificar y describir las relaciones básicas del caso investigado, desde su propio marco referencial, su tiempo y espacio específicos. Empleando para ello, el rigor científico necesario para dar validez a esta experiencia individual. A través de este enfoque se busca la comprensión del caso, utilizando la técnica cualitativa de grupos focales, que genera datos descriptivos y una comprensión de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente. (Taylor & Bogdan, 1990). Debido a la naturaleza del estudio que se deseaba realizar sobre los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de idiomas, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades, el enfoque elegido es se presenta como adecuado para recoger la riqueza del caso.

### CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación realizada tiene una perspectiva fenomenológica y un enfoque cualitativo. Se deseaba aprovechar dos de las características de estas perspectivas: 1) La visión holística y global del fenómeno a estudiar, característica que nos permitiría investigar el efecto de la aplicación de un modelo por competencias aplicado a la selección de docentes de idiomas como un todo y; 2) el no perder el contacto con la realidad que haría posible rescatar las perspectivas de los protagonistas y el contexto en que se dieron. La flexibilidad de este diseño, nos exigiría ir adaptando la investigación según fueran emergiendo las necesidades. El diseño supuso una toma de decisiones ya que se aceptaba de antemano, que debería ser alterada a lo largo de la investigación. Ruíz Olagabuénaga (2003) afirma que las decisiones deben ser asumidas previamente con carácter de provisionalidad para lograr ir incorporando lo que vaya surgiendo a medida que la investigación avanza.

De esta manera, el diseño cualitativo de este estudio se convirtió en el camino que señalaría el paso a paso para encontrar la solución al problema de investigación. Siguiendo a Rodríguez, Gil & García (1996), se distinguen para este estudio, 4 etapas en el proceso del diseño de la investigación cualitativa (Figura 10. Fases y etapas de la investigación cualitativa):

**Figura 10. Fases y etapas de la investigación cualitativa**



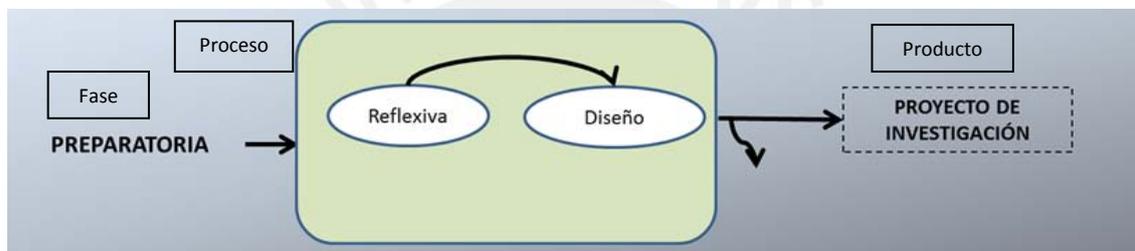
Tomado de: Rodríguez, et. al. (1996, p.64)

1) Fase preparatoria; 2) Fase de trabajo de campo; 3) Fase analítica y; 4) Fase informativa. Cada una de estas fases tiene sus propias sub-fases y productos, las cuales se irán abordando a lo largo de este informe. En el capítulo referente al diseño metodológico se abordarán la etapa preparatoria, con las sub-fases reflexivas, y la de diseño metodológico:

## 1. Fase preparatoria

La fase preparatoria, fase inicial, involucra dos grandes etapas de vital importancia en esta investigación: La reflexión y el diseño (Figura 11. Fase preparatoria).

**Figura 11. Fase preparatoria**



Tomado de: Rodríguez, et. al. (1996, p.64)

En la sub-fase reflexiva “El punto de partida en la investigación cualitativa es el propio investigador: Su preparación, experiencia y opciones ético-políticas. Las decisiones que sigan a partir de ese momento se verán informadas por esas características peculiares e idiosincráticas” (Rodríguez, et. al., 1996, p.65). Esta sub-fase reflexiva se presentó como una etapa en la que se tomaron en cuenta cinco componentes claves sobre los cuales la investigadora debió meditar y tomar decisiones: Los propósitos (metas de la investigación), el contexto conceptual, la pregunta de investigación, los métodos, y la validez. Siguiendo a Maxwell (1996, 2005) se formularon una serie de preguntas claves que ayudaron a guiar el diseño de esta investigación cualitativa:

1) Las preguntas sobre los propósitos orientaron la investigación hacia la identificación de los objetivos; lo que se quería esclarecer; la motivación que se tenía para realizarlo; el rigor sobre los resultados y el valor del estudio. De aquí se determinó que lo que se quería estudiar eran los efectos de la aplicación del

modelo utilizado en la institución elegida pues esta deseaba tener información sistematizada sobre el modelo aplicado. Desde ese momento se exploraron posibles temáticas de investigación desde el contexto de la propia experiencia de la investigadora en el tema de modelos por competencia, estudios preliminares hechos por la investigadora, experiencias de diseño del modelo para la propia institución y de aplicación del modelo en su centro de trabajo. Otro punto de referencia fue la gestión educativa diaria en el contexto institucional que tiene sus propias demandas en cuanto al tipo más apropiado de personal para un desempeño exitoso; las experiencias significativas, la literatura especializada sobre el tema de competencias laborales, las experiencias reflexivas, etc.

2) Las preguntas sobre el contexto conceptual fueron la guía hacia la literatura y las teorías relacionadas que formaron parte del estudio. La pregunta de investigación se convirtió en el componente central de esta fase ya que las preguntas relacionadas a este componente estaban dirigidas a la identificación del problema del estudio. Esto implicaba conocer lo que se quería conocer y aprender del caso sobre la aplicación del modelo por competencias y cómo se formularía la pregunta que guiaría toda la investigación. Con el fin de dar un sustento y proporcionar un marco conceptual sólido a la investigación, ha sido necesario hacer una consulta bibliográfica y revisión de literatura especializada extensiva sobre la gestión del capital humano, la gestión de las personas, gestión por competencias y la selección de personal. Este constituye el primer eje sobre la que está basada esta investigación. Esta etapa de revisión bibliográfica y de literatura relativa al tema es el necesario inicio de toda investigación que solo acabaría al concluir el estudio. Esta revisión sistemática fue necesaria ya que permitió reconocer y criticar el trabajo de otros, favoreció el avance del conocimiento, y dar opiniones fundamentadas. Los autores Blaxter, Hughes, & Tight (2006) afirman que una habilidad importante para el investigador es hacer una revisión de literatura eficaz pues ayuda a situar a la investigación en el contexto de lo que ya hay y provee una estructura base para posterior investigación. Fink (2005), citado por Blaxter, Hughes, & Tight (2006) afirma que “A research literature review is a systematic, explicit, and reproducible method for identifying, evaluating and synthesizing the existing body of completed and recorded work produced by researchers, scholars and practitioners” (p.122). Este

punto de vista es complementado por Laws et al. (2003) citados por Blaxter et. al., (2006).

Literature search' refers to the process of finding the material, and a 'literature survey' simply describes the literature which exists. The terms 'review' or 'study' point to the importance of critically assessing the information you collect, and making sense of it in relation to your own research question. A good literature review is a key feature by which the quality of a piece of research is judged. (p.122)

Para afinar la indagación, fue preciso acotar más la búsqueda, orientándonos a la gestión por competencias en el ámbito docente, el segundo eje, para lograr relacionar lo encontrado a nivel teórico, en la práctica de la gestión de personal docente. Finalmente, entramos en el tercer eje de este estudio que es el trabajo de campo que nos permite la interacción con los protagonistas quienes aportan la información sobre el impacto de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente idiomas, desde su propia perspectiva y experiencia.

3) Las preguntas relacionadas a los métodos guiaron a la investigadora hacia las técnicas para lograr responder la pregunta central del estudio sobre los efectos de la aplicación del modelo por competencias en la institución elegida y lograr los objetivos planteados. Este componente tomó en consideración las personas involucradas en el estudio, la situación, las decisiones de muestreo, los métodos de recolección de datos y la técnica empleada para su análisis,

4) Las preguntas referidas a la validez se centraron en la identificación de cualquier elemento que pueda amenazar la validez de las conclusiones del estudio y sobre las estrategias que se utilizaron para contrarrestarlas. Este componente invitó a la investigadora a tomar en cuenta la forma en que los conocimientos previos y los nuevos podrían influenciar sobre el estudio y sobre ella misma. Y también a buscar razones para que los resultados puedan ser considerados como confiables.

Desde este ángulo, la investigación presentó limitantes de una posibilidad de sesgo mayor a lo usual por la condición de la investigadora como autoridad académica, del más alto rango en la institución, ya sea por su identificación como diseñadora del modelo o por que se dan por conocidos muchos datos no recogidos directamente por la investigación. Se tomaron varias medidas para reducir el impacto de la intervención de la investigadora. En principio, estableció

su compromiso ético con los resultados pues está interesada e identificar no solo las fortalezas del modelo aplicado, sino especialmente las debilidades para poder implementar una propuesta de mejora y, a partir de allí, seguir con la implementación de otras etapas dentro de la gestión de personas en base a competencias. Como parte de su compromiso, la investigadora decidió filmarse durante cada sesión de grupo focal con el fin de analizar el grado de intervención en el recojo de datos. Adicionalmente, preparó las posibles repreguntas para reducir la posibilidad de usar lenguaje que pudiera sesgar la información.

### 1.1. Nivel de la investigación

La etapa del diseño resultó de la reflexión de la investigadora. Rodríguez et. al. (2005) afirman que la elección paradigmática hecha en la etapa reflexiva determina, en gran medida, el diseño de la investigación. Estas decisiones también involucran el marco teórico, el problema de investigación, el objeto de estudio, el método, las técnicas e instrumentos y el análisis de datos

La perspectiva de esta investigación, como ya se ha mencionado, es cualitativa e inductiva, por tal razón, se ha optado por una Investigación aplicada, de tipo descriptiva, empírica o de campo. “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (Arias, 1998, p.31). El nivel descriptivo viabilizó el análisis de los efectos de la aplicación del modelo por competencias en la selección del personal docente en la institución elegida; de cómo la estrategia de la aplicación de un modelo por competencias, aplicada a la selección de personal, repercute en la selección de candidatos adecuados, aptos y motivados para puesto de profesor de idiomas. Así como la pertinencia, coherencia y posibles logros de la aplicación del modelo desde el contexto de las situaciones, desde lo empírico, y el propio marco de referencia de los informantes. Se buscaba la comprensión detallada de todas las perspectivas de los entrevistados sin establecer juicios y permitió ajustar los datos recogidos a lo que los grupos de autoridades y de docentes elegidos por el modelo afirman hacer y hacen. “Si una investigación pretende captar el significado de las cosas (...) más bien que describir los hechos sociales, se puede decir que entra en el ámbito de la

investigación cualitativa. Su objetivo es la captación de significado” (Ruiz Olagabuénaga, 2003, p. 23).

## 1.2. Metodología de la investigación

Para iniciar este trabajo cualitativo fue necesario contar con un núcleo temático: la aplicación de un modelo por competencias; una situación específica: la institución dedicada a la enseñanza de idiomas; un fenómeno que gira en torno a un foco de interés: el efecto de la aplicación del modelo por competencias en la institución. Fue preciso igualmente, contar con pistas o claves iniciales de interpretación porque se presupone que cada caso, cada situación cada sujeto, es único, resultado de infinitas combinaciones posibles, en un universo concreto. Estos núcleos y claves equivalen y desempeñan las mismas funciones que la teoría y las hipótesis en los análisis (Ruiz Olagabuénaga, 2003).

Se decidió para esta investigación, el estudio de caso que se define de la siguiente manera “The case study is an evidence-based, empirical approach that focuses on an intense investigation of a single system or a considering” (Regher, Stern, & Shlonsky, citados por Eunjung, Mishna & Brennenstuhl, 2010, p.683). El uso de esta técnica está indicado, según Yin (2003). Se prefirió esta estrategia que permite contestar preguntas de cómo y porqué se dan las cosas ya que la investigadora no tenía control sobre las ocurrencias del fenómeno que se llevaba a cabo en tiempo real. Esto permitió a la investigadora diagnosticar y decidir en el terreno del problema en donde las relaciones humanas tenían un rol preponderante. A través del uso del estudio de caso, se pudo analizar el problema, determinar el método de análisis, determinar alternativas o cursos de acción, y tomar decisiones.

*In other words, the case study as a research strategy comprises an all-encompassing method-covering the logic of design, data collection techniques and specific approaches to data analysis. In this sense, the case study is not either a data collection tactic alone (Stoecker, 1991) but a comprehensive research strategy. (Citado por Yin, 2003. p.14)*

Al emplear un estudio de caso en esta investigación, fue posible profundizar y realizar una revisión exhaustiva dentro del contexto real del caso de investigación “El modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en una institución dedicada a la enseñanza de idiomas” posibilitando un

conocimiento amplio y detallado del mismo cuyas características son únicas, que además ofrece múltiples fuentes.

### **1.3. El caso: El modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en una institución dedicada a la enseñanza de idiomas**

Con el propósito de explicitar la importancia de identificar los efectos de la aplicación del modelo por competencias en el proceso de selección de docentes de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas, se presenta el caso de manera detallada. Así para una mejor comprensión se precisa conocer el contexto en que la aplicación del modelo por competencias se da dentro de la institución elegida. De igual manera, se revisa el proceso que siguió la institución desde el diseño hasta la implantación del modelo por competencias. Posteriormente, se presenta el modelo por competencias oficial usado en la institución y los grados requeridos para cada competencia y sub-competencia. Finalmente, se introduce también, el proceso de selección que se utiliza en la institución.

#### **1.3.1. Contexto de la institución elegida**

La investigación se ha desarrollado en una institución dedicada a la enseñanza de idiomas. El instituto es una unidad externa que pertenece a una universidad ubicada en Lima. La institución elegida inició sus actividades el 3 de febrero de 1986, en el distrito de San Isidro con un plantel de 20 profesores. Diez años más tarde, en 1996, se inaugura el segundo local en el distrito de Chacarilla. En 1999 y en el 2007 se inauguran la tercera y cuarta sede en Camacho y Pueblo Libre respectivamente.

En la actualidad, el Instituto cuenta con una población de cerca de 11,000 alumnos entre los 7 años de edad, hasta adultos mayores, que requieren del aprendizaje del idioma inglés como lengua extranjera y de español como segunda lengua. Para atender a esta población de alumnos, la institución cuenta con 275 profesores; 9 coordinadores académicos, 11 asistentes de coordinación; 1 asistente de dirección académica y una directora académica. Además del personal administrativo que suman 40 personas, y el personal de mantenimiento formado por 20 personas.

La institución, históricamente, está dividida en dos etapas. La primera que inicia con la apertura en 1986, hasta el 2007 en que estuvo a cargo de un único

director cuya gestión durara 21 años. Por entonces, ya se habían inaugurado la segunda y tercera sedes, el grupo de profesores ya había crecido a cerca de 80 y se atendía a una población de 3,500 alumnos. La segunda etapa inicia a mediados del 2007 en que se fusionan todas las unidades externas, tres en total, dedicadas a la enseñanza de idiomas, las cuales operaban de manera separada. Se adopta un nuevo nombre, se cambia el estilo de gestión que es dividida en dirección ejecutiva y dirección académica. Esto marca un hito importante, pues sincera la función de la institución no solo como una unidad académica, sino también como una unidad de negocios de la universidad a la que pertenece.

El nuevo estilo de gestión, aunado a la inauguración de un cuarto local, logra hacer crecer el número de alumnos de 3,500 en el 2007 a 7,900 en el 2010 y a 11,000 en el 2012. El gran incremento en la población estudiantil ha generado nuevas demandas en los encargados de la gestión pedagógica en términos de la gestión de personas, la selección del personal docente, a su cargo. A la demanda de un gran número de profesores, de alto desempeño, personal que por lo general se encuentra entre los 22 y 35 años de edad, se suma una alta rotación generada no solamente por unas condiciones salariales algo alejadas de la media del mercado, sino, especialmente, producida por la alta rotación de jóvenes profesionales, la que se ha convertido en una característica común en el mercado actual. “Se trata de jóvenes que no persiguen estabilidad ni permanencia en sus empleos, sino ascensos rápidos. Para ello buscan trabajos donde puedan aprender lo necesario para saltar a otra empresa que les ofrezca mejores condiciones y mayores desafíos profesionales” (Pérez, 2012, sp).

El desafío de este nuevo contexto laboral adiciona una nueva etapa en la historia institucional en que la gestión de personas debe reinventarse para asumir este reto.

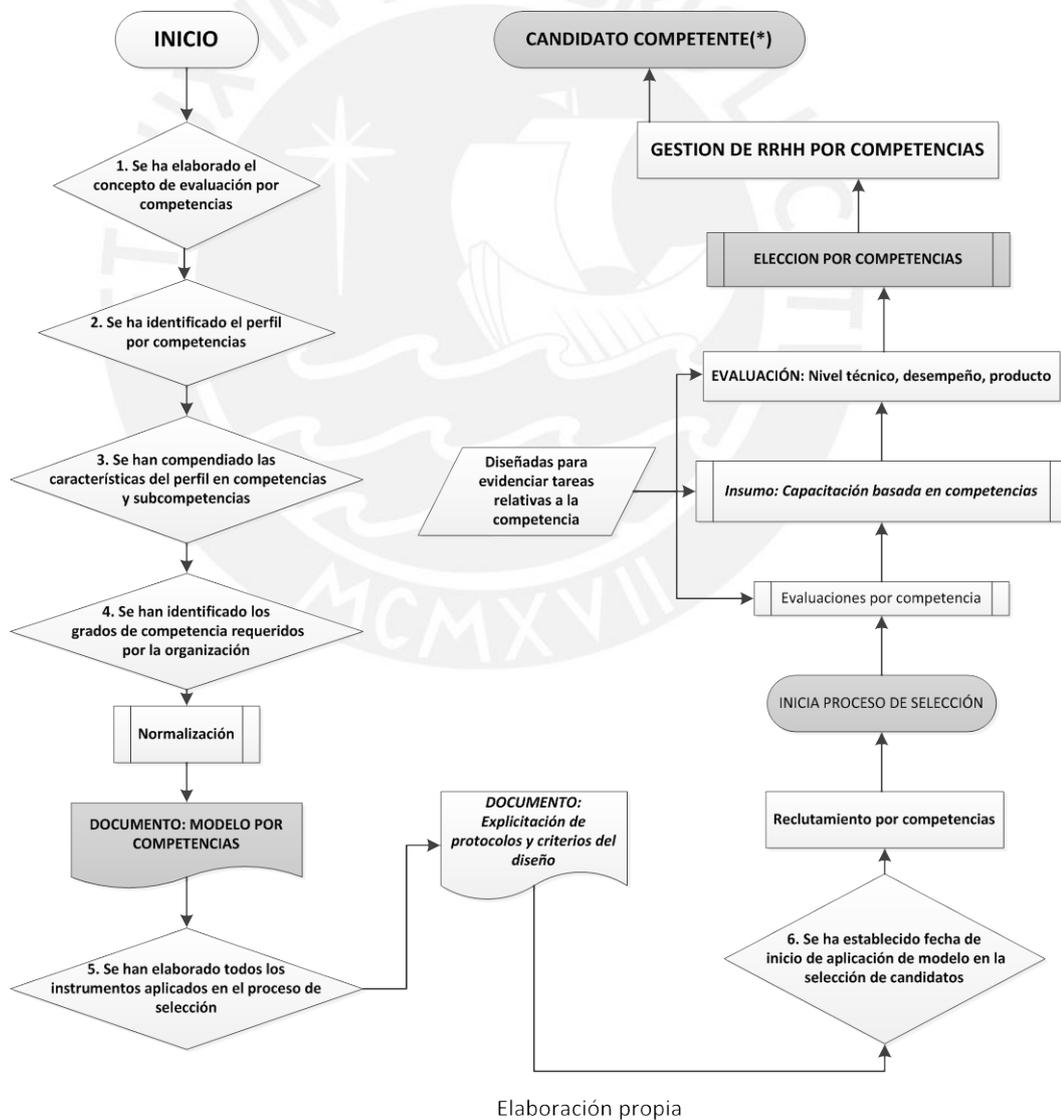
### **1.3.2. Proceso: Del diseño del modelo a la selección de personal por competencias**

La institución elegida para la investigación, con el objetivo de responder al problema de la alta rotación de personal docente debía crear un mecanismo que pudiera dotarla de personal competente, que se adapte de manera eficaz y rápida y que sea capaz de dar el servicio de calidad por el que la institución es reconocida, además de atender sus demandas actuales. Así, la institución,

empeñada en la mejora continua, en marzo 2011, diseñó e implementó, la aplicación de un modelo por competencias en su proceso de selección de personal docente.

Para elaborar el modelo que actualmente se aplica, la institución, estableció como parámetros, sus objetivos académicos por nivel de enseñanza; el perfil ideal del profesor, elaborado con el aporte de un porcentaje cercano al 95% de los profesores de la institución; y los estándares institucionales que abarcan ámbitos académicos y administrativos. Con esta información, las autoridades de la institución diseñaron el modelo por competencias.

**Figura 12. Del diseño del modelo a la selección de personal por competencias**



El proceso que la institución, del diseño del modelo a la aplicación (Figura 12), siguió las siguientes etapas: 1) Elaboración del concepto de evaluación por competencias; 2) identificación del perfil por competencias; 3) creación del inventario de competencias en base a las características del perfil; 4) Identificación de los grados de competencia requeridos por la institución. Esta etapa incluía la normalización y la elaboración del documento “Modelo por competencias”; 5) Elaboración de documentos para el proceso de selección. En esta fase incluyó la elaboración del protocolo y criterios del diseño; 6) Definición de cronogramas. Esta última fase incluía la ejecución de todo lo planificado: a) Reclutamiento en base a competencias; b) Evaluación por competencias; c) Capacitación por competencias; y d) Elección por competencias.

### 1.3.3. El modelo institucional:

El modelo por competencias diseñado para la institución y por los miembros de la misma, sobre la base de sus necesidades específicas, está conformado por cinco grandes competencias: competencia técnica – académica; competencia organizacional; capacidad intelectual; competencia valores sociales y; competencia psicológico-afectiva. Cada una de estas competencias está asociada a grupos de sub-competencias (Cuadro 3. Competencias del personal docente).

**Cuadro 3. Competencias del Personal Docente**

<b>I. COMPETENCIA TÉCNICA - ACADÉMICA</b>	Demuestra conocimiento técnico de la enseñanza de idiomas. Se adapta a la enseñanza de diferentes programas y niveles.
1. Nivel de inglés hablado y escrito	Se comunica con fluidez y corrección de manera hablada y escrita en el idioma inglés.
2. Tecnología educativa en el área de idiomas.	Conoce y está especializado en TFL, ESL o afines. Domina conceptos, instrumentos, teorías, documentación relacionada a TFL, ESL o afines.
3. Nivel de español hablado y escrito.	Se comunica con fluidez y corrección de manera oral y escrita en español.
4. Herramientas informáticas	Maneja herramientas MS Office (Word, Power Point), correo electrónico e Internet.

<b>II. COMPETENCIA ORGANIZACIONAL</b>	Se adapta a los requerimientos inherentes a la organización en particular, del contexto, o del rol asignado.
1. Trabajo en equipo	Interactúa, escucha, organiza, acepta y propone ideas, logra el bien común y trabaja hacia un objetivo conjunto.
2. Liderazgo	Conduce a sus seguidores/alumnos al logro de su máximo potencial a través del respecto inspirado, carisma, motivación y uso del conocimiento técnico.
3. Organización	Ordena y organiza elementos y recursos de manera efectiva para lograr objetivos académico-administrativos.
4. Pro-actividad	Soluciona situaciones / identifica oportunidades de mejora / resuelve conflictos, innova y propone vías de solución y de mejora efectivas.

<b>III. CAPACIDAD INTELLECTUAL</b>	Adquiere nuevos conocimientos y los aplica en nuevos campos en base a experiencias y la observación, con la posibilidad de proyectarse a nuevos usos.
1. Pensamiento crítico	Analiza con objetividad hechos y situaciones, evalúa la estructura y consistencia de los razonamientos con equidad.
2. Apertura a crítica	Comprende y acepta la crítica.
3. Capacidad de autocrítica	Se autoevalúa y es sincero consigo mismo, distingue los propios defectos, buscando mejora.
4. Toma de decisiones	Discierne soluciones adecuadas basadas en información relevante y apropiada.
5. Creatividad	Produce cosas nuevas y valiosas a partir de las propias capacidades.

<b>VI. COMPETENCIA VALORES SOCIALES</b>	Interactúa con otras personas de manera efectiva y sirve como soporte positivo al ambiente laboral. Es solidario, empático, respetuoso y mantiene una imagen profesional.
1. Solidaridad	Reconoce en el bien común como el sentido de una vida exitosa para todos. Se compromete con aquel al que se le brinda solidaridad.
2. Respeto	Reconoce, aprecia y valora a los demás y al entorno.
3. Compromiso	Se identifica y concuerda con los valores, filosofía, objetivos, metodología y normas establecidas por institución.
4. Responsabilidad	Cumple con las obligaciones, evalúa las circunstancias al hacer o decidir algo.

<b>IV. COMPETENCIA PSICOLÓGICO-AFECTIVA</b>	Establece contactos interpersonales saludables y armoniosos con los demás dentro del rol de profesor de la institución
---	--

1. Imagen profesional e higiene	Refleja de manera adecuada las características de imagen profesional y de cuidado y aseo personal requeridas por la institución.
2. Inteligencia emocional	Capacidad de sentir, entender, controlar y modificar los estados anímicos tanto propios o ajenos.
3. Autoestima	Autovaloración de uno mismo, de la propia personalidad, de las actitudes y de las habilidades.
4. Control de la frustración	Trabaja de manera eficiente a pesar de la frustración haciendo uso de su fortaleza y equilibrio interior.
5. Trabajo bajo presión	Desarrolla su labor de manera efectiva a pesar de las presiones que pueda ofrecer el entorno.
6. Control de la agresividad / impulsividad	Controla de manera física, emocional, cognitivo y social de impulsos agresivos.
7. Tendencia a extroversión y carisma	Demuestra Interés hacia el entorno que lo circunda y prospera de manera sostenida en sus relaciones con el medio social. Atrae y cautiva a los demás.
8. Salud mental	No posee síntomas latentes o manifiestos de trastornos bipolares, esquizofrenias, depresión mayor y psicopatía.

Elaboración propia

Cada competencia y sub-competencia cuenta con descriptores, expresados de manera explícita en un documento auxiliar. Estos descriptores, a manera de rúbrica describen y evalúan un nivel de desempeño que es expresado con las palabras: Alto, medio, regular o no recomendado los cuales indican en qué medida un estándar se ha alcanzado.

El modelo por competencias oficial utilizado en la institución (Cuadro 3. Competencias del Personal Docente) se está tomando como referencia y las competencias y sub-competencias que lo conforman, como categoría de análisis en el Capítulo IV: Análisis de los resultados.

#### **1.3.4. Grados de la competencia**

Con el propósito de hacer el modelo más viable, se determinó, según las necesidades de la institución, el nivel de desempeño mínimo deseable para cada sub-competencia. Esta Matriz llamada “Criterios de Evaluación” (Cuadro 4), se constituye en unos de los documentos de mayor importancia para la realización del proceso de selección de personal, ya que a través de él se inicia la búsqueda del candidato que más se acerque a los niveles de desempeño considerados en la matriz.

**Cuadro 4. Criterios de evaluación**

A. Alto	4
B. Medio	3
C. Regular	2
D. No recomendado	1
No se presentó	0

COMPETENCIAS	ALTO 4	MEDIO 3	REGULAR 2	N/R 1	N/P 0
<b>COMPETENCIA TÉCNICA - ACADÉMICA</b>					
1. Nivel de inglés hablado y escrito		X			
2. Tecnología educativa en el área de idiomas.			X		
3. Nivel de español hablado y escrito.		X			
4. Herramientas informáticas		X			
<b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL</b>					
1. Trabajo en equipo	X				
2. Liderazgo		X			
3. Organización		X			
4. Pro-actividad		X			
5. Toma de decisiones		X			
<b>CAPACIDAD INTELECTUAL</b>					
1. Pensamiento crítico		X			
2. Apertura a crítica	X				
3. Capacidad de autocrítica	X				
4. Creatividad		X			
<b>COMPETENCIA VALORES SOCIALES</b>					
1. Solidaridad		X			
2. Respeto	X				
3. Responsabilidad y Compromiso	X				
<b>COMPETENCIA PSICOLÓGICO-AFECTIVA</b>					
1. Imagen profesional e higiene	X				
2. Inteligencia emocional	X				
3. Autoestima		X			
4. Control de la frustración	X				
5. Trabaja bajo presión		X			
6. Control de la agresividad / impulsividad		X			
7. Tendencia a extroversión y carisma		X			
8. Salud mental	X				

Elaboración propia

### 1.3.5. El proceso de selección de personal contemplado por el modelo

Para el proceso de selección y evaluación de los candidatos, el modelo cuenta con un protocolo, evaluaciones secuenciadas, matrices auxiliares en las que se registran los puntajes alcanzados en las competencias y sub-competencias a lo largo de todas las evaluaciones, que a la vez, hacen uso de varios instrumentos que registran data que ayudará a obtener un número considerado adecuado para admitir al candidato dentro de la institución e incluso

ordenar los resultados obtenidos en una jerarquía que permite identificar a los postulantes más aptos. Esta evaluación sigue la siguiente secuencia:

- a) Convocatoria: Se inicia la gestión del personal a través de la publicación, por Dirección Académica, de un anuncio en los medios de comunicación y en la bolsa de trabajo en la página web de la institución. El aviso ha sido diseñado para captar candidatos con las competencias incluidas en el modelo institucional (competencias como liderazgo, trabajo en grupos y bajo presión, lingüística; etc.).
- b) Reclutamiento (Recepción del Currículo Vitae): Se reciben todos los currículos vitae físicos y digitales dentro de las fechas de recepción establecidas por la institución. La recepción es hecha por secretarías y promotoras de los diferentes locales de la institución.
- c) Pre-selección (Evaluación del currículo): Se evalúan todos los currículos recibidos, depurando los que no cumplan con los requisitos predeterminados (nivel de inglés, correcto uso del inglés en la redacción del documento, carreras afines, si lo incluyera, etc.). En esta fase no se evalúan competencias. Esta fase evaluativa es llevada a cabo por dos coordinadores académicos especialmente entrenados para este propósito.
- d) Evaluación del nivel de inglés (competencia lingüística): Se mide el nivel de inglés del candidato a través de un examen computarizado, llevado a cabo en los laboratorios de la institución, a cargo de los operadores de los mismos. Los resultados tienen correlato con el Common European frame of Reference for languages (CEFR o CEF). Estos describen el grado de proficiencia en inglés en las habilidades de comprensión lectora, discriminación auditiva y corrección gramatical de la persona evaluada a través de una escala aceptada a nivel mundial. Se estableció que el mínimo aceptable para esta prueba que el candidato alcance 70/100 (setenta sobre cien). Los candidatos que no alcanzan este mínimo son descalificados.
- e) Entrevista Personal: El postulante es entrevistado por la Directora Académica. A través de una entrevista semi-estructurada, llevada a cabo en inglés. Se evalúan las competencias descritas en el modelo por competencias aplicado en la institución. En esta entrevista se miden la disponibilidad horaria, la certificación internacional de nivel de inglés presentada; la competencia lingüística (proficiencia en inglés a nivel oral), se evalúan competencias tales como el

liderazgo, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la creatividad, etc. a través del uso de metáforas y situaciones. Cada fase de esta evaluación recibe un puntaje numérico que será utilizado para completar puntajes finales. En esta etapa también se explora sobre las expectativas laborales y personales del candidato. Esta etapa también puede descalificar al candidato.

f) Evaluación psicológica: Se cita a los postulantes que han aprobado las evaluaciones realizadas durante la fase de entrevista personal para medir su competencia psicológico-afectiva. Esta prueba está a cargo de una psicóloga de la propia institución. Se utiliza una prueba proyectiva (Test de Machover). Esta evaluación genera un puntaje que de ser aprobatoria, será sumado, al acumulado de puntaje de pruebas anteriores.

g) Clase modelo de entrada: Esta es una evaluación de producto: El profesor candidato da una clase modelo ante parte del grupo evaluador con el fin de medir su potencial de acuerdo a criterios pre-establecidos. Se ha establecido que el número mínimo aprobatorio es 12/20 (doce sobre veinte). Esta evaluación está a cargo de los coordinadores académicos.

h) Taller de inducción metodológica: Los candidatos preseleccionados asisten a un taller de orientación metodológica, a cargo de los coordinadores académicos, para que conozcan los lineamientos metodológicos básicos de la institución. Estos serán los insumos para la clase modelo de salida.

i) Observación de clases y presentación de clase con alumnos reales: Esta prueba es el complemento de las evaluaciones de producto llamadas “clase modelo de entrada y de salida”. El profesor candidato observa las clases de profesores experimentados en la metodología institucional. El profesor observado asigna pequeñas porciones de clases que deberán ser presentadas siguiendo las pautas metodológicas aprendidas durante la observación. El profesor observado hace uso de fichas de observación para registrar los pasos seguidos por el profesor. Los resultados son usados para dar retroalimentación y para reportar sobre el desempeño del futuro docente. El profesor responsable de la clase, informa a través de un formato especialmente diseñado sobre el desempeño del profesor. El formato considera competencias fundamentales de nivel técnico-académico y psicológico-afectivas.

j) Clase modelo de salida: Evaluación de producto: El candidato preseleccionado presenta una clase modelo ante parte del grupo evaluador para

medir resultados después de haber experimentado el proceso de inducción metodológica y recoger datos para la toma de decisiones. A diferencia de la clase modelo de entrada, esta evaluación mide las competencias de nivel técnico académicas del modelo. Adicionalmente, mide la aplicación de los lineamientos metodológicos institucionales. Para esta evaluación se cuenta con una ficha de observación de clase especialmente diseñada para este propósito. La evaluación está a cargo de los coordinadores académicos y/o la Directora Académica.

k) Toma de decisión de selección: Se cruza información cualitativa y cuantitativa con los diferentes responsables de las evaluaciones. Se suman todos los puntajes acumulados de las evaluaciones, y se emite el resultado. Para el sumado de estos puntajes, se cuenta con una matriz que otorga pesos a los puntajes registrados, de manera automática. De esta triangulación resulta una lista de postulantes que llegaron hasta la última fase de evaluación. Todos aquellos postulantes que no alcanzaron puntajes mínimos aprobatorios, son retirados de la lista. De igual forma, si la lista tuviera más candidatos que vacantes por cubrir, se procede a retirar de la misma, todos los candidatos que alcanzaron menor puntaje aprobatorio hasta llegar al número de personas requeridas.

#### **1.4. Problema y objetivos de la investigación**

Esta institución desea conocer el impacto de la aplicación del modelo por competencias en la selección de su personal y aportar al aprendizaje organizativo para lograr una captación sostenible de candidatos competentes, que aporten a la organización.

El problema de la investigación, objeto del presente trabajo, quedó definido de la siguiente manera:

**¿Qué efectos tiene la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de la institución?**

Esta investigación se planteó tres objetivos que conducirán a responder la interrogante de la investigación:

- 1) Analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones;
- 2) Describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas;
- 3) Identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas.

La indagación realizada para analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones, el primer objetivo, permitió construir a la investigadora, a partir de algunas ideas e informaciones previas, el marco teórico o referencial. Este se convirtió en el instrumento para sintetizar una serie de elementos conceptuales que se constituirían en base del presente estudio y hacer explícito lo que el estudio se proponía conocer. Esto hizo posible no solamente conocer los antecedentes, lo investigado previamente por otros autores, y buscar las fuentes que permitan detectar, extraer y recopilar la información pertinente al problema de investigación; sino también, tener una descripción sucinta para entenderlo más fácilmente y desarrollar la teoría sobre la gestión de personas y su importancia en las organizaciones, los objetivos de la gestión de recursos humanos; los criterios utilizados para la elección de técnicas e instrumentos para selección de personal; las macrotendencias de la gestión por competencias; y de manera particular, la gestión del personal docente en base a competencias, para fundamentar este proyecto. También permitió definir los objetivos y delimitar el objeto de estudio que, de otra manera, no se hubiera logrado sin una apropiada conceptualización. La consolidación de conceptos facilitó el situar el problema de esta investigación dentro de un conjunto de conocimientos, y establecer la teoría desde la cual la investigadora interpreta la realidad y une el estudio a la teoría.

La búsqueda de información para lograr describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas, el segundo objetivo de esta investigación, se constituyó en el marco contextual de la misma. A través de este se pudo ubicar este trabajo de

investigación dentro del espacio y el tiempo específicos; los antecedentes; la tipificación del caso, foco del estudio; la elección de los actores y los métodos que se utilizaron; el método de investigación y el proceso para el tratamiento y análisis de los datos; las categorías: emergentes interpretadas para reconstruir la riqueza de los contextos en que ocurrieron.

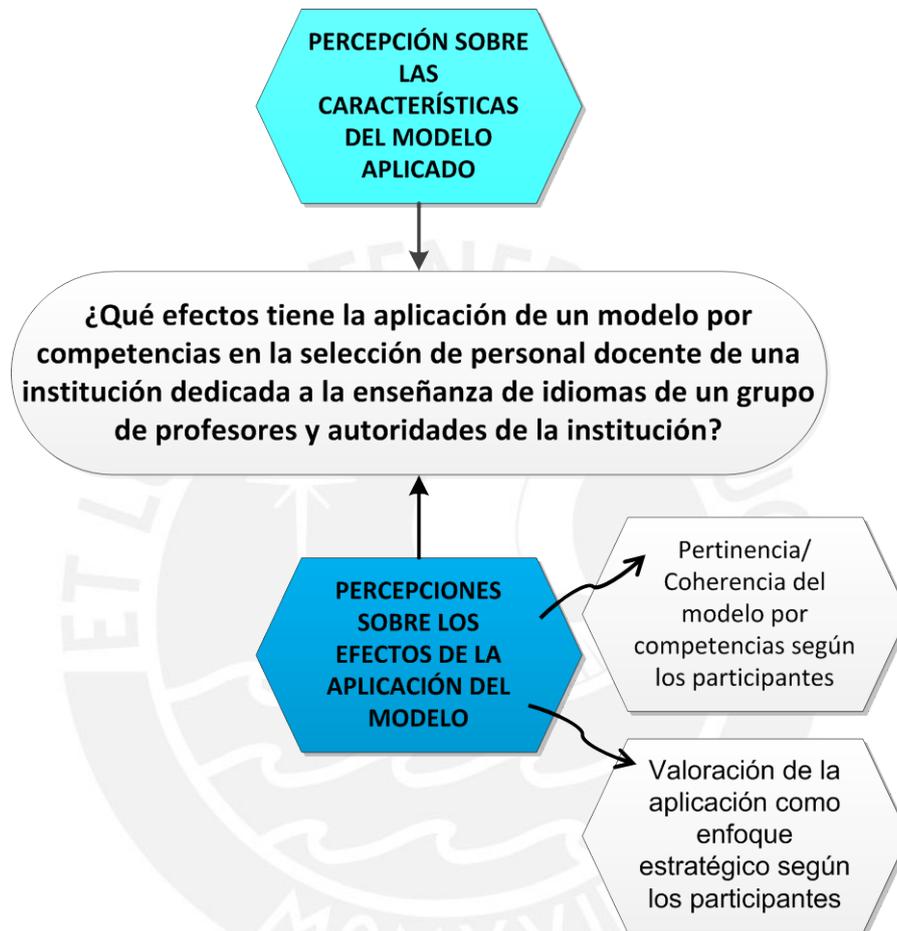
Finalmente, la interpretación de los datos recopilados, a través del aporte de los entrevistados, durante el trabajo de campo en la institución en donde se llevó a cabo la investigación, hizo posible Identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas, el tercer objetivo de este estudio. El trabajo de interpretación posibilitó la formulación de conclusiones como un cierre para el presente estudio y aproximó la respuesta a la pregunta de investigación sobre los efectos tiene la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas, desde la mirada de un grupo de autoridades y profesores.

### 1.5. Categorías iniciales

A continuación se identificaron las categorías generales, las cuales surgieron de la investigación bibliográfica: 1) Percepción de las características del modelo aplicado: Estas apuntaban a indagar sobre el conocimiento que tenían los informantes sobre el modelo aplicado en la institución y a partir de este conocimiento inferir las consecuencias de la aplicación del modelo por competencias en la selección de personal docente; 2. Esto nos llevó a establecer la segunda gran categoría: 2) Consecuencias de la aplicación del modelo: Esta categoría, fue considerada como la más importante para la investigación pues los aportes, obtenidos a través de la indagación, en torno a esta categoría, serían de respuesta directa al problema planteado para la investigación; sin embargo, fue necesario fragmentar esta categoría de “Efectos de la aplicación del modelo” en otras dos categorías que contribuirían a acotar la data recogida; 3) Pertinencia/Coherencia del modelo por competencias para la selección de personal docente, de acuerdo a las necesidades institucionales, según la percepción de los participantes, y; 4) Valoración de la aplicación como enfoque

estratégico según los participantes, ese proceso de planificación participativa, que hace posible lograr los objetivos organizacionales de manera óptima, mediante el involucramiento responsable y compromiso de los colaboradores para la gestión de personas en la institución (Figura 13 Variables Iniciales).

**Figura 13. Variables iniciales**



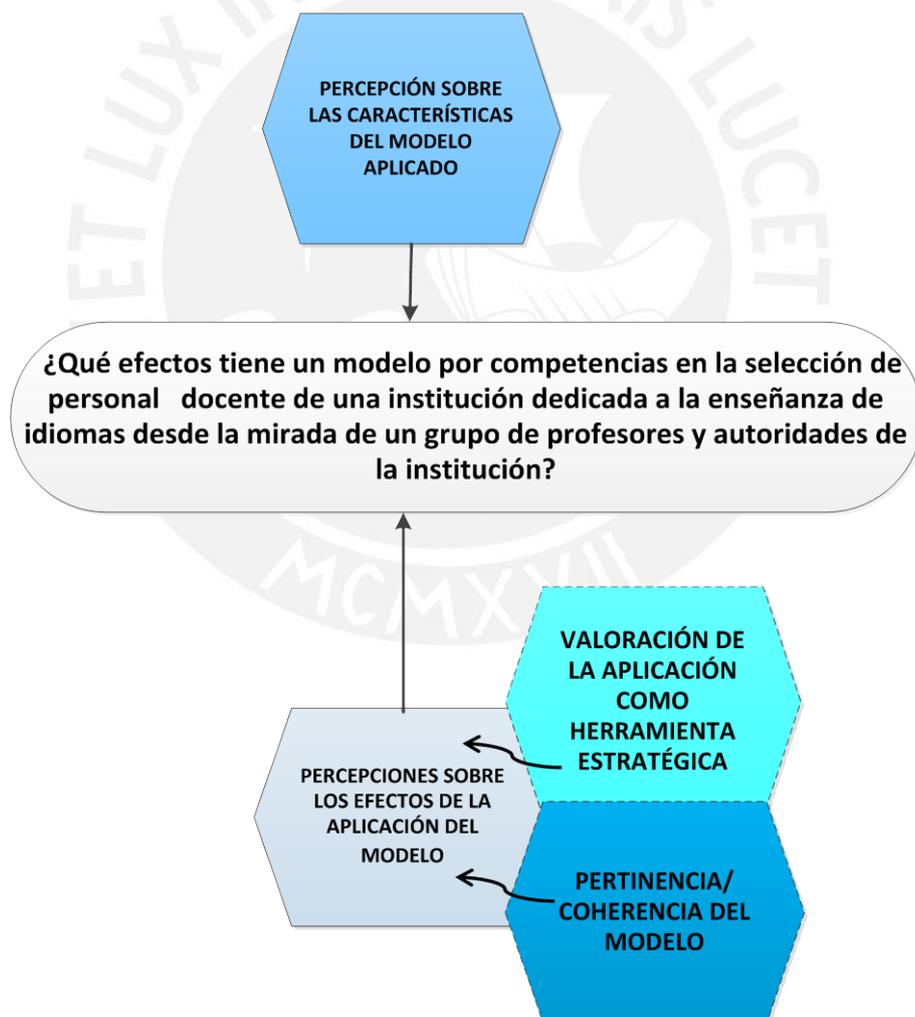
Elaboración propia

Estas categorías serían solo el punto de partida, pues se esperaba que a lo largo del estudio de campo, otras categorías y sub-categorías pudieran emerger. Esta concepción de transitoriedad es parte del compromiso asumido por la investigadora con los resultados del estudio.

El ambiente de apertura de los grupos de autoridades (coordinadores y asistentes) y de docentes, elegidos por el modelo, entrevistados en los grupos focales propició que el aporte de información fuera muy rico. Debido a esto, la

configuración inicial de categorías varió y amplió la propuesta preliminar conformada por cuatro grandes categorías surgidas de la investigación bibliográfica. Durante el proceso de categorización, se dio que dos de las grandes categorías de pertinencia y valoración fueron absorbidas por la categoría efectos. Esto debido a que la contribución de los participantes era mucho mayor a estas dos únicas sub-categorías consideradas inicialmente. Esta nueva organización de los aportes de los docentes y las autoridades siguieron haciendo posible ver los efectos de la aplicación del modelo por competencias en la selección de personal docente de la institución en donde se desarrolló la investigación (Figura.14. Categorías absorbidas).

**Figura 14. Categorías absorbidas**



Elaboración propia

Cada una de ellas fue origen de sub-categorías que fueron emergiendo de la disposición, transformación y del análisis de datos. Ellas contribuyeron, en gran medida, a la organización de la información dentro de temas que se presentaron como líneas conductoras para la elaboración del informe.

Las figuras 15A y 15B: Nueva organización categorial emergente, dan cuenta de la organización de las 2 categorías resultantes:

- 1) Características del modelo: Esta categoría contribuiría a indagar sobre el conocimiento que los participantes tienen sobre los principales rasgos del modelo aplicado en la institución. De igual forma permitiría se podría conocer las imágenes mentales que los participantes tenían sobre el modelo aplicado, que han emergido como resultado de la interacción con el mismo
- 2) Consecuencias de la aplicación del modelo: A través de esta categoría se intentaría encontrar los primeros indicios de los efectos causados por las características particulares de modelo aplicado a la selección de docentes.

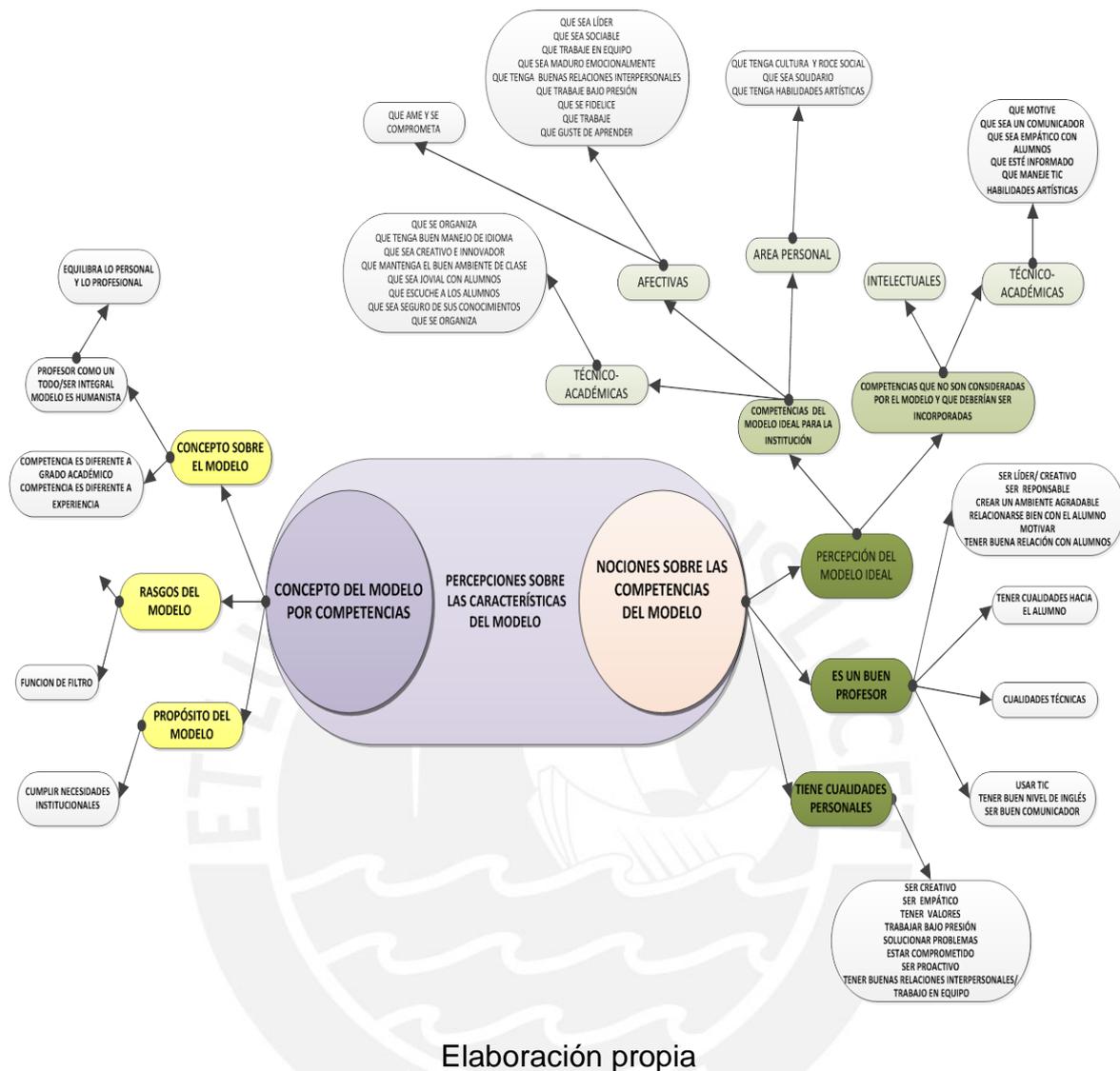
Junto a estas dos grandes categorías emergieron sub-categorías que contaban a la vez con núcleos temáticos resultado de la agrupación de citas con un mismo hilo conductor.

La figura 15A. Nueva organización categorial emergente, presenta la categoría: “Características del modelo”. En esta categoría surgieron dos sub-categorías:

- 1) Concepto del modelo por competencias: Esta sub-categoría agrupaba las significaciones sobre el modelo en las cuales los participantes basaban sus percepciones; y
- 2) Nociones sobre las competencias del modelo. Esta sub-categoría nos daría indicios sobre Idea general que los participantes tenían sobre las competencias desde las que interpretan el conocimiento de las mismas.

De cada sub-categoría dependen grandes núcleos temáticos, que a su vez, están respaldados por citas compendiadas en sub-temas de los núcleos temáticos:

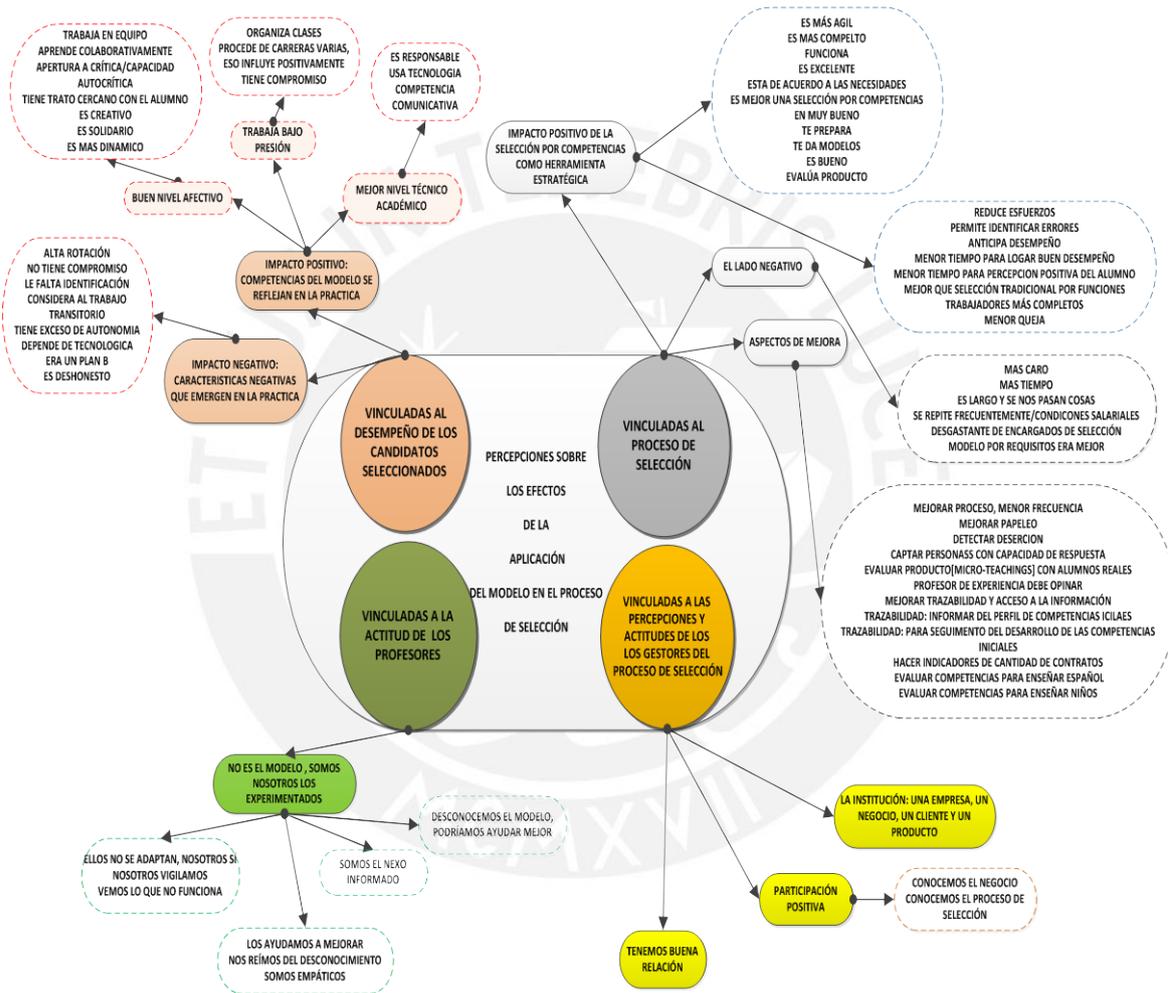
Figura 15A. Nueva organización categorial emergente



La Figura 15B: Nueva organización categorial emergente, muestra la categoría: “Consecuencias de la aplicación del modelo”. Esta categoría fue especialmente pródiga en sub-categorías. De ella surgieron aquellas consecuencias: 1) vinculadas con el desempeño del candidato seleccionado. A través de esta sub-categoría se dilucidarían el tipo de impacto que la aplicación del modelo ocasionan en la práctica del docente elegido mediante dicho modelo; 2) vinculadas con el proceso de selección. Esta sub-categoría permitiría esclarecer el tipo de impacto que la aplicación del modelo trae como consecuencia en el propio proceso de selección; 3) vinculadas a la actitud de los profesores, lo que haría posible entender las percepciones que tienen sobre la aplicación del modelo; y las consecuencias 4) vinculadas a la actitud y

percepciones de los gestores del proceso de selección, estas nos permitirían comprender el contexto desde el cual parten sus percepciones sobre la aplicación del modelo y las interpretaciones que hacen de los resultados de dicha aplicación. Al igual que en la primera categoría, de cada sub- categoría dependen grandes núcleos temáticos, respaldados por citas condensadas en sub-temas de los núcleos temáticos:

**Figura 15B. Nueva organización categorial emergente**

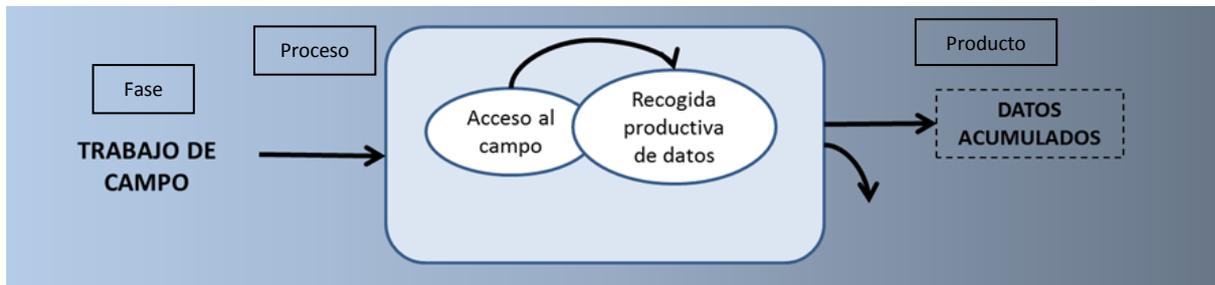


Elaboración propia

En base a este nuevo orden de categorías generales las sub-categorías emergentes, los grandes núcleos temáticos y las citas compendiadas en sub-temas de los núcleos temáticos (Figuras 15 A y 15 B), se ha organizado el análisis de los datos recogidos. Cuyo detalle veremos en el Capítulo IV: Análisis de los resultados.

## 2. Trabajo de campo

**Figura 16. Fase preparatoria**



Tomado de: Rodríguez, et. al. (1996, p.64)

Ya iniciada la fase del trabajo de campo (Figura 16) y dado que el propósito de la investigación era registrar la manera en que los informantes perciben la aplicación y los efectos del modelo por competencias desde su experiencia. Se estimó que una técnica de recojo de datos coherente con el estudio de caso eran los grupos focales basada en entrevistas colectivas y semiestructuradas. Según la European Commission “The case study (...) includes the direct observation of an intervention and interviews with people directly concerned in its implementation and effects. This necessitates fieldwork by the evaluators, and this aspect is one of the strengths of the case study” (sp).

Para recolectar la información necesaria, a través de la técnica de grupos focales, y alcanzar los objetivos del estudio, se siguieron los siguientes pasos:

1. **Elaboración del Instrumento:** Para el desarrollo de esta técnica se instrumentó la guía para los grupos focales construida en base categorías elaboradas a la luz de los objetivos planteados por la investigación y de la investigación bibliográfica (Características del modelo; Efectos de su aplicación; Pertinencia/Coherencia; Valoración de la aplicación como enfoque estratégico para la gestión de persona).
2. **Validación por experto guía del grupo focal:** Se construyó un guión de desarrollo del grupo focal (ver anexo 2) que incluyó la guía de temáticas. Esta guía fue validada mediante la validación por la experta Dra. Carmen Coloma, con cuyo aporte se pudieron hacer ajustes y precisiones en las preguntas del instrumento.
3. **Aplicación de guía del grupo focal en prueba piloto:** Realizada el 28 de setiembre de 2012, la cual también hizo posible adecuar las preguntas de acuerdo

a los resultados que serían de mayor ayuda para resolver la interrogante de la investigación.

4. Aplicación de la Guía de grupo focal a los grupos seleccionados: Posteriormente se dividieron a los participantes del grupo focal en tres (3) grupos homogéneos, pero diferenciados para evitar conflictos de jerarquía de puestos, de la siguiente manera (Cuadro 5: Grupos focales) :

**Cuadro 5. Grupos focales**

Grupo focal	Invitados	Descripción	Asistieron
<b>Grupo focal 1 (FG1)</b>	09 coordinadores	Género: 08 mujeres y 01 hombre: Edades fluctúan entre los 33 y 67 años de edad. De los 9 coordinadores, 02 cuentan con maestrías en un campo diferente a la educación, 02 son bachilleres de la especialidad de traducción, 02 tienen licenciatura en educación y 02 tienen estudios inconclusos y 01 tiene estudios técnicos en campo no relacionado. Todos son nombrados y ejercen funciones de gestión y tienen trabajando en la institución entre 10 y 30 años.	08 coordinadores
<b>Grupo focal 2 (FG2)</b>	08 profesores nuevos. Ellos entraron a la institución a través de la selección con aplicación del modelo por competencias (muestreo intencional). cuyos ingresos a la institución hayan sido entre marzo 2011 y marzo 2012	Género: 03 hombres y 05 mujeres Edades comprendidas entre los 24 y 38 años. De los 08 profesores, 02 son estudiantes de educación, 02 no tienen ningún tipo de formación académica, 02 son bachilleres de carreras no relacionadas y 02 tienen estudios inconclusos. Todos son profesores a tiempo parcial y tienen trabajando para la institución entre 02 meses y un año diez meses.	07 docentes
<b>Grupo focal 3 (FG3)</b>	11 asistentes de coordinación	Género: 05 hombres y 06 mujeres Edades fluctúan entre los 24 y los 44 años. Ninguno de los entrevistados tiene grado de magíster; 03 son bachilleres de carreras no relacionadas; 02 tienen estudios inconclusos de carreras no afines; 02 son estudiantes de educación, y 02 no tienen estudios de ningún tipo. Ninguno es nombrado (tiempo parcial). Todos fueron elegidos para ser asistentes de coordinación debido a un excelente desempeño en clase y muestras de pro-actividad, fuera de ella. Ellos tienen trabajando en la institución entre 3 y 17 años.	11 asistentes

Elaboración propia

Se consideró un 20% de posibles ausencias, las cuales se dieron en menor porcentaje. De acuerdo a Sinagub, Vaughn & Schum (1996)

*Focus group interviews offer researchers in education and psychology the opportunity to garner qualitative data (gathered in small, interactive groups) regarding the perceptions and opinions of purposively selected individuals. If conducted properly, the researcher can elicit substantive information about participants' thoughts and feelings on the topic of interest in relatively little time. (p.16)*

Se procedió con la preparación de preguntas estímulo. La investigadora cumplió con el rol de moderadora del grupo focal. Las reuniones fueron organizadas en un lugar que promoviera la participación. Dada la situación de la investigadora como autoridad de la institución y a la vez, moderadora del grupo focal, se optó por grabar los grupos focales en audio video con el fin de obtener información más fidedigna y evitar, en la medida de lo posible, un sesgo involuntario en la recopilación de datos, al quedar toda interacción evidenciada en imagen. Y también con el propósito de hacer un análisis de las intervenciones de la investigadora y recogerlas durante la interpretación de la información. Según Polgar & Thomas (1995), La ventaja real de tanto la recolección de datos en audio como, en audio-video, es que estos actúan como instrumentos de validación, ya que la data, sin procesar, está disponible para el escrutinio. Adicionalmente, afirman que la data recogida de esta manera, puede servir para una gama de propósitos de análisis. De igual modo, son útiles para ser revisados cuantas veces sean necesarias.

Una vez terminada la aplicación de las guías de grupos focales, inmediatamente después de la discusión y acuerdos de la reunión, se inició el procesamiento de la información obtenida para dejarla lista para el análisis de la información. Este proceso se hizo de manera sistemática en las siguientes etapas:

1) Transcripción: En esta etapa se usó el programa de reconocimiento de voz de Microsoft 2007. En este proceso, la investigadora dictaba lo que iba escuchando de cada uno de los participantes. Luego volvía a los audios con el fin de asegurar un registro fidedigno de la información y mejorar la puntuación que vaya con la pauta original, marcada por los entrevistados. (Ver anexo 3).

2) Categorización: Se procedió a dar estructura a los datos (Patton, 2002). Para lograrlo, se estudió cada segmento de información en relación con los

demás, lo cual implicó organizarlos, en categorías, subcategorías, las cuales fueron codificadas para un fácil acceso.

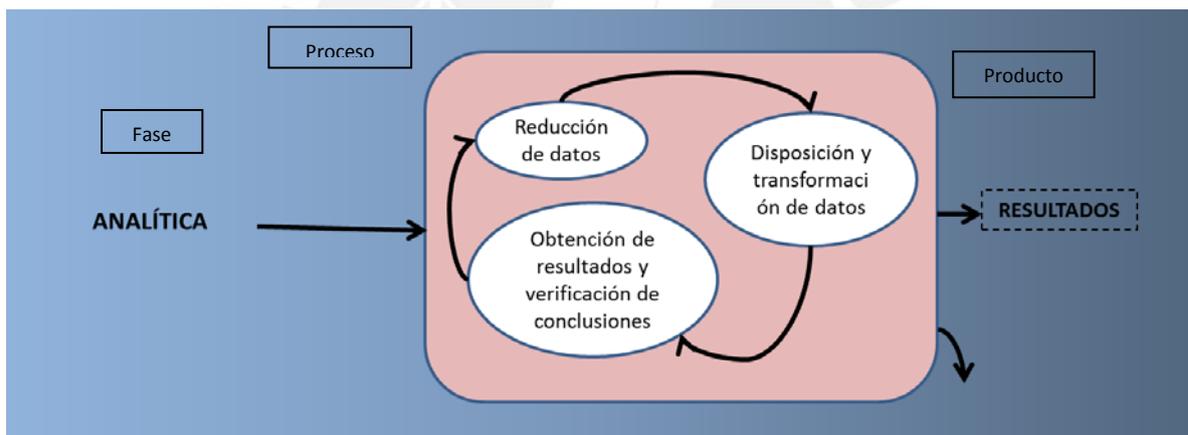
Las categorías fueron emergiendo según se fueron descomponiendo los textos. Los temas relacionados, en un mismo texto, se mantuvieron como una sola cita. Mientras que los temas diferentes, fueron desglosados en el número de citas necesario. (Ver anexo 4).

3) Elaboración matriz: Una vez categorizada la data, se elaboró una matriz de objetivos, categorías y subcategorías que se fueron agrupando temáticamente, por el método de saturación, según iban apareciendo (ver anexo 5).

### 3. Fase analítica

El proceso de análisis concilió diversas perspectivas de grandes volúmenes de información para que las interpretaciones que fueran dirigiéndose hacia la solución del problema dentro del siguiente proceso (Figura 17. Fase analítica).

**Figura 17. Fase analítica**



Tomado de: Rodríguez, et. al. (1996, p.64)

- 1) Reducción de datos: Con el objetivo de comprender en profundidad los datos, se procedió a evaluar categorías, subcategorías, en torno a temas macro: Las características del modelo y los efectos de la aplicación del modelo.
- 2) Disposición y transformación de datos: Se elaboró un cuadro sinóptico que hizo posible agrupar temas menores dentro de otros más grandes (Las características del modelo y los efectos de la aplicación del modelo) y encontrar la relación de todos los temas, con los ejes constituidos por los objetivos de la investigación. En esta etapa se buscó encontrar significado y explicar situaciones y hechos, en el marco del planteamiento del problema.

3) Verificación y conclusiones: En este paso, de la descripción e interpretación, el recuento de códigos, la comparación y la contextualización, se procedió a la consolidación teórica para alcanzar conclusiones. Con el fin de incrementar la validez, se comprobó la coherencia estructural de los textos para que estos respondieran adecuadamente a la intención comunicativa. Se aseguró tener un tema claro y exacto, directamente relacionado con lo que se había rescatado de los aportes, es decir, una coherencia temática. De igual modo, se aseguró, tener una coherencia en la estructura; que siguiera una lógica secuenciada.

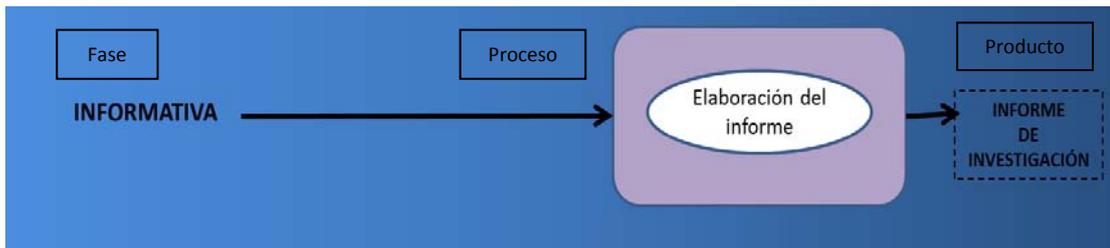
#### 4. Elaboración del informe

Pasada la etapa de investigación bibliográfica y de consolidación de conceptos teóricos que constituyeron la base para determinar el diseño metodológico, que organizaría el trabajo de campo. Este último se organizó y ejecutó, haciendo uso de la técnica cualitativa de grupos focales. Los datos recogidos, aportaron información crucial sobre las impresiones que los grupos de entrevistados tienen sobre los efectos del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente de esta institución dedicada a la enseñanza de idiomas.

Las sesiones de grupos focales fueron sumamente pródigas en información. Esta fue organizada, en principio, en grupos de textos que tenían coincidencia temática. Estos dieron origen a categorías que fueron emergiendo, y en torno a ellas, sub-categorías que las complementaban. Esto dio paso al análisis, para luego hacer la interpretación de los resultados.

Los resultados fueron trabajados desde distintos ángulos. De esta manera, las percepciones de los informantes se interpretaron al triangularse con la de otros informantes. De manera paralela, algunas interpretaciones se apoyaron en los autores consultados durante la investigación bibliográfica y se fueron vinculando con los objetivos de la investigación y, finalmente con las respuestas al problema formulado. Esta fase culmina con el informe de investigación. (Figura 18).

Figura 18. Elaboración del informe



Tomado de: Rodríguez, et al. (2005, p.64)



## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La institución elegida para esta investigación viene aplicando un modelo por competencias en la selección de profesores del área de idiomas, desde marzo 2011. El modelo busca identificar al docente más apto, y con una proyección de desempeño superior, en el contexto de las necesidades institucionales.

Adicionalmente, la aplicación del modelo quiere no solamente seleccionar candidatos para cubrir vacantes, también está diseñado para convertirse en una herramienta estratégica de selección de personal, acortando brechas entre el buen desempeño que logra un profesor después de muchos años de experiencia, a través de la elección de profesores con competencias especiales que aceleran el proceso de maduración del profesor hacia un desempeño exitoso. Y aún más allá, la institución espera que el modelo seleccione colaboradores que a través del desarrollo del grado de las competencias de inicio, aporten al capital humano institucional y contribuyan al logro de sus objetivos.

La institución, no ha sistematizado los resultados obtenidos desde la introducción del modelo. A través de esta investigación, desea aprender para mejorar. Es por estas razones que este estudio se planteó determinar los efectos tiene la aplicación del modelo por competencias en la selección de personal docente de esta institución dedicada a la enseñanza de idiomas, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades. Esta investigación se planteó, como primer objetivo, analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones, el primer objetivo, indagación que dio como producto, el marco teórico. Como segundo objetivo, era necesario, identificar las características del modelo por competencias aplicado en selección de personal docente en el área de idiomas. Este trabajo ayudó a dar forma al marco contextual para situar a la investigación en el tiempo y contexto propios del caso. El tercer objetivo era identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas. Para alcanzar este objetivo, se recogieron datos, a través de la técnica de grupos focales, aplicada a grupos de profesores y

autoridades. La información acopiada es compendiada, analizada e interpretada en el capítulo Análisis de Resultados, a continuación:

Una vez recogidos los datos, su análisis se estructuró, en base al nuevo orden emergente de categorías generales, sub-categorías, grandes núcleos temáticos y citas compendiadas en sub-temas alrededor de los núcleos temáticos durante la etapa de reducción y disposición de los datos (Figuras 15 A y 15 B).

## **1. PERCEPCIONES SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MODELO**

### **1.1. Concepto y función del modelo por competencias**

Los grupos de autoridades y docentes entrevistados, definen al modelo por competencias aplicado en la institución, como un modelo humanista. Desde esta perspectiva, el modelo busca seleccionar al profesor desde su ángulo como persona y como profesional, que desde su ser integral hace aportes a la institución. Visto de este modo, el modelo institucional por competencias aplicado a la selección de personal docente, está dirigido a identificar a la persona idónea, aquella que cuente con un balance entre lo técnico y lo personal; que tenga “características específicas” para el perfil de la institución.

Se trataría de una especie de estándar oficial, un inventario de competencias básicas para proyectar un desempeño exitoso dentro del contexto institucional. “(...) sino un mínimo y que cada persona que contribuya con sus propias individualidades ¿no?” (FG3P6). Desde este ángulo se considera que cada persona viene dotada de un perfil mínimo, pero al ser diferente una de otra, puede enriquecer la propuesta institucional, con algo distinto. Se tiene claro que no se busca, en los candidatos, las características de la persona ideal, sino que se pretende encontrar a aquella persona que tiene las competencias básicas para responder a las necesidades institucionales y el potencial para desarrollarlas. No obstante, se hace explícito que el aspecto diferenciador de cada uno de los profesores postulantes, son sus competencias personales que los hacen seres únicos e importantes para la institución. Es por esto que este estándar puede ser encontrado en una diversidad de individuos (diferencias, de edad, género, formación académica, etc.), ya que las competencias no son requerimientos rígidos encontrados dentro de parámetros inalterables. Dolan et. al., (2007) afirma que en la actualidad, la gestión de personas moderna hace énfasis en el rol

relevante de las personas, de sus habilidades, destrezas y competencias en el éxito de las instituciones, al margen de los objetivos que puedan tener.

Este especial énfasis en lo central o neural del papel de las personas en la institución, en lo humanista del modelo podría ser producto de la situación particular por la que atraviesa la institución en estos momentos: Sus trabajadores están solicitando mejoras salariales y basan su solicitud en lo vital del papel del profesor dentro del servicio ofrecido hacia los alumnos. Este es un tema que ha emergido, de manera reiterada, a lo largo de la recopilación de datos.

El grupo de entrevistados cree que el docente de la institución no requiere de títulos o grados académicos, de certificaciones de inglés, de experiencia, incluso no atribuyen importancia a las certificaciones en el área metodológica. Por tal razón, creen que el modelo institucional de selección de personal, no requiere ni evalúa estos aspectos formales y que no tienen ningún peso evaluativo. Por tanto, que no son determinantes para elegir a los candidatos. Pues, a su parecer, ni certificados, ni los títulos o grados, reflejan las competencias necesarias para ser exitoso en clase. Defienden que lo que más importa es tener las competencias necesarias para desenvolverse eficazmente en clase y dar un trato apropiado al alumno.

*Más... que el tema de...de...el tema académico. Que Incluso que el tema de la experiencia, una persona puede ser experta, tener mucho de experiencia pero sin embargo carece de cualidades. Hay mucha gente que puede conocer (ininteligible). Piensa que hace muy bien, y de repente puede ser un gurú en el inglés, pero sin embargo, carece de cualidades y no llega al alumno. (PG2P4)*

Como consecuencia de esta percepción, los encargados del proceso de selección parecen alimentar la confianza en los resultados del proceso de selección, aplicando el modelo. Por otro lado, la falta de confianza en títulos, grados universitarios y certificados académicos, parece tener fundamento en la experiencia ganada con candidatos durante los procesos de selección de personal. Estos postulantes cuentan con certificados de nivel de idioma comparables con los más altos estándares internacionales, sin embargo, a la hora de hacer la clase de modelo de entrada, parte del proceso de selección, no muestran el potencial esperado, ni metodológicamente, ni en el nivel de idioma necesario.

Otro factor para la aparente desconfianza en los títulos y grados académicos demostrada por los informantes, es la transversalidad del idioma inglés, que hace que lleguen a la institución, personas procedentes de una gran variedad de carreras, lo cual no permite identificar al grado o título que sería el ideal para la institución. Un tercer factor podría ser el alto número de profesores, de la institución, que no cuentan con un título universitario. Esto se pudo apreciar entre los entrevistados, al hacer las preguntas iniciales, varios de ellos daban cuenta de no tener título o grados o de tener estudios inconclusos). Contrariamente a la percepción de los entrevistados, cabe mencionar, que el modelo institucional y el proceso de selección resultante, sí incluye estos requisitos formales y son tomados en cuenta en la evaluación final, aunque no son determinantes. Por ejemplo, se prefiere a los candidatos que cuentan con estudios universitarios pues se estima que, esto da solvencia al profesor para tratar una variedad de temas en clase. También se prefiere a los postulantes que tengan alguna certificación internacional de inglés, esto le da la posibilidad de acceder a tarifas por horas mayores o menores, según sea el nivel de la certificación que se tenga. Sin embargo, aún ostentando una certificación de inglés, este es evaluado de manera formal mediante un instrumento adaptativo computarizado, y se sigue midiendo, durante las entrevistas con Dirección Académica, en donde se otorga un puntaje; y también es evaluado de manera informal durante la entrevista psicológica llevada a cabo en inglés.

Otro punto que podríamos argumentar, a través del análisis, es la no valoración de la experiencia del candidato: La selección de personal tradicional valoraba la experiencia pues usaba como parámetro las funciones del puesto, asumiendo que este no cambiaría. Sin embargo, para muchos puestos de trabajo, hoy, esas descripciones se podrían volver obsoletas. Thomas & Velthose (1990) citados por Sims, R. & Veres, (1999). Ahora, con el contexto de cambio permanente, la experiencia también necesita estar en constante adaptación. Podría deducirse también el por qué la experiencia de los candidatos se valora menos que la posibilidad de adaptación de la persona, no solo a los nuevos contextos, sino también a nuevas formas de enseñanza que van emergiendo por las necesidades de la nueva generación de alumnos, en un mundo en constante cambio.

Desde la concepción básica, descrita en párrafos anteriores, sobre el modelo por competencia aplicado, los entrevistados lo caracterizan como un filtro que permite a la organización discernir sobre los mejores candidatos para el contexto y necesidades particulares. La búsqueda la realiza a través de la identificación de características mínimas, dirigidas a encontrar un patrón de competencias del docente de idiomas exitoso, dentro del contexto de la organización. Desde su función de filtro, el modelo permite a la organización ver quiénes, encajan con el perfil, con un estándar que la organización está buscando y desea mantener para que contribuyan al logro de sus objetivos. En relación a este punto de vista, Pérez et al. (2005) y Oliver (2004), afirman que la gestión de personas tiene como objetivo central los empleados competentes para un buen desempeño y aportar competitividad a la organización.

Esta percepción del modelo como un filtro podría apoyarse en la necesidad que tiene la institución de seleccionar personas que se adapten con rapidez al rigor metodológico y a la cultura institucional, ya que existe una rotación alta, que genera que el proceso de selección se haga varias veces a lo largo del año, y que haya necesidad de contar con profesores más adecuados o aptos, que encajen fácilmente en la institución y así reducir la inversión de tiempo en capacitaciones y seguimiento de candidatos con un perfil inadecuado o inmaduro.

Otra razón que se deduce a través del análisis de la importancia dada al modelo y a su función de filtro, es que con la aplicación del modelo a la selección de profesores, se involucraba, por primera vez, a grupos de autoridades y profesores en la elaboración del mismo. Esto ha de haber conferido especial valor a un modelo concebido con la colaboración de varios, pues le da confiabilidad, propiedad y credibilidad.

Para los entrevistados, el propósito fundamental de la aplicación del modelo por competencias a la selección de personal docente en la institución, es cubrir las necesidades de la organización. *“Yo pienso que...que cubra nuestras necesidades [institucionales]. (Ininteligible) Tenemos objetivos, tenemos que buscar personas este....que nos ayuden a cumplir los objetivos.... a llegar a los objetivos”* (FG3P11). La raíz de esta percepción recurrente podría estar en que habría una presión de índole económica en la evaluación del desempeño de

todos los entrevistados. En relación a este tema, la OECD (1998) encuentra que el conocimiento, las habilidades, las competencias y otros atributos que son parte de las personas son de relevancia en la actividad económica de la organización. Por otro lado, esta percepción impulsaría la concepción del modelo aplicado como una herramienta estratégica para el logro de metas institucionales.

## **1.2. “Los modelos” por competencia de la institución”**

Como otra perspectiva interesante de análisis, que surgió a partir de las percepciones de los entrevistados, al tratar sobre las competencias clave del modelo percibido, fue encontrar que se manejan varios conceptos paralelos del modelo por competencias. Se pudieron identificar los siguientes modelos: 1) el modelo por competencias oficial y explícito en la institución elegida para esta investigación; 2) el modelo percibido por los entrevistados, elaborado a través de sus intervenciones; 3) el modelo ideal que los informantes quisieran encontrar en el profesor ideal, sin que necesariamente se exija al modelo actual, incorporar las competencias mencionadas (Anexo N°6).

### **1.2.1. Las competencias del modelo oficial**

Se distinguen dos ángulos del modelo, contemplados desde la percepción de los informantes para quienes, las competencias incluidas en el modelo aplicado, son un balance de las características personales y las cualidades profesionales del profesor. “(...) es elegir perl... seleccionar personal en base a cualidades, habilidades en la parte académica y en la parte personal ¿no? las cualidades que tiene como persona como ser humano, lo que una institución de escoja, ¿no?” (PG2P1). De acuerdo a esto, dentro de las cualidades personales, están los componentes cognitivos, psico-afectivos, componentes conductuales y motivacionales, así también competencias intelectuales y las de valores sociales; dentro de las cualidades de buen profesor dentro de las que están la técnico-académicas, metodológicas y organizacionales. Estos serían los componentes para lograr las metas de la organización ya forman parte del capital humano que la institución emplea para lograr sus objetivos.

A continuación contrastaremos el Modelo por competencias oficial (Cuadro 3. Competencias del Personal Docente), con el modelo percibido por los

informantes como oficial. Esto implica, las características y competencias que los entrevistados creen que el modelo oficial tiene, sobre cuya base los postulantes son evaluados y seleccionados. El cuadro del Modelo por competencias oficial, ha sido desagregado en partes A, B, C, D, E para facilitar el contraste y el análisis:

#### **A. Competencia técnico – académica**

En este campo de las cualidades de buen profesor están las competencias técnico-académicas, el modelo oficial, incluye las sub-competencias: Nivel de inglés hablado y escrito; Manejo de tecnología educativa en el área de idiomas; Nivel de español hablado y escrito; Y uso de herramientas informáticas. Al contrastar esta área del modelo oficial con las percepciones de los participantes, se reconoce, como perteneciente al modelo, a la competencia lingüística la que implica tener un nivel de inglés hablado y escrito adecuado al contexto institucional, no solamente para la enseñanza formal, sino que el docente debe tener la competencia de ser un buen comunicador. *“(...) transmitir y poder comunicar algo de una manera eficiente para que el alumno comprenda y se sienta identificado y bueno pueda desenvolverse de una manera favorable... más que nada ser un buen comunicador”* (PG2P7).

Otra competencia que destacan como perteneciente al modelo, es la de usar tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Pues manifiestan que es una obligación del profesor de hoy. *“El uso de las TICS creo que no se... no se debería...escapar acá, ¿no? El uso de tecnología, no sólo el uso de las comunicaciones, también el uso de multimedia, slides, prezi”* (PG2P4).

Hay competencias que pertenecen al modelo oficial, que sin embargo, no fueron consideradas dentro de las intervenciones de los participantes. Una de ellas es la competencia tecnológica-educativa en el área de inglés, esto podría deberse a que está asociada a instancias formales de educación, y según el análisis en otras secciones del informe, los entrevistados desacreditan los grados y estudios formales. Otra competencia que no aparece en las percepciones de los grupos entrevistados es la competencia lingüística del español, a pesar de ser enseñado en la institución como una segunda lengua a alumnos extranjeros. Esto podría fundamentarse en el hecho que la mayoría de profesores tienen al español como lengua materna por lo que se asume que no debería ser evaluado. Esto

contradice las percepciones en otras secciones del análisis en que los informantes afirman que el hecho de hablar inglés, no hace a alguien un buen profesor de esta materia, por extensión, esto podría decirse también de los hispano hablantes que enseñan el español como segunda lengua.

## B. Competencia organizacional

Jha (2011), afirma que las organizaciones necesitan de “recursos superiores” como las competencias en liderazgo para lograr objetivos. Goleman (2001), por su lado, complementa esta mirada diciendo que, las creencias y comportamientos del líder, son es el modelo a seguir de las personas a su cargo en la institución y son tan importantes que pueden determinar la ganancia o la pérdida de la organización. Sobre este aspecto, mientras que el modelo oficial incluye las sub-competencias: Trabajo en equipo, Liderazgo, Organización, Pro-actividad, Toma de decisiones, el grupo de entrevistados, cree que, dentro de las cualidades del buen profesor, está la competencia organizacional de ser líder en su clase. Este liderazgo facilitará la creación de un ambiente agradable en el aula y una buena relación con el alumno. “(...) Realmente un líder de interacción (...)” (FG1P3). Esto le permite al profesor, según afirman, una relación muy amical, muy cercana con los alumnos. Esto es muy valorado por profesores y alumnos. Chiavenato (2008), en su inventario de competencias claves señala al liderazgo, vinculado a otras sub-competencias también de importancia, tales como tener: Espíritu emprendedor, meter las manos en la masa: “cargar el plan, capacidad para comunicarse, habilidad para manejar paradojas, multifuncionalidad, así como tener garra y ambición. Esta competencia está presente en el modelo oficial, es evaluada en el proceso de selección y los puntajes relacionados son contabilizados para determinar los resultados finales. No obstante, el énfasis puesto sobre esta competencia podría estar causando efectos colaterales tales como la orientación hacia los objetivos propios y no hacia los institucionales.

Otra competencia identificada como perteneciente al modelo aplicado, es la de tener buenas relaciones interpersonales que lleven, al nuevo profesor, a adaptarse a la institución y facilitarle el trabajo en equipo. “(...) *se integre este trabajador al nuevo grupo que va formar. ¿No? También ver si sus competencias pueden adaptarse fácilmente a las nuevas reglas o formas de trabajo que ahora tienen que adquirir.*” (PG2P6). Se debe precisar que el modelo oficial incluye la

competencia de trabajo en equipo. El proceso de selección toma en cuenta esta competencia para los resultados finales.

Por otro lado, los informantes estiman que una competencia del modelo es tener automotivación “(...) *La motivación propia, obviamente la motivación viene de diferentes fuentes. El empleador, la empresa los motiva, los compañeros, pero uno mismo también tiene que tener una propia motivación de ir mejorando*” (FG3P3). Según los entrevistados, esto facilita al profesor para cumplir su trabajo de mejor manera, haciendo uso de otra de las competencias del modelo, la proactividad. “(...) *otro punto muy importante es la pro-actividad. El profesor siempre tiene...tiene que tratar de...de ser iniciador de las actividades que puede realizar en clase de acuerdo a las necesidades de cada grupo*” (PG2P4).

En general, las competencias de organización, dentro de las cuales están la proactividad, el liderazgo, la organización y el trabajo en equipo, desde el punto de vista de los entrevistados, aparecen ligadas al cumplimiento de actividades dentro y fuera de clase, y en relación a los tiempos estipulados para hacerlo.

Una competencia que los informantes, no reconocen o no mencionan, en sus intervenciones, es la de toma de decisiones. Se podría deducir del análisis que los profesores, al ser colaboradores de tiempo parcial, no se espera de ellos más allá del cumplimiento del dictado de clases. Sin embargo, se dice de ellos que les falta sentido común para tomar decisiones dentro de la rutina de las propias obligaciones del profesor.

### **C. Competencia intelectual**

El modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente considera que el candidato apto debe contar con una competencia intelectual fortalecida con las sub-competencias de Pensamiento crítico, Apertura a crítica, Capacidad de autocrítica, Creatividad. En relación a esta área, los informantes, sienten que el trabajo de profesor es complejo porque se enfrenta a situaciones que requieren de soluciones inmediatas, es por eso que sienten que el modelo incluye la competencia de respuesta, la cual podría estar inserta dentro del pensamiento crítico “(...) *manejar, controlar cierta...ciertos...eh... momentos estos momentos en un aula ¿no? Y saber cómo manejar en una situación y saber solucionar los problemas también*” (PG2P5). Esta competencia requiere de

habilidades de razonamiento bastante complejas que luego de observar, comparar, clasificar e identificar, nos permite interpretar, analizar, argumentar intuir y evaluar, con lo que llegamos a resolver problemas y conflictos. El pensamiento crítico es parte de la evaluación para la selección del personal docente en la institución. El puntaje otorgado a este rubro, en ese proceso evaluativo, es poco significativo para la decisión final, en la que se elige a un candidato.

La competencia de la creatividad es clave, de acuerdo a la percepción de los informantes. Ellos afirman que, el docente, al no trabajar con papeles, sino con seres humanos que retan la imaginación, permanentemente, a través de las diversas situaciones, necesita ser creativo para abrirse paso. Esta competencia es considerada tanto en el modelo por competencias, como en el proceso de selección, el puntaje, sin embargo, no tiene un peso significativo en el resultado final.

Las competencias intelectuales, consideradas por el modelo oficial, que no emergieron de las intervenciones de los entrevistados, son la apertura crítica y la capacidad autocrítica. Al parecer, por ser estas dos sub-competencias, niveles más específicos y especializadas de las competencias intelectuales, estas no son fácilmente identificables.

#### **D. Competencia valores sociales**

Los informantes sienten que es de vital importancia contar con un docente responsable y comprometido con su trabajo. Boyatzis (1982) y Alles (2008) resaltan algunos de los valores considerados claves en las organizaciones tales como: compromiso, ética, justicia, integridad, perseverancia, fortaleza, prudencia, sencillez, conciencia, valor aprender, y empatía. Por su lado, el modelo oficial rescata dentro de la competencia de valores sociales, las sub-competencias de solidaridad, respeto, responsabilidad y compromiso. Parte de esta batería de competencias éticas, es identificada por el grupo de entrevistados como perteneciente al modelo. Una de las principales sub-competencias identificadas es la de ser responsable con su trabajo, con el fin de tener un buen desempeño y estar comprometido con la institución. Se vincula la responsabilidad a cumplir con

las obligaciones y contribuir al éxito de la organización. El cumplimiento, según su percepción, debe ser evaluado positivamente.

*Lo que pedimos está muy ligado con los valores a los valores que nos subscribimos. Es decir, decimos respeto, compromiso, responsabilidad y empezamos con el respeto personal que el profesor cómo demuestra el compromiso, cómo demuestra su...digamos, su responsabilidad. (FG1P6). Destacan, de manera especial, el estar comprometido. “[Tener] Compromiso” (FG3P3).*

Esta competencia, junto a los valores de respeto y compromiso, son evaluadas de manera tangencial durante el proceso de selección. No tienen ningún peso formal en el puntaje final.

#### **E. Competencia psicológico-afectiva**

La condición particular del rol docente de trabajar bajo un programa, con personas, que además se les ve desde una doble perspectiva de alumnos y clientes genera presión en el docente de la institución. Por esta razón el modelo oficial contempla un listado de sub-competencias, dentro de la competencia psicológica-afectiva, un listado de sub-competencias que de contar con ellas harían, apto al candidato para ser elegido: Imagen profesional e higiene, inteligencia emocional, autoestima, control de la frustración, trabajo bajo presión, control de la agresividad / impulsividad, tendencia a extroversión y carisma, y salud mental. Según los informantes, el modelo aplicado incluye, dentro del área psicológico-afectiva, a la empatía como una de las características asociadas al liderazgo ya que el profesor de la institución debe ser empático. *“Este profesor también tiene que tener una habilidad para eh...ponerse en el lugar de la otra persona y para hacer que todos los demás lo sigan, ¿no? (Ininteligible) la característica de un líder” (FG3P10).* Otras sub-competencias, bajo el rubro de competencias psicológico-afectivas, emergieron durante la recopilación de datos, desde otras perspectivas incluidas en el análisis. Algunas de las sub-competencias que no se identificaron como parte del modelo fueron la de imagen profesional o higiene, y el control de la agresión y salud mental. El que estas sub-competencias no aparezcan como parte del modelo podría fundamentarse en que algunas de ellas, como la higiene personal, que es evaluada de manera indirecta e informal por ser controversial, especialmente en la etapa de retroalimentación, o

la agresión y la salud mental que son evaluadas mediante instrumentos proyectivos cuya aplicación está en manos sólo de la psicóloga de la institución.

### 1.2.2. La percepción de las competencias: “Hacia el modelo ideal”

En la percepción de los entrevistados van emergiendo competencias desde dos ángulos: las que no son percibidas en el modelo aplicado en la institución, pero que deberían ser incorporadas por él. Estas son resultantes de aquellas intervenciones que expresan un vacío sobre la base de necesidades de la institución, no satisfechas por los profesores nuevos. Y aquellas competencias “deseadas”. La suma de las anteriores y estas últimas conformarían el modelo por competencias ideal para una institución dedicada a la enseñanza de idiomas. Los consultados identificaron competencias en el área, psicológico-afectiva, intelectuales, técnico-académicas e incluso algunas relacionadas a las competencias de valores sociales. El cuadro 6 muestra las competencias de lo que sería el modelo ideal, desde la perspectiva de los entrevistados.

**Cuadro 6. El modelo ideal**

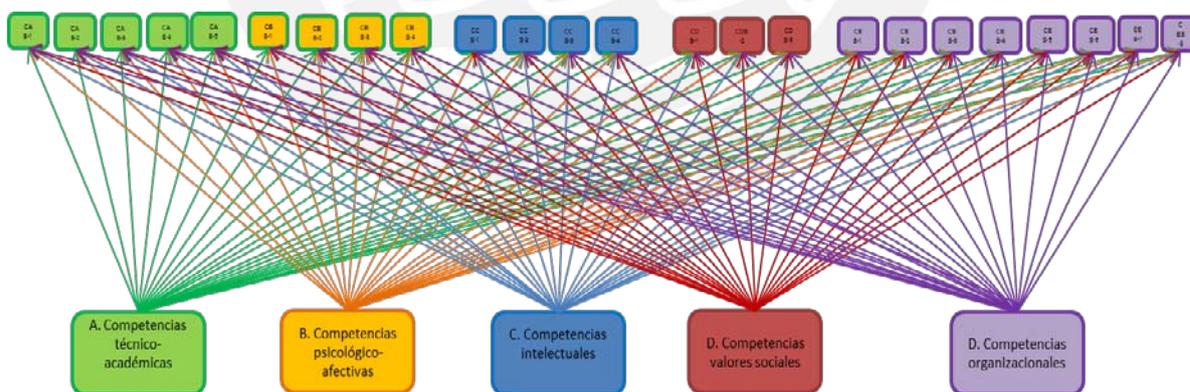
EL MODELO IDEAL	
<b>A. COMPETENCIA TÉCNICA - ACADÉMICA</b>	
Que tenga buen manejo del idioma	
Que sea dinámico	
<b>B. COMPETENCIA ORGANIZACIONAL</b>	
Que sea sociable	
Que trabaje en equipo	
Que tenga buenas relaciones interpersonales	
Que sea líder	
Que se organiza	
<b>C. COMPETENCIA INTELECTUAL</b>	
Que sea creativo	
<b>D. COMPETENCIA VALORES SOCIALES</b>	
Que sea solidario	
Que sea capaz de fidelizarse	
Que tenga capacidad de compromiso en el cumplimiento	
<b>E. COMPETENCIA PSICOLÓGICO-AFECTIVA</b>	
Que sea maduro emocionalmente	
Que sea seguro	
Que trabaje bajo presión	
<b>F. Competencias adicionales</b>	
Que se adapte	
Que le guste aprender	
Que ame lo que hace	
Que esté informado	

Elaboración propia

Para fines del análisis, las competencias, han sido ordenadas dentro de la estructura del modelo oficial, sin embargo, se debe aclarar que las competencias, no se manifiestan, desde la perspectiva de los consultados, de manera independiente, sino por el contrario, aparecen asociadas a otras competencias que las complementan y fortalecen.

A continuación se hace una comparación entre las competencias del modelo oficial con el modelo ideal propuesto por el entrevistado, a través de sus múltiples intervenciones. Debe notarse que en el nivel ideal, resulta difícil agrupar las competencias para mantener la estructura del modelo oficial en el análisis, ya que este trata con niveles puros, en donde unas competencias, no invaden los campos de las otras. Mientras que en el nivel de las percepciones del modelo ideal, las intervenciones detallan una competencia deseable, pero tienden a vincularla y complementarla con otra u otras para un concepto más integral de lo que cada participante busca en ese candidato ideal (Figura 19. Interacción de las competencias). Esto da a lugar a que haya tantos modelos ideales, como hay personas en los grupos de entrevistados. No obstante, hay competencias predominantes que se han recuperado para el análisis.

**Figura 19. Interacción de las competencias en el modelo ideal**



CA: Sub-competencias	CB: Sub-competencias	CC: Sub-competencias	CD: Sub-competencias	CE: Sub-competencias
1. Nivel de inglés hablado y escrito	1. Trabajo en equipo	1. Pensamiento crítico	1. Solidaridad	1. Imagen profesional e higiene
2. Tecnología educativa en el área de idiomas.	2. Liderazgo	2. Apertura a crítica	2. Respeto	2. Inteligencia emocional
3. Nivel de español hablado y escrito.	3. Organización	3. Capacidad de autocritica	3. Responsabilidad y Compromiso	3. Autoestima
4. Herramientas informáticas	4. Pro-actividad	4. Creatividad	4.	4. Control de la frustración
	5. Toma de decisiones			5. Trabaja bajo presión
				6. Control de la agresividad / impulsividad
				7. Tendencia a extroversión y carisma
				8. Salud mental

C=Competencia  
S=Sub-competencia

Elaboración propia

Del análisis de las intervenciones se puede apreciar que una de las competencias consideradas básicas para el modelo ideal es el amor al que le confieren mucha importancia y lo califican de “clave” como una forma de comprometerse con lo que se hace para lograr el mejor desempeño y de fidelizarse con la institución y sus objetivos. Es a partir de aquí que se construyen todas las demás dimensiones del modelo ideal. El amor no aparece como componente en el modelo oficial. Esta percepción podría sustentarse en que algunos los entrevistados, de los grupos de autoridades, que a la vez son profesores antiguos, se sienten identificados con la institución, algunos incluso podrían estar expresando estos sentimientos personales porque están ya en edad de jubilación que implica una separación de la que consideran su institución.

Las competencias en el área psicológico-afectiva tienen una fuerte demanda como componentes deseables para el modelo, por tratarse de un trabajo en donde las interacciones centrales son con personas, ya sea del profesor con otros profesores o del profesor con los alumnos. En este contexto “el otro” y la relación con él, se vuelve crucial, por ello destacan la inteligencia emocional, quisieran un docente maduro emocionalmente y seguro, características que le permitirán trabajar bajo presión. Esta necesidad podría deberse a que se describe al alumno de la institución como muy exigente, de igual modo, se percibe a la institución con un rigor metodológico y de reglas muy demandantes, lo cual pondría al docente bajo mucha presión. Por otro lado, todas las competencias que figuran en el modelo ideal del profesor, son parte también del modelo oficial.

En este mismo campo afectivo, quisieran a alguien cuyas relaciones interpersonales sean óptimas. Es por eso que visualizan un docente que sea sociable, un líder, cuyo trabajo en equipo sea como una suerte de catalizador de la acción en la institución. *“El criterio también es la capacidad de trabajar en equipo es muy importante porque no solamente en equipo en clase, equipo también fuera de ella o sea, asistentes, coordinador, profesor, es todo un engranaje completo a, fuera y dentro con los alumnos”* (FG3P5). Estas competencias son consideradas vitales, por ejemplo, para el trabajo entre pares, pues afirman que lo que hace una persona, en el trabajo en equipo, tiene influencia en el otro. Estas competencias las complementan con que el profesor

sea trabajador y que guste de aprender. Esto se alinea con el punto de vista de Davenport (2000) quien asevera que es responsabilidad de la persona el querer ser parte del equipo para el que ha sido contratado, de su adhesión sinérgica resultará un mayor aporte ya que se capitalizan los esfuerzos individuales. El resultado será mayor a de la suma de sus partes. Otra competencia del área psicológico-afectiva que ponderan por encima de lo metodológico es el que el profesor sea empático con su clase.

*Yo creo que la más importante de todas es la competencia es, como ya dijimos, es la interpersonal, la competencia emocional, muchas veces metodológicamente el profesor puede no estar tan bien pero se gana una clase simplemente por la forma que tiene de acercarse al alumno, ¿no? De preocuparse del alumno. (FG1P2)*

Esta aspiración de los informantes a tener un profesor con las competencias psicológico-afectivas mencionadas podría basarse en que muchos de los candidatos seleccionados, entran a la institución con las competencias, pero sin la experiencia en el salón de clase, sin la preparación académica formal que tiene un profesor de carrera. Esto impulsaría al profesor nuevo al trabajo colaborativo, el volverse hacia el otro, primero en la fase de adaptación y luego como un ejercicio cotidiano. Estas competencias, podrían vincularse a competencias sobre valores sociales, como la de la solidaridad y el respeto por el otro. Ambas sub-competencias presentes en el modelo oficial.

Esta percepción podría tener otra explicación de origen en que en la institución los alumnos adicionalmente son vistos como clientes, por lo que el trato y la relación con ellos deben ser excepcionalmente buenos, de no ser así, esto genera queja inmediata, tal como lo manifestaran los informantes “En beneficio de la institución, hay menos quejas, hay menos eh, eh...el alumno se siente a gusto más rápida con su profesor. Y las posibilidades de quejas se acortan” (FG1P5). Boyatzis, Goleman & Rhee, (2000) las competencias emocionales parecen ser las de mayor influencia en la sinergia de los grupos y las cataloga como una de las competencias vitales para el desempeño superior. Ya Golman en 1995 había dicho que aquellas personas con habilidades emocionales bien desarrolladas, viven mejor, se manejan mejor con los demás, y son más proclives a tener ventajas en cualquier campo, por tanto, también en el de la productividad.

En las competencias psicológico-afectivas del modelo ideal, tampoco aparecen, al igual que en el modelo percibido, las sub-competencias e imagen profesional e higiene, autoestima, control de la frustración, de la agresividad e impulsividad y la salud mental. La razón estribaría también en que son sub-competencias que se evalúan de manera indirecta, incluso los temas de salud mental e higiene, podrían ser considerados controversiales en una evaluación.

En las competencias intelectuales, se quiere, un docente que tenga sentido común, con capacidad de análisis para que pueda solucionar problemas. Requieren de un docente que tenga iniciativa y que plantee alternativas, ya que el profesor está expuesto a una serie de situaciones problemáticas de diversa índole que va desde problemas técnicos, metodológicos, de resolución de conflictos hasta de relación con las personas. *"(...) entonces, lo lógico es que el profesor, en ese momento, que tenga un problema, plantee la solución, aunque sea de forma coyuntural (...)"* (FG3P5). Sobre este punto Chiavenato (2008) explora este aspecto más a profundidad y apunta a sub-competencias de mucha importancia como tener pensamiento sistémico o visión del todo, visión de los procesos y tener capacidad para ver tendencias. Alles (2008) agrega a la lista la sub-competencia de reconocer patrones. En la construcción del modelo ideal, esta competencia es un punto de convergencia entre lo que los informantes perciben como una carencia del modelo aplicado y lo que desean en un profesor del modelo ideal. Sin embargo, este es un tema que podría considerarse incluido, en el modelo oficial, bajo el rubro de competencias intelectuales, en la sub-competencia del pensamiento crítico.

En la categoría de competencias intelectuales, en el modelo ideal, no aparecen algunas sub-competencias, que tampoco aparecieron en el modelo percibido, que sin embargo, sí son parte del modelo oficial, como la apertura a la crítica, y la capacidad de autocrítica. Estas sub-competencias podrían no haber emergido por tratarse de un nivel bastante desglosado de del aspecto intelectual, podría no haber surgido del vocabulario de uso cotidiano de los participantes.

En las competencias ideales para las clases, los informantes identifican las competencias en el modelo ideal que tienden a complementarse unas a otras. En este campo surgen las competencias técnico-académicas, organizativas, de

creatividad e innovación, ambicionan un profesor que tenga buen manejo del idioma como base de todo el quehacer en el aula. *“Si, manejo del idioma. Buen manejo de idiomas (risa general)” (FG1P6)*. Resulta evidente que el manejo del idioma es crucial ya que esa es la especialidad de la institución. A esta competencia básica suman que sea un profesor que se organizado dentro y fuera de la clase. Aquí resaltan la necesidad de que el docente tenga la capacidad de poder organizar sus tiempos y tareas dentro y fuera del trabajo. Esa capacidad de organización debe verse relegada en sus actividades de clase cuya organización debe incluir un gran toque de creatividad e innovación para encontrar la manera de llegar mejor a cada alumno en particular.

*También tiene que ser una persona muy creativa no solamente en el sentido de desarrollar actividades que sean motivadoras, envolventes, comunicativas con el idioma, sino también creativos para que el material que desarrolle facilite todo tipo de inteligencia ¿no? Para que todos sus alumnos se vean beneficiados por el aprendizaje. (FG1P7)*

La necesidad de un profesor creativo en el desarrollo de clases y en la creación de materiales podría explicarse en que más allá de los beneficios que esto trae al alumno, independientemente de la materiales de estudio, en el área de idiomas, la mayor parte de instituciones, incluida, la elegida para el estudio, se basa en un libro y no en un currículo especialmente diseñado de acuerdo a las necesidades de los alumnos. Es por ello que se espera que los profesores aporten de su creatividad en las sesiones y materiales didácticos para enriquecer la propuesta del libro. Esto podría vincularse a la necesidad de que el profesor esté actualizado y maneje tecnologías de la información y de la comunicación con propósitos didácticos, refieren esto como otra competencia que debe ser incorporada al modelo vigente *“No sé si dentro de las competencias están tomando las habilidades tecnológicas, computadoras, tecnología, considerando que ahora tenemos todos los locales con 100% de tecnología, ¿no?” (FG3P2)*.

Las intervenciones de los grupos también denotan la necesidad de un docente nuevo, que sea un comunicador no solo en clase, sino también como un vehículo de buenas relaciones interpersonales. *“Entonces, tenemos que ver qué tipo de personal tiene estas habilidades ya desarrolladas y que pueda comunicarse, puede transmitir un mensaje que sea claro, que sea agradable, que sea cálido” (FG3P1)*. De acuerdo a las percepciones, esta competencia permitirá

al profesor mantener un ambiente de clase armónico y dinámico. Ayudará en este propósito que sea jovial, como aquel profesor que “Siempre entra con una gran sonrisa” (PG2P7). Otra competencia que colaborará en el buen ambiente de clase es que este sea un profesor que tenga capacidad de escucha, que no se centre solo en su materia de enseñanza, sino en el alumno y sus necesidades. Esta demanda por este tipo de competencias está expresada en las competencias consideradas por el modelo oficial.

En este gran grupo de competencias y sub-competencias no surgen en el modelo ideal la competencia de un nivel lingüístico de español hablado y escrito, ni el de tecnología para la enseñanza de idiomas. Estas, sí son parte del modelo oficial, sin embargo, no son consideradas como parte de la evaluación en el proceso de evaluación, por tanto, no son determinantes para el puntaje final. Las razones están ligadas a la falta de confianza a los títulos y grados ya explicado en el primer análisis del modelo oficial con el percibido. Dentro de las competencias organizacionales, no emergieron las sub-competencias de pro-actividad y toma de decisiones. Esta no emergencia podría fundamentarse en que el rol del profesor a tiempo parcial tiene un limitado radio de acción por lo que no se esperaría que inicie cursos de acción.

Finalmente, los informantes aspiran a un docente que tenga cultura, que esté informado y tenga roce social.

*Entonces, muchas veces un alumno...un profesor tiene que tratar temas del libro o del curso que requiere conocimientos de cultura, de música de temas en general, hasta de temas políticos y no lo tiene eso si es una deficiencia, pero no es sui generis de esta institución, es... es del mundo en que vivimos que ya la cultura está pasando, la tecnología nos ganó y las habilidades culturales ya... [Con las manos, gesto de bajó]. (FG1P5)*

Adicionalmente, este grupo cree que se requiere de un profesor que tenga habilidades artísticas, pues por lo activo y vivencial de la metodología empleada en la institución, se precisa de un profesor versátil. La solicitud de los entrevistados al modelo ideal de contar con un profesor con cultura y roce social, podría tener origen en la diversidad de temas que se tratan en una clase de idiomas por la transversalidad del mismo sobre cualquier temática. Otra explicación podría ser que los alumnos de la institución son personas de los sectores socio-económicos B y C, con acceso a cultura e información que no

esperan menos de su profesor. Esto concuerda con Chiavenato (2008) quien afirma que es necesario que el profesional tenga conocimiento de la realidad externa. Cabe resaltar que aunque el modelo por competencias, no toma en cuenta la competencia artística, el proceso de evaluación hace un inventario de las habilidades artísticas de los postulantes, pues se consideran de importancia para actividades extracurriculares.

Salgado (2008), sintetiza, en gran medida, la visión de los entrevistados en relación a las competencias del modelo ideal por competencias para captar al docente más apto o competente:

*(...) las características que se requerirán para desempeñar los empleos serán la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación de su trabajo al servicio del cliente actual y potencial de la empresa, orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos virtuales, destrezas para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, conciencia, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas. (p.17)*

## **2. Efectos de la aplicación del modelo vinculados al proceso de selección de personal**

Chiavenato (2007) deja en claro que la selección tradicional y la selección de personal, como herramientas de selección de personal son de naturaleza distinta, en tanto que la primera busca personal para cubrir puestos y mide conocimientos y cobertura de requisitos, la segunda, la selección estratégica, está orientada a encontrar los talentos que identificarán a la persona más apta para los intereses de la institución y reducir la incertidumbre sobre el desempeño laboral por medio de la evaluación de las competencias, las actitudes y aptitudes personales de los candidatos que sean finalmente elegidos. Sobre este aspecto, los entrevistados perciben los efectos de la aplicación del modelo por competencias en el proceso de selección desde ángulos distintos: como herramienta estratégica para la selección como un impacto positivo y otro negativo en el proceso de selección mismo. De igual modo, avizoran posibilidades de mejora que el proceso a través de algunos ajustes que harían posible la reducción del impacto negativo. Se analizan estos impactos a continuación:

## 2.1. Impacto positivo de la selección por competencias como herramienta estratégica

El grupo consultado percibe la selección de docentes en base a un modelo por competencias como una herramienta estratégica cuyo valor está en ser un proceso más ágil, más completo, “muy bueno” y que funciona, pues permite una evaluación más específica, de acuerdo al contexto de necesidades y objetivos institucionales, de la que resulta un panorama más amplio e integral de la persona que está postulando. “(...) si lo [un proceso de selección] tienes por competencias pienso que los que llegan a la fase de entrenamiento es mucho menor y es más cercana a lo que vas a necesitar al final” (FG1P8). Estas personas atribuyen la bondad de la aplicación del modelo como herramienta estratégica para la selección, al hecho que se adapta al perfil que ha sido diseñado especialmente, de acuerdo a las necesidades de la institución.

*Porque la institución personaliza su perfil según su mercado y su alumnado y cada una tiene una característica diferente y entonces en este caso al, al crear esta... Selección por competencias por competencias uno mismo diseña las competencias, las habilidades que uno busca y no, es tanto digamos los requisitos sino más bien todas las otras áreas ¿no? Que se acomodan al perfil de la institución, entonces en eso creo que es muy útil. (FG1P5)*

Adicionalmente, consideran que el proceso, como herramienta estratégica es muy bueno porque durante el proceso de evaluación, se va preparando al candidato para lo que vendrá, da modelos y evalúa el producto, a través de clases modelos o micro-teachings, lo cual consideran muy valioso e interesante.

En general se piensa que una selección por competencias es mejor que una selección tradicional que sólo busca personas para las funciones del puesto pues “(...) cada institución personaliza su perfil. Un profesor con x recursos puede ser un buen candidato para otra institución y de repente, para nosotros, no lo es a pesar que sus requisitos sean buenos” (FG1P5). Esta personalización del proceso, a través de un modelo especialmente diseñado para la organización genera beneficios para la propia institución. A través de las indagaciones se aprecia que se valoran los siguientes beneficios resultantes de la aplicación:

Destacan que la selección, a través del modelo aplicado, reduce esfuerzos ya que el número de postulantes y el número de ingresantes es muy similar.

---

**Sandra Mazuelos Bravo** *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente...*

Estiman que se ha acortado la brecha entre el número de candidatos ya que pasan por el filtro solo aquellos que cuentan con las competencias elegidas para el modelo. Por consiguiente, reportan menos “sorpresas” hacia el final del proceso de selección de encontrar candidatos sin las competencias necesarias.

*Yo pienso que una de las ventajas de esta selección por competencias es que reduces también el número de candidatos que llegan a la fase de entrenamiento porque inicialmente eh si solamente tuvieras una selección por requisitos te encontrarías con mucha... de repente...gente, te encuentras con mucha gente que llena los requisitos pero en el momento que llega a la capacitación comienza a haber una gran deserción o tú tienes que ir eliminando mucha gente en este transcurso. (FG1P8)*

Estas percepciones están muy en concordancia con lo afirmado por Chiavenato (1999) que dice que según la correlación entre el número de candidatos seleccionados y el número de candidatos evaluados aumenta la eficiencia del proceso.

Otra de las ventajas de las que afirman ser beneficiarios, es que la aplicación del modelo en la selección anticipa desempeño exitoso. A través del sistema, les es posible proyectar cómo se desenvolverá un docente partiendo de los grados iniciales de sus competencias y características particulares. Atribuyen parte del éxito de la aplicación del modelo al hecho de ser varios los evaluadores que participan con lo que pueden tener una visión más verás de lo que será el desempeño del candidato elegido.

*Como vamos más allá de los requisitos formales que se anotan en un curriculum vitae, lo que estamos ganando con este tipo de selección es que podemos anticipar el desempeño que va a tener un profesor. Como ya había mencionado R., no solamente nos concentramos en qué es lo que sabe, qué es lo que trae, sino cual es el potencial del profesor. (FG1P6)*

Según Rodríguez (sf) y Pereda et al. (1999) si los candidatos son seleccionadas, evaluados en función de comportamientos asociados a un desempeño exitoso en el trabajo en ciertas situaciones, es de esperarse que ese comportamiento se mantenga en circunstancias similares, permitiendo esto, proyectarse a la calidad del desempeño a futuro. Estos factores críticos del éxito personal, son la fuerza estratégica de la selección por competencias que permite a la organización alcanzar sus metas.

Por otro lado, los entrevistados aseveran que usualmente, el profesor nuevo, toma menor tiempo para lograr buen desempeño. “Los resultados en evaluación también [han mejorado]. El profesor toma un menor tiempo en lograr un buen desempeño o un desempeño de acuerdo a las exigencias que tenemos y alcanzar una buena evaluación” (FG1P8). Y no solo esto, sino que también “(...) el desempeño de ese profesor en términos generales, es similar al desempeño de otros profesores que ha tenido y eso nos ayuda muchísimo” (FG1P6). A la vez, esto permite que se requiera de un menor tiempo para percepción positiva del alumno.

*Antes un profesor nuevo que no... al que se había seleccionado solamente por sus grados académicos o por su dominio del idioma y que no cumplía con un perfil o ciertas habilidades... eh... tenía tendencia a tener más problemas de adaptación y el alumno lo percibía. Ahora un profesor que tiene las habilidades de acuerdo al trabajo ya tiene mucho más terreno ganado. (FG1P1)*

Además, el rápido desarrollo y adaptación y el hecho que estos profesores sean trabajadores más completos hacen alusión a la concepción que tienen los entrevistados del modelo como uno que busca el balance entre las características personales y profesionales de la persona. Este buen desempeño del profesor nuevo posibilita que haya menor queja. “En beneficio de la institución, hay menos quejas, hay menos eh, eh...el alumno se siente a gusto más rápida con su profesor. Y las posibilidades de quejas se acortan” (FG1P5). Insisten en que una selección en base a un modelo por competencias es mejor que una en base al cumplimiento de requisitos para el puesto.

*Antes un profesor nuevo que no... al que se había seleccionado solamente por sus grados académicos o por su dominio del idioma y que no cumplía con un perfil o ciertas habilidades eh tenía tendencia a tener más problemas de adaptación y el alumno lo percibía. Ahora un profesor que tiene las habilidades de acuerdo al trabajo ya tiene mucho más terreno ganado. (FG1P1)*

Esta percepción de buenos resultados con la selección de personal docente en base a un modelo por competencias, podría tener cierta base en documentos, con información positiva, que no han sido procesados ni considerados en esta investigación, como son las fichas de observación de profesores, las encuestas de satisfacción de alumnos que se hacen 06 veces al

año, y los rankings anuales que evalúan áreas académicas y administrativas del profesor (documento aún no adaptado a competencias).

Finalmente, otra de las ventajas que ven en la aplicación del modelo es que permite identificar errores en la selección.

*Pero eso es lo que nos dice que hay mucho de bueno en este proceso. Porque tenemos la capacidad de descubrir cuando hay un error o cuando alguien, a pesar de haber, en cierta medida demostrado, en cierta medida que contaba con las competencias nosotros podemos detectar que no es la persona ideal para ser incluido en, en el equipo docente. (FG1P6)*

Esto lo adjudican al aporte hecho por todo el equipo participante en la elaboración del modelo, lo que ha permitido que se llegue a definir “un buen perfil”, “una buena lista de competencias” que posibilita la identificación de estos fallos del proceso. De acuerdo a Gil (2007) “La selección basada en competencias requiere la definición previa de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir, y en segundo lugar la evaluación de esas competencias en los candidatos al puesto” (p.89). De una adecuada definición del perfil dependerá que se atraigan candidatos competentes de acuerdo a la realidad institucional y una buena inversión de tiempo y dinero.

## 2.2. Impacto negativo: los costos y tiempos

A pesar de las bondades que los informantes reconocen en la aplicación del modelo por competencias, en el proceso de selección de personal encuentran que este proceso es más caro que el estilo de selección tradicional que se utilizaba anteriormente en la institución. “(...) *no debemos perder de vista que este es un proceso caro, que le cuesta a la institución porque es algo en lo que se involucra toda, toda su coordinación académica*” (FG1P6). Lo consideran caro en horas de trabajo, en horas profesionales, es caro en la cantidad de materiales utilizados, y en las coordinaciones que hay que hacer para llevarlo a cabo. Adicionalmente al costo que implica este proceso, una desventaja que ven es que toma más tiempo que un proceso tradicional por requisitos.

*Entonces es un proceso caro, es un proceso que toma tiempo, ¿no? Y es importante tenerlo presente, no porque, si bien es cierto tiene más ventajas, también es importante ver cuáles son los aspectos a los cuáles hay que prestarles atención. No es todo bonito, todo perfecto, ni todo fácil.... (FG1P5)*

Según el punto de vista de los entrevistados, es un proceso que no termina en la selección ya que hay pasos previos a la selección como el llamado “entrenamiento”, que lo convierten en un proceso largo. En él están involucradas muchas personas, muchos departamentos, y hay muchas instancias más allá de lo académico. Los informantes aseguran que en lo descrito radica otra desventaja de la aplicación del modelo pues al ser largo “se nos pasan cosas”.

*Todo eso es un seguimiento largo y complejo y cuando son muchos postulantes y entran muchos locales y porque cada local tiene su participación en esto. Las posibilidades de falta de comunicación de cómo resultó un postulante en su observación, hay gaps ahí, hay huequitos ahí, se nos van colando a veces este...cosas que después las descubrimos. (FG1P5)*

A esto se suma que el proceso se repite frecuentemente, que ocasiona un desgaste en los encargados del proceso y con ello se acrecientan las posibilidades de cometer errores por omisión. Sin embargo lo que atribuyen a condiciones salariales poco propicias en la institución que generan una alta rotación de personal y por tanto, la necesidad de emprender nuevos proceso de selección de personal.

*Sí, que hay una cuestión que el proceso lo repetimos con demasiada frecuencia cada año. Sabemos cuáles son las condiciones [salariales por las que hay mucha rotación]] pero...este proceso estaría más pensado para hacerlo de pronto dos veces al año y nosotros estamos teniendo proceso de selección, a veces cada dos meses, tres meses (...). (FG1P5)*

### 2.3. Aspectos de mejora percibidos por los entrevistados

El grupo de entrevistados reconocen bondades y ventajas en la aplicación del modelo en la selección de personal docente, pero dado el número de desventajas identificadas afirman que el modelo “(...) es *perfectible*” (FG1P2). Y se animan a sugerir aspectos de mejora del proceso tanto en el aspecto más administrativo del proceso de selección, como en el de la evaluación académico-metodológica.

Sugieren, por ejemplo, en el área administrativa, mejorar proceso, a través de una programación de menor frecuencia con el fin de ahorrar tiempo, aligerar costos y evitar el desgaste de los involucrados en el proceso de selección. “Entonces hay aspectos aquí que de pronto podríamos mirar mejor, mirar mejor,

*de tal manera que tengamos, dos procesos al año y podamos tener gente que está reservada y que se les va ir llamando con el tiempo. Hablamos de lo ideal, hablamos de lo ideal (...)* (FG1P6).

Como una forma de mejorar y disminuir la frecuencia de las convocatorias a nuevos procesos de selección, se propone detectar la deserción a través de las propias evaluaciones del proceso. *“Tenemos una rotación bastante alta de gente que se va a saliendo, que va desertando... y...yo no sé si eso es posible de determinar a través del proceso de selección porque el que viene y viene con intención de quedarse poco tiempo es difícil que lo trasluzca, en el momento de las entrevistas, o en el momento de no sé...”* (FG1P8). Indagando sobre sus planes y el proyecto de vida del postulante con el fin de predecir una salida anticipada de la institución. El modelo por competencias aplicado en la institución incluye una especie de guía semi-estructurada de preguntas para la entrevista del candidato, en ella están presentes preguntas indirectas que recoge datos sobre proyectos y planes. Lo percibido podría ser indicador para los que gestionan las personas en la institución para que hagan ajustes sobre esta guía con el fin de recabar datos más confiables.

Ofrecen, como otra forma de mejorar el proceso y proyectarse sobre el número de profesores nuevos al año con el propósito de disminuir la frecuencia de las convocatorias el hacer indicadores de cantidad de contratos.

*Por el alto grado de rotación y porque hay mucha gente que....o sea los patrones que hemos vivido durante muchos años...eh... a se han hecho trizas en los últimos tres. Entonces, tal vez sí, estos últimos patrones de los últimos años nos ayuden a hacer indicadores, ¿no? De saber más o menos cuánta gente vamos a necesitar al año.* (FG1P3)

Esto parecería una oportunidad para los encargados del proceso de selección pues hacen uso de matrices que registran los datos de los ingresados desde el inicio de la aplicación del modelo.

Finalmente, en el área administrativa del proceso, proponen mejorar “papeleo”. Pues la parte de la contratación de los candidatos es un proceso complejo. *“Creo nos falta ajustar un poquito ajustar más la parte del proceso no*

*de la parte de selección en sí, de competencias creo que eso ya está bien establecido. Hemos visto ya (...). Papeleo, data, ¿no? (...)* (FG1P3).

En el área de la evaluación académico-metodológica proponen evaluar el producto [*micro-teachings*] con alumnos reales. Es decir, medir el potencial del profesor en una micro clase, durante la observación de clase que hace el postulante de un profesor de experiencia. Ya que el modelo actual en vigencia contempla la evaluación de producto con alumnos ficticios. De igual manera, sugieren que el este profesor de experiencia debe opinar sobre el candidato para hacer la evaluación más precisa. *“Entonces, los profesores que han observado, son profesores con mucha experiencia, ¿no? que manejan aspectos metodológicos que deben manejar y que hacen un lesson plan de acuerdo a lo que se trabaja en el instituto y son también los que tiene una opinión bien rica sobre cómo trabajar esto ¿no?”* (FG3P3).

Durante el proceso de recojo de datos, esta sugerencia fue tomada y puesta en práctica por los encargados de la selección de personal.

Proponen también mejorar la trazabilidad y el acceso a la información. Esto implica tener más información, acceder a la información más rápidamente, tener información digitalizada, para tener acceso a ella. *“(...) para y ver cómo el profesor ingresó, cómo está ahora, qué perspectivas tiene, cuál fue su perfil, cuáles son las capacidades que demostró para ver si realmente les están siendo útiles, si se reflejan en clase ¿no? Para hacer un poco más de seguimiento”* (FG1P1). Esta trazabilidad sería útil para informar del perfil de competencias iniciales y mejorar la asignación de los profesores a los diversos cursos y programas que la institución ofrece.

*(...)¿No? Cursos básicos de tal nivel a tal nivel. Y este es un profesor con personalidad o...o con competencias culturales por ejemplo, ¿ah? “este es un profesor que puedo usar para nuestros cursos de Mastery” [Cursos de nivel muy avanzado], para nuestros cursos así ¿no? Entonces, de repente, ahí también eso sería una de las... (Gesticula con las manos que debe ser incluida en un documento o incluida en el sistema de selección). (FG1P5)*

Sus apreciaciones y sugerencias van incluso más allá, en el área académica del proceso. Ellos sugieren evaluar competencias para enseñar español, esta es una competencia que no es tomada en cuenta por el modelo

oficial institucional. Ya que “(...) el hablar el idioma español, no quiere decir que uno está apto para enseñarlo” (PG2P2). De igual forma, proponen evaluar competencias para enseñar niños, competencia que tampoco es tomada en cuenta por el modelo oficial.

*Debo confesar que hasta ahora tengo miedo a los niños [programa de niños de 7 a 10 años] ¿no? O sea... creo que... no es algo que... Yo nunca tuve experiencia.... Eh...No he estudiado.... Yo creo que es algo muy delicado ¿no?... Que se debe tomar muy en cuenta.... Por ahí hay gente que tiene el talento, la habilidad para hacerlo, pero hay gente que definitivamente, no la tiene... Por ahí que... ¿no? En esos casos creo que hay que tener cuidado ¿no? No es simplemente enseñar a los niños ¿no? (PG2P1)*

Esta sugerencia es una oportunidad de mejora del proceso ya que a través del análisis de los modelos percibidos, evidenciados en la práctica y el considerado ideal, esta competencia nunca emergió a pesar de estar considerada en el modelo oficial desde el inicio de su aplicación.

#### **2.4. Sugerencias de los entrevistados para complementar el proceso de selección**

Desde la percepción del grupo de entrevistados, se estima que el proceso de selección no es algo que acabe una vez elegido el candidato, y una vez formalizado el vínculo con la institución. En su opinión, la organización establece una especie de compromiso con el candidato contratado, en que se le debe ayudar a desarrollar ese paquete de competencias con el que ingresó, hasta llevarlo a niveles de desarrollo muy altos para el bien de la propia institución.

*Este proceso que es algo muy importante, este proceso no termina cuando se produce la contratación. Este proceso de selección tiene un seguimiento, es un acompañamiento al profesor permanente lo cual también hace que los profesores que pasan un tiempo un tiempo aquí adquieran una capacitación, destrezas y competencias que los hacen apetecibles para otras instituciones y después de ahí tenemos, tenemos que reciben ofertas que a veces no podemos... con las cuales no podemos competir y no menciono porqué para no decir que es porque el... (Problemas salariales). (FG1P6)*

De acuerdo a OECD (1998) el capital humano es un recurso intangible que tiene la capacidad de mejorar y apoyar la productividad, la innovación, la empleabilidad. Este puede ser mejorado o no a través de actividades formales de

aprendizaje ya sea como educación o como entrenamiento. En relación a este tema, los entrevistados estiman que es necesario acceder a más feedback para seguimiento del desarrollo de las competencias iniciales. Además, consideran que esta información sería útil para quienes asignan a los profesores a los cursos programados mensualmente. *“De repente también, tener un poquito más de feedback de saber, entre las competencia, para ver qué profesor tiene perfil para cursos más avanzados, qué profesor tiene un perfil para cursos muy básicos, ese un profesor muy creativo, muy buen comunicador “ah este es un profesor para estos cursos (...)” (FG1P5).* Y también como una manera de proyectarse hacia una capacitación más eficiente.

Otra sugerencia que se deduce de las intervenciones, es dado que la política de la institución es de hacer rotar de local, cada seis o cuatro meses a sus profesores, sería conveniente que hubiera menor rotación de profesores entre locales para seguimiento de competencias iniciales.

*Muchas ...algunas veces ha pasado que te toca, digamos, potenciar una persona que ves que tiene potencial, pero tiene algunas cosas bajas y por la rotación del local, perdiste el rastro de esa persona que estas potenciando, ¿no? Por eso...Sería mejor de repente quedarte más tiempo con esa persona para ver este... para poder realmente ver cuál es el resultado final y si realmente terminó de adaptarse o tiene que irse, ¿no? (FG1P2)*

Sobre este punto Pereda & Berrocal, (1999) más allá de la definición del perfil para la institución, un modelo por competencias debería proyectar las formas cómo las competencias se van a adquirir las competencias faltantes y desarrollar las competencias ya existentes. Inclusive, la manera en cómo se va a controlar aquellas competencias que no contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

El compromiso asumido por las autoridades para el desarrollo de grado de las competencias con las que ingresa el profesor, les genera la satisfacción de un trabajo considerado bien hecho. Adicionalmente, Ulrich (1997), indica que los responsables de la gestión de personas deben tener presente que para contribuir con la organización es fundamental el desarrollo de las habilidades iniciales. Según Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2003), citados por Jha (sf). Estos gestores deben ampliar y adoptar nuevos roles como facilitadores de conocimiento y

forjadores de buenas relaciones que generen capacidades organizacionales sostenibles.

*Lo que creo que es muy, digamos, muy rewarding [reconfortante] para nosotros, es el hecho que, cuando se nos va una persona después de cierto tiempo, no importa el tiempo que haya estado con nosotros. Así haya estado muy poco tiempo, siempre te agradece lo que aprendió acá. Vino con su bagaje de, de conocimiento de habilidades, de competencias, pero siempre se llevó más de lo él que trajo cuando él comenzó y todos te lo reconocen y Siempre dicen “gracias aprendí un montón. (FG1P8)*

### **3. Percepciones y actitudes de profesores experimentados, con cargo de responsabilidad vinculadas a la aplicación del modelo**

Los docentes participantes, en dos de los grupos focales, son personas que cuentan de 5 a 30 años de permanencia en la institución. Ellos, adicionalmente a ser profesores experimentados, tienen cargos de responsabilidad en la institución. A lo largo de su intervención denotan una cultura particular, y aunque, las culturas existentes en la institución no son el tema de esta investigación, sí deben ser rescatadas por este análisis ya que, desde esta perspectiva, podemos interpretar el impacto de la aplicación del modelo por competencias en la institución, desde otros ángulos.

Algunos de estos participantes, profesores experimentados, sienten que el modelo por competencias tiene poco impacto en el desempeño de los profesores elegidos por el modelo. Así, por ejemplo, en el tema de la rápida adaptación manifestada por varios de los miembros de los grupos entrevistados, afirman que no se debe a las bondades de la aplicación del modelo, sino a que es el grupo de profesores más experimentados los que se adaptan a los nuevos profesores elegidos por el modelo y facilitan la integración.

*Igual, no creo que sea por el tema de selección por competencias sino que simplemente: hay tanta personal, tanta rotación y la cantidad de... de grupos que entran al año... que es mucho más sencillo para ellos. Y ya no somos cómo que... el grupo “de” [“antiguos”] entonces [para los nuevos] ya es mucho más sencillo. (FG3P6)*

Parte de esto podría apoyarse en que en la actualidad los profesores nuevos, elegidos por el modelo, debido a la alta rotación, representan un mayor porcentaje, en relación al número de profesores antiguos o experimentados. Los círculos de profesores con mayor tiempo de servicio se van desintegrando, dando paso a la posibilidad de formar nuevos, con miembros recientemente incorporados al personal.

Otro aspecto es que los profesores experimentados asumen un rol de vigilancia, de denuncia y de control de calidad frente a los profesores, seleccionados a partir del modelo.

*(...) cuando ya están en... este... eh... en el salón de clase, nosotros, también, como asistentes tenemos que ver si el profesor tiene la capacidad, tiene este rango académico, ¿no? Técnico, pero sin embargo, en el salón de clase todavía hay casos, muy marcados ¿no? que necesitan seguimiento, necesitan requieren de otro trabajo porque... uno no necesariamente significa tú tengas el conocimiento pero, cómo está aplicado en el salón de clase. (FG3P1)*

Esta postura se puede ver también cuando este grupo de docentes señalan lo que a su parecer no está bien: “Los antiguos vemos que no funciona”, por ejemplo, “(...) estamos creciendo también y los únicos profesores [antiguos] con que contamos, también, son mayores, ven que profesores [nuevos] son unos profesores “flotantes”. Y ¿a qué me refiero? de que no están digamos, en este trabajo con una línea a futuro, necesariamente” (FG3P1). De igual forma se aprecia cuando afirman que “Somos el termómetro” capaz de detectar lo bien que marcha un profesor nuevo.

*Sin embargo, cuando tú estás... nosotros vamos... somos el termómetro fuera de la clase y, ¿cómo nos damos cuenta si la clase está yendo bien? El sonido, el ruido y lo que se escucha desde afuera de la clase. Y esta persona siempre tiene a los alumnos completamente encantados, están participando, están siempre sonriendo y se nota, en el tono de voz que están contentos y creo que esto es [lo más importante] más que nada ¿no? (FG3P2)*

Así también se asumen como el grupo que más conoce de la institución y los que desde su posición pueden dar apoyo a los profesores nuevos en diversas áreas.

*Creo que hay muchas personas que pueden estar un poco asustadas de ir a Coordinación directamente y decir... “Oye mi lesson plan está bien ayúdame o qué se yo”...eh... y nos ven a nosotros como un intermediario entre los profesores y coordinación. Entonces, nos pueden ayudar mucho. Aquí, en este local, hay un horario en el cual hay bastantes profesores, en la sala de profesores, donde trabajamos nosotros [los asistentes], y es bien común que se acerquen a uno y que te pregunte: “oye que puedo hacer acá, tengo este problema este caso. (FG3P3)*

Desde su percepción, su condición de ser profesores experimentados y con cierta autoridad, los faculta para ayudar al docente nuevo a desarrollar sus condiciones y competencias iniciales: “Nosotros los ayudamos a mejorar”.

*(...) algunos que son competentes y se desenvuelven bien pero como que les falta a salir un poco, un poco más que ¿no? digamos que cuentan con lo mínimo, pero no pero no hay ese extra adicional que los determinan a ser futuros, futuros líderes, que los hace modelos a seguir, [modelo] de cambio con esas otras habilidades con las que ya están viniendo y nosotros tenemos la oportunidad de sacarlos a colación y que también les ayuda a ellos mismos a desarrollarse de un poco más y ser más integrales. (FG3P1)*

Estos profesores, que actualmente se desempeñan en cargos de responsabilidad (asistentes de coordinación), fueron, en su momento, profesores cuyo desempeño en clase fue sobresaliente, razón por la que fueron promovidos, nominalmente, a la posición que ocupan en la actualidad. Esto les haría sentir con la solvencia para la posición crítica ante los profesores nuevos. Es por esta razón que aunque los profesores elegidos por el modelo cuentan con algunas competencias, el grado de desarrollo de las mismas, no sería suficiente para las necesidades del contexto: “Nos reímos de lo incipiente de algunas de sus capacidades”. Esto queda registrado en algunos de sus intervenciones a continuación ante el desconocimiento del uso de tecnología: “Que sepa aprender el proyector (risa general)” (FG3P3); “No prende” ¡Enchúfa! [solución evidente , de acuerdo al informante]” (risa general) (FG3P2); “No tengo sonido” Haces click y ya [solución evidente , de acuerdo al informante]” (FG3P6); “Que sepa conectar los cables, por favor” (risa general) (FG3P2). O cuando afirman que siempre preguntan lo mismo o que hay que cortar la electricidad durante alguna presentación de micro enseñanza para ver si tiene sentido común, para ver si logran articular una solución ante el imprevisto. Esta imputación parece ir más allá de una competencia técnica cuyo nivel es incipiente. Parecería que los profesores antiguos se están refiriendo a una falta de iniciativa del profesor nuevo para resolver problemas. Por lo se debería analizar si es el modelo el que no alcanza a identificar candidatos con competencia de iniciativa en grados más adecuados al contexto.

Sin embargo, los profesores antiguos también saben que un profesor nuevo requiere de comprensión y reconocen que es necesario ser empáticos. Así,

al margen de una crítica a las competencias del modelo, podría también tratarse de una fase de adaptación mutua.

*Entonces, es muy bueno también ponerse en los zapatos de estos profesores, pero también caminar con ellos para sentir y decir “oye verdad, a mí también muchas veces cuando yo empecé”. (Ininteligible) Se entiende en la comodidad y en la predisposición brindar esta ayuda a los distintos profesores (ininteligible) con esto se aclara y por ende realmente se entiende (...). (FG3P5)*

Otro aspecto importante es la percepción recurrente del grupo de participantes, que a la vez son autoridades (asistentes) de la institución, es que tienen una visión parcial de todo el proceso de selección de personal y de la aplicación del modelo. Esto lo atribuyen a la falta de acceso a la documentación y al no participar del proceso de selección directamente. “Yo creo que para nosotros es una situación complicada porque no tenemos el documento físico que hable de las competencias que se quiere para el profesor, entonces, sería una especulación (ininteligible)” (FG3P2). Afirman que se enteran de asuntos relacionados a la selección de manera indirecta. No son parte de la evaluación y “Solamente nos llegan noticias, nos llegan comentarios y nos comentan los alumnos, nos comentan otros los profesores sobre alguna cuestión por ahí pero... (Ininteligible)” (FG3P2). Indican que lo que ven en los profesores, es incompleto. “Claro, yendo a la pregunta, aún con el limitado... con el acceso limitado a todas las competencias que podríamos ver no es cien por ciento... (Ininteligible)” (FG3P6). Incluso aseguran no comprender algunas decisiones sobre el proceso de contratación y desvinculación de profesores debido a lo limitado de su acceso.

*Solo unas cositas más para agregar. En realidad cuando nosotros vemos... que como lo vemos desde fuera... ¡Uyy! sí suena bien, está haciendo las cosas bien al parecer, según entiendo. Pero también como lo vemos desde fuera nos sorprendemos terriblemente cuando mi compañero de Pueblo Libre se sintió muy, muy, muy incómodo cuando tuvo que llamar a la persona para decirle que no le iban a renovar el contrato (...). (FG3P2).*

El limitado conocimiento de la aplicación del modelo en el proceso de selección de personal restringe y resta eficacia al quehacer de este profesor experimentado, cuyo cargo de responsabilidad tiene funciones relacionadas con los procesos de observación e inducción de los candidatos, antes y después de contratados. Esta situación hace necesaria la difusión del modelo entre todos los

miembros de la institución para que se conozca qué se espera de todos los colaboradores y candidatos, y qué ámbitos requieren de desarrollo. Esto contribuiría a potenciar el aporte de este grupo de participantes en el proceso de aplicación del modelo en la selección de profesores ya que su participación tendría objetivos claros. Por otro lado, favorecería el sentimiento de satisfacción de estos colaboradores por la tarea cumplida.

#### **4. Efectos de la aplicación del modelo por competencias en el desempeño docente**

Durante las indagaciones se detectó que desde la perspectiva de los informantes, la aplicación de un modelo por competencias, especialmente diseñado para la selección de personal docente en la institución, tiene efectos vinculados con el desempeño de los candidatos seleccionados en diferentes niveles. Así, los entrevistados distinguen:

##### **4.1. Impacto positivo del modelo vinculado al desempeño docente: competencias del modelo se reflejan en la práctica**

Este nivel de análisis muestra las percepciones de las competencias más allá del modelo oficial y más allá del modelo ideal. Esta vez, el contraste se realiza con el modelo que se percibe a través del desempeño del profesor seleccionado. La apreciación de las autoridades y docentes consultados, en torno al impacto de la aplicación del modelo en el desempeño docente, es que hay varias competencias técnico-académicas-metodológicas y afectivas que se revelan en la práctica y el desempeño del profesor. Respecto a esto la SEP (2005) afirma que el docente, para ser considerado apto en los modelos por competencia, debe ser solvente en el manejo de su campo de trabajo. Menciona competencias de nivel técnico, competencias relacionadas al área emocional, y competencias tecnológicas.

Así, en el área académica, los entrevistados, notan que los profesores seleccionados a través del modelo, tienen en el área técnico-académico, en relación al nivel de inglés, un mejor nivel, el cual afirman que ha subido y que es superior en relación a grupos de selecciones anteriores, sin el modelo por competencias. Este mejor nivel lo perciben, también, en que el desarrollo de la competencia comunicativa también se puede apreciar en el salón de clase,

centro neural de la metodología utilizada en la institución. Estiman que la selección actual, por competencias, ya considera el tema de la competencia lingüística y por tanto, lo consideran como un tema ya superado. *“Entonces, ellos ya vienen, ya ingresan con esa materia prima adquirida ¿no? entonces todos tienen, ¿no? tienen un nivel porque ya tienen una certificación”* (FG3P1). Sostienen que, el mejor nivel de inglés con el que ingresan los nuevos docentes facilita la asignación, de estos profesores, en cursos avanzados y que puedan ser designados para otros encargos, ya que pueden llevar a cabo más responsabilidades pues

*(...) son personas a las que puedes ir dando más responsabilidad. Entonces, obviamente, la responsabilidad base es entrar a una clase y enseñar algún nivel de inglés. Diferentes niveles: Básico, intermedio o avanzado, pero también hay otro tipo de actividades como stand by [profesor suplente sin carga de clase] como tener responsabilidad de administrar un examen internacional o de repente no sé... un curso de comprensión lectora, ejecutivos, lo que hace ofrecemos. Entonces, hay muchas personas que son nuevas que poquito a poquito se les va incorporando dentro de estas actividades que generalmente, tradicionalmente, eran para un grupo de personas que ya tienen cierto tiempo, cumplen con ciertos requisitos un poco más altos.* (FG3P3)

Esta percepción está en contraposición con la poca valoración que se le da a las certificaciones, títulos y grados académicos. Este punto de vista podría revelar que el modelo aplicado a la selección, en la parte de la evaluación de la competencia (examen computarizado, entrevistas, etc.), y no del requerimiento (solicitud de certificación), está siendo efectiva en sus resultados.

De igual forma, los informantes dan cuenta que los profesores nuevos, dentro de las competencias del área académica, hacen uso de tecnología en sus clases. *“(...) y otros que están con la tecnología pues ¿no? de vanguardia. Son los número uno en tecnología. Todo, como que se complementa. Hay un poco de cada cosa. Todos tienen siempre algo, ¿no? y uno busca que aprender de la otra persona también”* (PG2P5). Incluso reportan que deben adaptarse a la exigencia de su uso en la institución. Esta postura también revela contradicción con lo antes mencionado, en que se afirma que los profesores nuevos no conocen el uso de la tecnología. Estas opiniones contradictorias podrían estar basadas en el hecho que los profesores nuevos, en la mayoría de casos, muy jóvenes, hace uso de las

tecnologías de la información y la comunicación para usos particulares y no para casos de enseñanza-aprendizaje.

A nivel del modelo por competencias que se percibe en la práctica, los entrevistados no detectan el uso de tecnología educativa para la enseñanza de idiomas como una competencia, tampoco se hace mención a la competencia de nivel lingüístico del español. Dado que esta competencia está enfocada es un área importante de servicio en la institución, esto podría requerir dar una atención especial de la gestión pedagógica. Pues la omisión de esta competencia entre tres de los modelos podría ser un indicador de la necesidad de reajuste ya se en las etapas de selección o entrenamiento.

Se percibe también en la práctica, en las competencias psicológico-afectivas, que el profesor trabaja bajo presión pues las demandas de la institución son altas ya que no solo atiende alumnos, sino, desde la percepción de los entrevistados, también clientes, a los que hay que servir con ciertos estándares de calidad, además de cumplir a lo que el servicio se compromete. Esta presión sobre el cumplimiento del servicio prometido se vincula a lo que el profesor hace en clase. Por tanto, se dice del docente que es responsable en el cumplimiento de las demandas de la organización.

*El tema de la organización también, ¿no? Por ejemplo, en los alumnos cuando ellos...bueno, se registran o se informan de los cursos, saben que hay determinadas cosas que siempre...que tienen...que siempre... Bueno se les ofrece y se le tiene que dar como cliente, este caso la institución, ¿no? Y es por eso que, muchas veces, digamos se enfatiza en eso, en los planners [documentos con el avance de clases esperado día a días], por ejemplo, el uso de videos, el uso... las sesiones de laboratorio, CALL sessions [sesiones en el laboratorio de computadoras], entonces esas son cosas que por ejemplo, uno tiene que darse tiempo para todo. (PG2P4)*

Es por esta razón que los consultados dicen que el profesor nuevo tiene competencias de organización que se hacen evidentes en la práctica. Un ejemplo de esto es cuando el docente planifica sus clases, pensando en el estándar institucional de calidad requerido. “Eh... Algo así en especial... Eh...Que no estaba acostumbrada a hacer lesson plan (risa general ya que hacer plan de clase es obligatorio en la institución). Siempre preparo mis hojitas, mis planes. Y tengo todas mis actividades organizadas... salgo y todo.... pero eso sí, como que al comienzo [era difícil], (...)” (FG2P6). Esta competencia se manifiesta en el

profesor aunque, la organización de clases no haya sido parte de su práctica cotidiana en experiencias anteriores.

Dentro del grupo de competencias psicológico-afectivas, los entrevistados perciben que el docente seleccionado tiene una mejor relación interpersonal que le permite una mayor adaptación y la apertura para la colaboración con la gente con la que trabaja a todo nivel. Según las percepciones, esta característica es una herramienta que favorece el buen desempeño en el trabajo. Adicionalmente, la apertura hacia el otro la complementa con una capacidad crítica y capacidad autocrítica, por tanto, este profesor reconoce sus fortalezas y debilidades y están abiertos a la mejora; no teme preguntar y aprende colaborativamente con la ayuda de otros docentes.

*Creo que todos tenemos grandes cualidades, grandes personalidades, grandes ideas. Entonces, al reunirnos todos, todos generalmente cuando tenemos un hueco [horario sin asignación de clases] o algo. "oye no tengo clues [no sé qué hacer] aquí", podemos compartir idea, entonces, reuniendo todos, todas estas pequeñas ideas de cada uno no podremos lograr que nuestras clases sean mejores, ¿no? (ininteligible). Creo que eso es bueno. (PG2P7)*

Adicionalmente, esta parece ser una práctica de supervivencia para el profesor nuevo, mientras se adapta a la institución. Este aprendizaje y colaboración son bien considerados por los pares, pues consideran que el profesor es creativo. "(...) por ejemplo, les hago una pregunta adicional, una pregunta, por ejemplo, con respecto a de una situación en clase o acerca de cómo puedo presentar un cierto tema, ¿no? que es utilizan el libro y siempre las respuestas que obtengo son brillantes pues ¿no?" (PG2P3). De igual forma, los docentes dicen que el profesor nuevo trae consigo competencias de valores sociales y reconocen en él la solidaridad.

*(...) entonces, pregunto bastante. Les puedo preguntar a "me está pasando esto en clase, ¿no? que puedo hacer?" y ellos a lo mejor lo bueno... es probable que ellos hayan experimentado eso, pero no necesariamente ¿no? Supongamos que ellos no hayan experimentado que eso, pero siempre tienen algo que aportar, que decirme, que recomendarme. Entonces, un poco notar estas cualidades de muchos ¿no? (ininteligible). (PG2P3)*

De acuerdo a Davenport (2000) en un ambiente laboral que sabe que los conocimientos son importantes, en donde sus miembros están motivados para el

aprendizaje, no solamente por los beneficios que este pueda aportar para conservar el puesto de trabajo, sino por la satisfacción que aprender causa en los individuos, este conocimiento constituye un beneficio aportado por un capital humano más desarrollado, invertido por el trabajador para una realización más eficiente de las tareas bajo su responsabilidad.

Toda esta atmósfera positiva revierte en la clase, en el desempeño docente, en el trato con el alumno, al percibirse un docente que tiene trato cercano con el alumno. *“(...) como mencioné anteriormente, es la comunicación entre el profesor y alumnos, ¿no? Porque en otras instituciones donde tuve la oportunidad de trabajar donde también aprendí mucho ¿no? Pero era un poco más... eh... la relación entre el alumno era un poco más... distante, vamos a decirlo ¿no?”* (PG2P1). Según las percepciones, esta cercanía se tiene en gran estima, no solamente por parte de las autoridades y profesores, sino también por los alumnos.

De igual modo, se percibe que el docente planifica y da clases dinámicas y enriquecidas porque el profesor nuevo procede de carreras variadas, con cuyos saberes complementan sus clases, desde la transversalidad de la enseñanza de idiomas, eso influye positivamente en su desempeño y en la percepción del alumno. *“Tenemos profesores que se dedican otras cosas y está extra actividad enriquece su clase”* (...) (FG3P2).

#### **4.2. Efecto negativo del modelo vinculado al desempeño docente: Características negativas, colaterales a las competencias del modelo, que emergen en la práctica**

El punto de vista de los consultados es que también la aplicación del modelo tiene un impacto negativo en la selección de docentes que se va manifestando en las características negativas que van surgiendo en el día a día. Entonces, de acuerdo a ellos, el modelo no logra seleccionar personas con la competencia del compromiso, esto genera la deshonestidad del docente nuevo al no encontrar correlato entre lo que hace, respecto a lo que dice hacer. *“Pero lo que más, me parece, que ha decaído, un poco, es en cuanto al compromiso que uno siente del profesor hacia la institución, y la misma enseñanza de los alumnos. Sin embargo, creo que encaminando a este profesor, y tratando de motivarlos*

*podrían mejorar un poco” (FG3P10). Adicionalmente, notan esta falta de compromiso en que “hay personas que no pueden hacer absolutamente nada más, fuera de su horario establecido (...)” (FG3P3). Según ellos, el compromiso que tienen para su trabajo se limita a cumplir con los horarios, cumplir con el número de horas de dictado, al mínimo que la institución exige. Inclusive afirman que este problema escala hacia la falta de identificación.*

*El tema de identificación incluso con institución ¿no? porque a veces tenemos profesores que llegan con una maleta de otro instituto, que llegan con el uniforme de otra institución, que llegan.... incluso yo he escuchado incluso, no sé de quién se trata, dicen que incluso presentan slides en las sesiones con el logo de otra instituto. Entonces en realidad (...). (FG3P2)*

El problema de falta de identificación y falta de compromiso que se percibe en el desempeño diario del profesor elegido a través del modelo, que podría ser atribuido a un fallo en el modelo para captar personas con la apertura al compromiso, podría ser efecto también, del régimen de trabajo por horas en el que la mayoría de profesores de inglés tienen. Esto los fuerza a ocupar sus horas libres en trasladarse de un trabajo a otro por lo que no se pueden comprometer en actividades extras. La falta de compromiso está en clara oposición al compromiso que se percibe en el grado de organización del profesor elegido por el modelo mencionado en otra parte del análisis.

Otro problema identificado por los informantes, que emerge en el profesor seleccionado por el modelo, es el carácter transitorio que confiere al trabajo, lo considera como “un plan B”. Esto causa una alta rotación. *“Ellos están aquí porque bueno...tienen ya esta capacidad de que dominan un idioma ¿no? Entonces, si están en un trabajo, digamos, en una institución como ésta, es porque, digamos, un plan B...un filtro para ellos ¿no?,...momentáneo. (...)” (FG3P1). No obstante, justifican y atribuyen esto al cambio en el contexto laboral en el que los jóvenes cambian de trabajo constantemente en busca de mejores condiciones, mayor aprendizaje, etc. Tienen mayores oportunidades para cambiar de trabajo, etc. “El trabajo en sí, el mercado laboral ha cambiado pues...este... mucho no estoy hablando de cinco años, sino desde hace mucho tiempo. Entonces, por eso hay... esta rotación, esta situación de gente que está saliendo y entrando, no como antes, ya son otros tiempos” (FG3P1). Dicen que esto es propio de la edad. Ellos creen que el crecimiento está en el cambio y no hay la*

permanencia. De igual forma, estiman que parte de la alta rotación tiene su raíz en las malas condiciones salariales de la institución. Este es un tema que aparece de manera recurrente, vinculado a otros aspectos.

*Pero creo que está sucediendo, de repente, que no se ha mencionado tiene mucho que ver con el aspecto salarial, lamentablemente el sueldo comparándolo con otros institutos, no es exactamente el mejor, entonces por lo tanto, en el proceso el mejor se va a ir a un lugar donde van pagar mejor. (FG3P7)*

Aunque la alta rotación podría ser relacionada a los problemas salariales mencionados, un aspecto del problema podría estar fundamentado en una necesidad de ajuste en las competencias psicológico-afectivas del modelo para que contribuya a ubicar personas que tiendan más hacia la estabilidad laboral. De igual modo, podría estar expresando la necesidad de aplicar pruebas psicológicas complementarias a las pruebas proyectivas aplicadas, con el propósito de elegir individuos con mayor inclinación hacia la permanencia.

Otros dos problemas que los entrevistados detectan en el nuevo docente, el primero de ellos, es que tiene “un exceso de autonomía”, competencia, aunque importante, no está incluida en el modelo institucional. Debido a esta característica, este profesor no cumple normas, no sigue lineamientos, lo hacen a su manera, o simplemente dicen “(...) pero esto no es necesario o no me parece útil o importante digamos esta parte que me está diciendo, están equivocados. Entonces yo lo resuelvo así” (FG3P1). Esto origina que requiera de mucho seguimiento y control. Este tema podría basarse en que el modelo prioriza el liderazgo, la pro-actividad y la toma de decisiones como fundamentales en el proceso de selección de los candidatos. La suma de estas sub-competencias podría estar produciendo la captación de docentes con niveles de autonomía, más allá de lo esperado. Este es un apunte que la institución podría considerar para canalizar esta energía, haciéndola que revierta en un desempeño más exitoso del nuevo docente. Y el segundo problema es que depende de tecnología para actuar y realizar sus clases al punto de no sabe cómo actuar sino tiene tecnología a su disposición en la clase. Estos dos problemas podrían estar relacionados con los cambios en el contexto que se mencionaban antes, que no solo se circunscriben al mercado laboral. El modelo considera esta sub-competencia técnica, uso de tecnología, sin embargo, el grado que se busca en los candidatos no determinaría

la dependencia tecnológica. Esta podría estar más relacionada con el grupo etario que el conjunto de competencias identificadas por el modelo oficial, parece favorecer, en el que la mayoría de se encuentran entre los 20 y 30 años de edad, que es el grupo que hace mayor uso de la tecnología actualmente.

## **5. Percepciones y actitudes de los gestores del proceso de selección vinculadas a la aplicación del modelo por competencias al proceso de selección de personal**

Dentro del grupo de entrevistados hubieron miembros que, al ser autoridades de la institución, han estado muy involucrados, desde los inicios, en la elaboración del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente. Ellos cuentan entre 10 y 30 años de permanencia en la institución. Como grupo, ellos aportan una perspectiva distinta no solamente vinculada a los efectos de la aplicación del modelo, sino también denotan una postura particular frente a él que es conveniente recuperar para el análisis.

En principio, este grupo de autoridades ha hecho suyo el proceso de selección, aplicando un modelo por competencias, pues han sido parte activa en su elaboración. Es por ello que consideran que la participación de gestores en proceso es positiva.

*Y que lo hacemos en equipo ¿no? Que es lo mejor creo porque mencionaron anteriormente, que cada uno es diferente, ¿no? A pesar que tenemos muchas cosas [obligaciones] en... y creo que de esa manera, al estar involucrados en este proceso, aportamos muchas cosas. Lo cual enriquece bastante el proceso porque todos estamos dentro. (FG1P3)*

Esta participación en el proceso de elaboración, sumada a la experiencia ganada en el tiempo de aplicación que tiene el sistema, da a este grupo confianza en la evaluación que hacen de los candidatos. Ellos afirman “Conocemos el negocio y el proceso de selección”, pues aseguran conocer lo que se necesita de acuerdo al perfil, y sus problemas. “(...) sabemos exactamente quiénes son esos profesores que estamos seleccionando, pero con los cuales vamos a tener trabajar más, [sabemos] cuáles son aquellos profesores a los que se va a necesitar darle mayor apoyo para que lleguen al nivel esperado” (FG1P6). (FG1P8). Por eso afirman que pueden identificar con cierta facilidad al candidato competente o apto para trabajar en la institución. “Y fácil para nosotros identificar.

Porque todos sabemos que cuando vemos llegar un postulante a veces ni siquiera ha abierto la boca y tú dices “Este” va a funcionar” (FG1P2). Idea que es complementada por la siguiente intervención. “O este *no va a funcionar. (Todos risas)*” (FG1P3). Es por esta razón que ellos parecen trasladar esta confianza en sí mismos a los efectos del modelo desarrollado y aplicado por ellos, sobre la selección del personal docente de la institución. Desde esta perspectiva, entonces, el modelo logra identificar y captar a los postulantes que tienen las competencias adecuadas a las necesidades institucionales, para el logro de sus objetivos.

Un tema emergente y con mayor recurrencia en el grupo de autoridades es el que ven a la institución educativa, en la que trabajan como “una empresa”. “Entonces es bien importante cómo uno se relaciona, no solamente con los compañeros, con el trabajo, sino también dentro del salón, sino con los propios alumnos, con los diferentes ámbitos de la empresa” (FG3P3). Al servicio como un “negocio”. “(...) si un profesor no da la impresión que se quiere o no brinda el servicio que queremos en una primera clase con un grupo que recién comienza, ya, ya perdimos ese alumno nuevo, ese entusiasmo ya lo perdimos. Entonces, la responsabilidad del negocio en el profesor es gigantesca” (FG1P3). Al alumno como “cliente”. “(...) del cliente interno, del cliente externo. Sabemos...exacto...conocemos muy bien la institución y sus necesidades” (FG1P8). Y al alumno como “producto”. “Y sobre todo sabemos lo que queremos lograr de nuestro cliente, ¿no? Sabemos el producto que queremos tener” (FG1P7).

Es necesario tener en cuenta esta percepción particular para lograr interpretar las percepciones sobre la aplicación del modelo que tienen estos participantes. La forma de referirse a la institución como una empresa o negocio podría basarse en que esta institución es una unidad de negocios de la universidad a la que pertenece, y aunque el servicio académico es primordial, es claro para sus autoridades el vínculo de la organización a lo empresarial. De acuerdo a Ulrich (1997), los encargados de gestionar personal son los responsables de cumplir con lo que espera el cliente de la institución en nombre de la institución.

Por otro lado, la aplicación del modelo por competencia aplicado a la selección de candidatos para la institución, aunque de origen empresarial, no obedeció a que la institución sea una unidad de negocio, sino a encontrar candidatos aptos que suplan las necesidades académicas y aquella generadas por la alta rotación que exigen una adaptación rápida a la organización institucional. Según Ordóñez & Lytras (2008) un sistema de gestión estratégica de personas debe hacer posible que los procesos de gestión de personas tomen en cuenta las necesidades inmediatas de la organización. En relación a este mismo tema Chiavenato (2000), este tipo de selección estratégica representa la necesidad de lograr competitividad en las organizaciones mediante el aporte de quienes conforman la organización para alcanzar sus metas.



## CONCLUSIONES

Mientras que por un lado, la búsqueda de información, permitió construir el marco teórico o referencial con el que se pudo condensar una serie de elementos conceptuales que se establecerían la base del presente estudio, haciéndolo explícito. Con ello se logró analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones, el primer objetivo de investigación. Por el otro, hizo posible la construcción del marco contextual, al describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas, el segundo objetivo de esta investigación.

A través del trabajo de interpretación, se puede dilucidar que desde la perspectiva de los informantes, el concepto y función del modelo por competencias vigente en la institución es clara y se correlaciona muy de cerca con lo que el modelo institucional propone: Identificar un docente cuyas competencias de nivel personal y laboral, se encuentren en un balance armónico. Para los informantes, el modelo y su proceso de selección es el tamiz que permite captar profesores con competencias mínimas, a manera de estándar para que desde allí aporten, no solamente en lo referido al ámbito de su clase, sino que se convierta en un colaborador estratégico que contribuye a lograr las metas de la organización.

Asimismo, desde el contexto de los actores, se determinó que estos no manejan un solo concepto del modelo por competencias utilizado en la institución. Ellos manejan modelos que van desde el modelo oficial, el modelo que creen es el oficial y posible, hasta los modelos personales, autogenerados y los ideales deseables, pero difícilmente alcanzables. Esto es importante de tomar en cuenta pues juntos dan vida al modelo utilizado en el instituto ya que difícilmente el personal que gestiona las personas, se podrán abstraer de las creencias personales que van moldeando sus elecciones, aun contando con un buen sistema de medición de la clase de talento especial que se quiere para la institución.

De igual modo, la interpretación de los datos hizo posible 1) identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente en una institución dedicada a la enseñanza de idiomas, el tercer objetivo de este estudio, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de la institución; y 2) la formulación de las conclusiones que se detallan a continuación:

1. Desde la mirada de los informantes, el modelo aplicado a la selección de personal docente elige a los candidatos más adecuados, competentes y aptos y es visto como una herramienta estratégica para el logro de metas de la organización. Esta percepción podría fundamentarse en que el modelo fue diseñado con la participación de un alto número de miembros de la institución y tomando en cuenta las necesidades, objetivos y competencias del docente ideal, lo que permitiría una evaluación más específica y ajustada al contexto institucional.

2. El proceso de selección de personal aplicando un modelo por competencias, desde la perspectiva de los informantes, genera la reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato (seguimiento, reentrenamientos, capacitaciones), al elegir solo entre candidatos que ya cuentan con las competencias, en menor o mayor medida, necesarias para el contexto institucional. Esta apreciación podría estar apoyada en que el modelo considera competencias y sub-competencias graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales. Esto, hacia el final del proceso de selección, minimizaría la posibilidad de elegir candidatos sin las competencias requeridas.

3. Según la opinión de los entrevistados, algunos profesores elegidos por el modelo trabajan priorizando intereses particulares y dan muestras de falta de compromiso. Justifican esta afirmación en que la aplicación del modelo favorecería la elección de candidatos con competencias de liderazgo consolidadas en un alto grado. De esta apreciación se podría inferir que, según el parecer de los consultados, a mayor liderazgo, mayor independencia, menor trabajo en equipo y menor trabajo por objetivos comunes u organizacionales.

4. Según la apreciación de los entrevistados, los docentes elegidos por el modelo tienen buena relación con docentes, autoridades, alumnos y el entorno. Al interpretar estas opiniones, encontramos que esto podría deberse a que la

aplicación del modelo favorecería la elección de profesores con competencias psicológico-afectivas, entre ellas las interpersonales, adecuadas a la idiosincrasia institucional.

5. Según las autoridades y profesores entrevistados, la aplicación del modelo por competencias genera, en el personal que realiza el proceso de evaluación, de que la aplicación del modelo hace posible la elección de profesores con competencias adecuadas para la institución. El hecho que el modelo no solo consideró los parámetros establecidos por los objetivos académicos, y las necesidades institucionales, sino que su diseño e implementación contó con la participación de representantes de todas las instancias, explicaría el sentido de la apreciación de los entrevistados.

6. Para los informantes, el proceso de selección de personal, en base a un modelo por competencias, aunque efectivo, es caro y complejo. Esto se debería a que la aplicación del modelo requiere de la participación de varias instancias y de varios equipos de evaluadores, conformados por el personal con mayor experticia de la institución. Adicionalmente, se invierte una importante cantidad de tiempo en los diferentes procesos de evaluación dentro del gran proceso de la selección de personal, lo que agregaría al costo del proceso.

7. Según la mirada de los informantes, los profesores elegidos por el modelo demuestran un dominio del idioma adecuado a los requerimientos de esta competencia técnica, en el contexto institucional. Esto encontraría explicación en que la aplicación del modelo incluye evaluaciones que miden la competencia lingüística de acuerdo a los requerimientos de la institución, y excluye a aquellos profesores cuyo nivel lingüístico está por debajo de los límites aceptados.

8. De acuerdo a las percepciones de los entrevistados, los profesores elegidos por el modelo se adaptan a la metodología y al ambiente con mayor rapidez, permitiendo que el alumno se sienta a gusto con su profesor y que se reporten menos quejas. Podría inferirse que esto se debe a que el modelo considera competencias y sub-competencias de corte académico y psicológicas, graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales específicas, su aplicación en el proceso de selección elige solo a aquellos candidatos que, al contar esas competencias, en alguna medida, los hace capaces de asimilarse al contexto institucional con mayor facilidad y celeridad.

9. Desde las percepciones de los entrevistados, el grado de las competencias iniciales que el candidato trae consigo, permite anticipar si tendrá un desempeño exitoso, así como identificación de posibles fallos en su proceso de adaptación y desempeño. Esto encontraría sentido en que la aplicación del modelo por competencias favorece la evaluación de factores críticos de éxito personal por grados (competencias y sub-competencias requeridas en el contexto institucional) lo que permite anticipar la calidad de desempeño futuro dentro del contexto institucional.

10. Para el grupo de entrevistados, el resultado de la aplicación del modelo por competencias en la selección de personal docente, crea, en los encargados de gestionar el personal de la institución, una vez concluido el proceso de selección, la necesidad de desarrollar el grado de las competencias iniciales que el candidato trae consigo, para lograr un desempeño exitoso sostenible. Dado que la aplicación del modelo favorece la evaluación de factores críticos de éxito personal (desempeño futuro), y que la evaluación permite conocer el grado de las competencias iniciales de candidato, como factor de éxito o de falla, se podría inferir que esta necesidad de compensar los grados iniciales es creada por este conocimiento.

11. De acuerdo a la información provista por los entrevistados, los profesores experimentados, con cargo de responsabilidad, aunque participan en evaluaciones de producto y están en contacto directo con el candidato, en el proceso de selección de personal, no tienen metas definidas, de manera explícita por la institución. Desde esta mirada, esto originaría un conocimiento parcial del proceso de aplicación del modelo por competencias, en el proceso de selección de personal.

## RECOMENDACIONES

1. Es recomendable, dentro de la temática de la aplicación de modelos por competencias, investigar sobre el diseño de modelos por competencias y su posible aplicación para postulantes a la carrera de la docencia.

2. Dada la riqueza de los aportes recogidos, se exhorta a que futuras investigaciones aporten más allá del nivel de las conclusiones y recomendaciones con el propósito de llegar a una propuesta de mejora.

3. Futuras investigaciones sobre la construcción o la aplicación de modelos por competencias para la selección de docentes, podrían incluir, para el recojo de datos, la perspectiva de los alumnos. Ya que ellos son una fuente de datos que arrojarían nuevas luces, desde una perspectiva distinta que enriquecería los resultados de la investigación.

4. Nuevos estudios sobre el tema de diseño y aplicación de modelos por competencias podrían ser conducidos en otros ámbitos de gestión educativa en el nivel de los colegios primarios, secundarios o de instituciones de nivel superior ya que en todos estos campos se buscan a los candidatos más aptos para las necesidades institucionales específicas.

5. Con el fin de evitar el sesgo, por ser la investigadora parte de la institución en donde se llevó a cabo el estudio, se proponen estrategias complementarias como 1) la de solicitar a un entrevistador externo que tome el rol de moderador durante la recolección de data de los grupos focales; 2) también sería posible, utilizar los servicios de un observador externo que lleve una bitácora sobre las intervenciones, no solamente de los entrevistados, sino, especialmente de la investigadora y tome nota de aquello que no salga de manera directa en la información recogida por la investigadora; 3) la revisión de documentos; 4) La aplicación de un cuestionario que recoja información de manera paralela. Con estos datos harían posible realizar una triangulación para obtener datos más fidedignos.

6. En la percepción de los entrevistados, el proceso de selección estratégica va más allá de la elección del candidato elegido y contratado. Por esta razón es aconsejable que la institución opte por la aplicación de un modelo por competencias no solo para la etapa de la selección de docentes aptos, sino, tome

provisiones para implementar todo el sistema de gestión de personas por competencias, lo cual implica una proyección para lograr el desarrollo de las competencias con las que ingresa el docente. Asimismo, de darse esta circunstancia, sería oportuno diseñar un sistema de evaluación del progreso y de los logros que cada docente a partir de las competencias detectadas. Este sistema tendría que ser complementado con un sistema de estímulo para el desarrollo de competencias que se vean en la producción del docente.

7. Desde la mirada de los entrevistados, la aplicación de un modelo por competencias, en la selección de personal docente, conllevaría no solamente a ubicar al candidato a profesor exitoso, dentro del contexto institucional particular, sino también contribuiría a hacer explícito lo que se espera de cada profesor, así como la identificación de las competencias que requieren de un compromiso de desarrollo, para incrementar el capital humano de la organización. Dado el rol tan determinante, como instrumento de desarrollo y crecimiento del capital humano, otorgado por los entrevistados a la aplicación de competencias, en diferentes etapas de la gestión de personas, dentro de la organización educativa, sería recomendable realizar estudios que midan el aporte de los modelos por competencias, aplicados en las instituciones educativas, para establecer metas específicas de crecimiento individual para cada colaborador y su valor para el incremento del capital humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Antonacopoulou, E. & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14 (5), 435 – 451
- Alles, M. (2006a). *Desempeño por competencias: evaluación de 360º*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006b). *Selección por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Almeida, S. (2007). Metodología para la gestión del conocimiento en Ciencias básicas biomédicas con el empleo de las Tecnologías de la información y las Comunicaciones. (Tesis doctoral). Universidad De Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas. Recuperado en [http://tesis.repo.sld.cu/220/1/Almeida\\_Campos.pdf](http://tesis.repo.sld.cu/220/1/Almeida_Campos.pdf)
- Arias, F. (1998) El proyecto de investigación, (3 ed.) Caracas: edit. Espíteme.
- Organisation for economic co-operation and development. (1998). Human capital investment: -An International Comparison. France: OECD Publications
- Blaxter, L., Hughes, C & Tight M. (2006). *How to Research*. Berkshire: McGraw- Hill Education.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. Argentina-New York: Wiley and Sons.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (1999). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Department of Organizational Behavior Weatherhead School on Management Case Western Reserve University. Cleveland. Recuperado de <http://weatherhead.case.edu/departments/organizational-behavior/workingPapers/WP%2099-6.pdf>
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. (2000). Handbook of emotional intelligence – Clustering competence in EI: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI): 343-362. Reuven Bar-On and James D. A Parker (Eds.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. (2006). Using Tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, año/vol.18,suplemento Universidad de Oviedo, Oviedo España pp. 124-131
- Camargo, E. & Delgado, M. (2011). Las competencias Gerenciales en las Organizaciones de Alto desempeño. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela. <http://www.uru.edu/fondoeditorial/articulos/Mariadelgado/LAS%20COMPETENCIAS%20GERENCIALES%20-%20mariadelgado.pdf>
- Camejo, A. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar, Otoño 2008*, (08), 97-115. Recuperado de <http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=08a09&s=competencias>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ª edición. México: McGraw-Hill

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Argentina/México: McGraw-Hill/Interamericana. Editores, S.A. de C.V.
- Comboni, S. & Juárez, M. (2008). Competencias laborales y formación docente. 3, (39), 208-234.
- Davenport, T. (2000). *Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a Través de las Personas*. España: Ediciones Gestión.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School press. 2000.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: McGraw-Hill (3a. ed.).
- Eunjung, L., Mishna, F. & Brennenstuhl, S. (2010). How to critically evaluate case studies in social work. *Research on Social Work Practice*, 20(6), November 2010, pp.682-689.
- García, B. (2001). Educación, capital humano y crecimiento. *Ciencia erg sum*, marzo, vol 8, número 1, Universidad autónoma del estado de México. Toluca, México. Pp.6-18
- García-Cabrero, B., Loredó, J. & Carranza, G. (2008). *Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, Especial*. Consultado el día 30 de octubre de 2012. Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-garcialoredocarranza.html>
- Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales. Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*, ISSN 1139-613X, N° 10, 2007, págs. 83-106
- Giraldo, L. & Grisales, L. (2005). *Revista Facultad Nacional de Salud Pública. Versión impresa*. ISSN 0120-386X Rev. Fac. Nac. Salud Pública. 23 (2) Medellín jul./dic. 2005. sp  
Recuperado [http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-386X2005000200005&lng=es&nrm=](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-386X2005000200005&lng=es&nrm=) en
- Gloet, M. & Martin, B. (2005). Knowledge Management and HRM as a means to develop leadership and management capabilities to support sustainability.  
Recuperado <http://kmap2005.vuw.ac.nz/papers/Knowledge%20Mgmt%20&%20HRM.pdf>. de RMIT University, Melbourne, Australia
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., (2001). *Primal Leadership: The hidden Driver of Great Performance. Harvard business review 2001*. Harvard Business School Publishing Corporation.  
Recuperado [http://waldorf.nexlearn.com/harvard/c3eilb/course3tools/LTEI\\_8296p2\\_PrimalLeadership.pdf](http://waldorf.nexlearn.com/harvard/c3eilb/course3tools/LTEI_8296p2_PrimalLeadership.pdf) de
- Goleman, D. (1995). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Human Capital Investment. (1998) *An International Comparison. Organisation For Economic Co-Operation And Development*. France: OECD Publications, 1-97.  
Recuperado de <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/9698021e.pdf> OECD
- Jha, S. (2011). Human Resource Management and Knowledge: Management: Revisiting Challenges of Integration. *International. Journal of Management & Business Studies*. 1(2) June 2011.  
Recuperado de <http://www.cosmicjournals.com/ijmbs/12/sumi.pdf>

- KOIWE, Recursos Humanos. (2007). Asistencia Integral para Empresas: Recursos humanos Objetivos y funciones. Bs. As., Argentina: Recuperado de [http://www.koiwerrhh.com.ar/rrhh\\_objetivos.shtml](http://www.koiwerrhh.com.ar/rrhh_objetivos.shtml)
- Kumar, V. (2012). *International Journal of Research in Economics & Social Sciences*: Emotional intelligence and teaching. Volume 2, Issue 2 (February 2012) (ISSN 2249-7382)
- Lawler, E. (2008). *Talent: Making People your Competitive Advantage*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Ley, T. (2006). *Organizational competency Management -a Competency Performance approach. Methods, empirical findings & Practical Implications*. Tesis doctoral. Faculty of Natural sciences. University of Graz, Austria. Recuperado en [http://know-center.tugraz.at/wp-content/uploads/2010/12/Diss\\_Tobias\\_Ley.pdf](http://know-center.tugraz.at/wp-content/uploads/2010/12/Diss_Tobias_Ley.pdf)
- López, H. (sf). *Gestión del conocimiento: Enfoque Empresarial con miras a futuro*. Ecuador: Universidad de los Hemisferios
- Mathiason, J., Williams, F., Arora, P. & Sutherland, A. (2010). *Independent External Evaluation of the International Labour Office Evaluation Function*. International Labour Organization (ILO). Recuperado en [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_145748.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_145748.pdf)
- Maxwell, J. (1996). "Qualitative research design. An Interactive Approach". Sage Publications, 1996. pp.1-13. Traducción de María Luisa Graffigna.  
Recuperado en [http://books.google.es/books?id=OJFrFmpGSnUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=OJFrFmpGSnUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Nieto, J. (1982) "Valoración de la Eficacia Docente. Problemas y Técnicas", Madrid: Editorial Escuela Española S.A.
- Ordóñez, P. & Lytras, M. (2008). *Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage*. *Journal of Knowledge Management*. 12 (6) 2008, 48-55, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270 DOI 10.1108/13673270810913612  
Recuperado de <http://health.cat/open.php?url=http://lpis.csd.auth.gr/mtpx/km/material/JKM-12-6d.pdf>
- Osorio, M. (2003). *El capital intelectual en la gestión del conocimiento*. *ACIMED*, Ciudad de La Habana, 11, (6) dic. 2003.  
Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600008&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600008&lng=es&nrm=iso). Consulta: 24 jun. 2012.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.  
Recuperado: [http://abcreeg.org.weebly.com/uploads/9/9/8/2/9982776/how\\_to\\_research.pdf](http://abcreeg.org.weebly.com/uploads/9/9/8/2/9982776/how_to_research.pdf)
- Pereda, S. Y Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial España: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Pérez, Y., Coutín, A. (2005) *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. *Acimed: revista cubana de los profesionales de la información y la comunicación en salud*, ISSN 1024-9435, 13 (6) 2005, sp.
- Pérez, C. (2012). *La tercera por la Tercera Edición Impresa*.

- Recuperado el 15 de octubre de 2012, de <http://diario.latercera.com/2012/03/20/01/contenido/tendencias/16-104229-9-alta-rotacion-laboral-marca-a-generacion-de-menores-de-35-anos.shtml> Santiago-Chile
- Polgar S. & Thomas S. (1995) *Introduction to Research in the Health Sciences*, 3rd edn. Churchill Livingstone, Melbourne. Recuperado en [http://books.google.com.pe/books?id=GpgeYSCqRvYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=GpgeYSCqRvYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (ebook 2008)
- Red para el Desarrollo y Evaluación de Competencias Académicas (2010). *Evaluación de competencias docentes en la educación superior*. México: REDECA
- Rodríguez, L. (S/F). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Cátedra Administración de Personal Facultad de Ciencias Económicas Y De Administración. 1-17. Recuperado de [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf)
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe
- Ruíz Olagabuénaga, J. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa 4° edición*. Capítulo 1: la investigación cualitativa. Cap-1-1-y-2. ISBN : 978-84-7485-423-7: Universidad de Deusto
- Salgado, J., Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. 2008, España, 29(1),16-24. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=77829103>
- Selvi, K. (2010). *Cultura. International Journal of Philosophy of Culture and Axiology*, vol. VII, no. 1/2010. 167. Teachers' Competencies. Faculty of Education,
- Sims, R. Veres, J. (Ed.). (1999). *Keys to Employee Success in Coming Decades*. OCLC: 606361101. Recuperado de [http://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=uJT\\_Mfgwcr8C&oi=fnd&pg=PA15&q=boyatzis+1982+competence+definition&ots=cNRzhX4BdL&sig=\\_rvd-wfZJw17dfvAJTgvgbhQ\\_FQ#v=onepage&q=boyatzis%201982%20competence%20definition&f=false](http://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=uJT_Mfgwcr8C&oi=fnd&pg=PA15&q=boyatzis+1982+competence+definition&ots=cNRzhX4BdL&sig=_rvd-wfZJw17dfvAJTgvgbhQ_FQ#v=onepage&q=boyatzis%201982%20competence%20definition&f=false)
- Sommer, B., & Sommer, R. (2001). *La investigación del comportamiento: una guía práctica con técnicas y herramientas*. México: Oxford. Recuperado en <http://www.famuso.net/mpowers/trandp/docs/15%20Interviews%20by%20Sommer.pdf>
- Taylor, S. J. & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. Ediciones Paidós. Recuperado en <http://www.terras.edu.ar/aula/cursos/10/biblio/10TAYLOR-S-J-BOGDAN-R-Metodologia-cualitativa.pdf>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. United states: Harvard University Press
- Vargas, F. (2002). *Competencias En la formación y competencias en la gestión del talento humano: Convergencias y desafíos*. Cinterfor/OIT. Agosto del 2002. 1-16. Recuperado de [temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/.../sala/.../conv\\_des.doc](http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/.../sala/.../conv_des.doc)
- Vaughn, S., Schumm, J. S., Sinagub, J. (1996). *Focus Group Interviews in Education and Psychology* Thousand Oaks: Sage Publ.
- Yin, R. (2003). *Case study Research. Design and methods*. Third edition. Sage Publications. Inc.

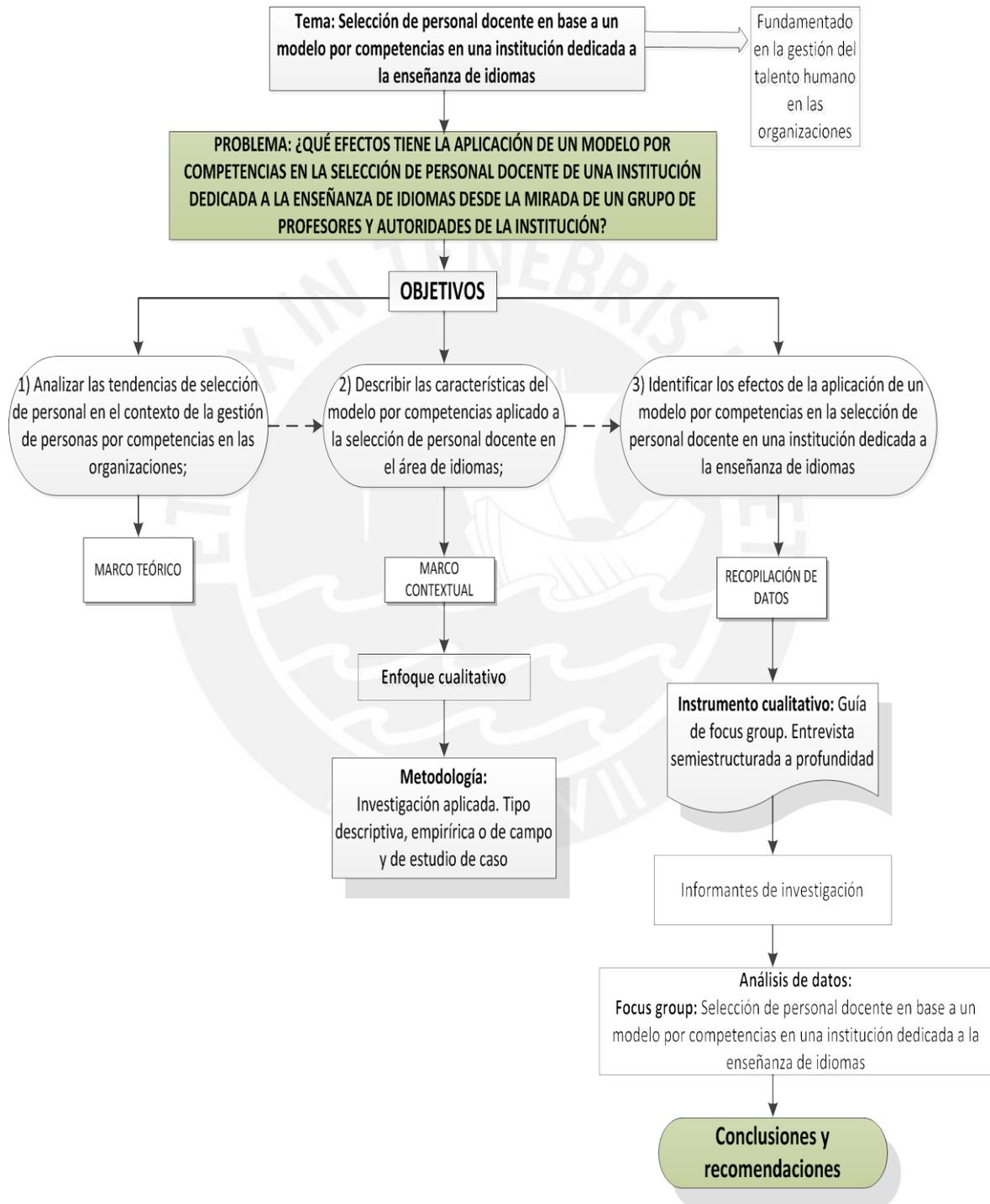
Recuperado en  
[http://books.google.ch/books?id=BWea\\_9ZGQMwC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.ch/books?id=BWea_9ZGQMwC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Zayas, P. (2010). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. Edición electrónica gratuita.  
Recuperado de [www.eumed.net/libros/2010e/826/](http://www.eumed.net/libros/2010e/826/)



ANEXOS

Anexo 1: Organización de la tesis



Elaboración propia

## Anexo 2: GUIA DE GRUPOS FOCALES (1, 2, 3)

Fecha: 26 de setiembre de 2012

Lugar:

Actividad: Grupo Focal

## Presentación de la Herramienta

1. Tema: Efectos de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas

2. Participantes:

A. Grupo focal 1: 09 autoridades (coordinadores) que laboran en una institución dedicada a la enseñanza de idiomas

B. Grupo focal 2: 11 autoridades (asistentes de coordinación) que laboran en una institución dedicada a la enseñanza de idiomas.

C. Grupo focal 3: 08 profesores, elegidos por el modelo por competencia aplicado en la selección docentes de idiomas.

D. Objetivos:

## Objetivo(s) Investigación

Identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente en una institución dedicada a la enseñanza de idiomas.

## Objetivo(s) Grupo Focal

Conocer las impresiones de un grupo de profesores de idiomas sobre los efectos que tiene un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas.

E. Identificación del moderador:

Nombre moderador

Sandra Mazuelos Bravo

F. Presentación:

Agradecer la participación de asistentes

Describir brevemente el porqué de la elección de los participantes.

Describir brevemente de los objetivos del encuentro.

Notificar que se grabará la discusión para no perder partes de la discusión.

Describir la dinámica de la sesión.

Mencionar duración del encuentro.

Mencionar el respeto de la anonimidad.

Explicar que se espera que los entrevistados expresen sus opiniones abiertamente y que no se discutirán experiencias personales.

Explicar que interesa hacer una conversación grupal y que cada miembro exprese libremente sus ideas y opiniones (no hay buenas o malas ideas o respuestas a las cosas a discutir).

Explicar se espera que cada miembro escuche al otro y espere a que el compañero termine de hablar para expresar su opinión.

Presentar a los participantes.

#### G. Script: Introducción Al Grupo Focal

“Buenas días y bienvenidos a nuestra sesión. Gracias por participar en esta discusión sobre la selección de personal en base a un modelo por competencias. Cada uno de ustedes tiene experiencia en el tema desde perspectivas distintas.

Antes de comenzar me gustaría saber un poquito sobre cada uno. Podrían presentarse y decir unas pocas palabras sobre ustedes: su edad, qué hacen, en qué local trabajan, desde hace cuánto tiempo trabajan para esta institución.

El propósito del estudio es conocer sus impresiones sobre los efectos que tiene un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas. La información que nos provean será muy valiosa para esta investigación.

En esta actividad no hay respuestas correctas o incorrectas, sino diferentes puntos de vista. Favor de sentirse con libertad de expresar su opinión, aún cuando esta difiera con la que expresen sus compañeros.

Se les pide por favor hablar alto y claro ya que estaremos grabando sus respuestas con el fin de registrar todos sus comentarios. Si varios participantes

hablan al mismo tiempo, la grabación no será clara y se perderá. Cabe aclarar que el informe final no incluirá sus nombres para asegurar la confiabilidad. Nuestra sesión durará unas dos horas, y no tomaremos ningún receso formal. Para iniciar, vamos a indagar sobre temas generales sobre ustedes tales como, su nombre, organización, lugar de trabajo, y díganos por favor lo primero que le viene a su mente cuando escucha el término de

*“Selección de personal en base a competencias”*

H. Preguntas previas:

Preguntas

1. ¿Qué es lo primero que le viene a su mente cuando escucha el término de Selección de personal en base a competencias?
2. ¿Han sido parte de la selección de personal en el último año? (usando el modelo por competencias)?
3. ¿Has trabajado o tenido a cargo profesores seleccionados en el último año? (seleccionados a través del modelo por competencias?)

4. Guía de tema

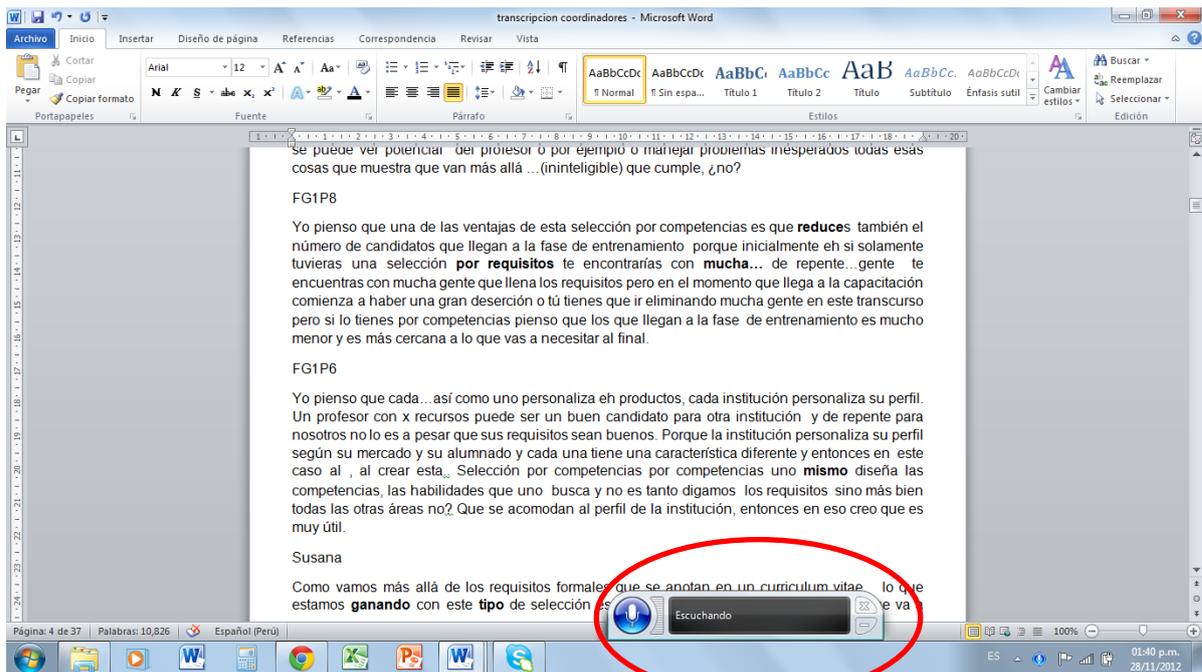
Preguntas – temáticas estímulo

Categorías/subcategorías	Preguntas
1. Características del modelo	¿Cómo funciona la selección de personal en IC actualmente? CONOCIMIENTO DEL PROCESO
	¿Cuál es el propósito principal del proceso de selección de personal por competencias?
	¿Cuáles son las competencias principales del modelo por competencia aplicado en IC?
	¿Ve reflejadas esas competencias en los profesores de IC?
	¿Cuáles competencias personales son útiles dentro del contexto laboral de IC?
2.Efectos de su aplicación	A partir de la aplicación del modelo por competencias en la selección de candidatos, cuál ha sido el impacto en el desempeño de este grupo de docentes? ¿Qué cambios ha generado? EFECTO
	¿Cuál es el impacto por área de competencia? (suponiendo que haya habido)?, ¿Cómo ves cada área?, ¿Por qué?
	1. COMPETENCIA TÉCNICA – ACADÉMICA (inglés, metodología)

	<p>2. COMPETENCIA ORGANIZACIONAL (liderazgo, trabajo en equipo, organización , proactividad, toma de decisiones)</p> <p>3. CAPACIDAD INTELECTUAL (Pensamiento crítico; Apertura a crítica, Capacidad de autocrítica, Creatividad)</p> <p>4. COMPETENCIA VALORES SOCIALES (Responsabilidad y Compromiso, respeto)</p> <p>5. COMPETENCIA PSICOLÓGICO-AFECTIVA (Imagen profesional e higiene, Inteligencia emocional, Autoestima, Trabaja bajo presión, Control de la agresividad / impulsividad, Tendencia a extroversión y carisma, Salud mental)</p>
2.1. Pertinencia/Coherencia	<p>¿Cuáles son algunas competencias personales útiles para el contexto laboral de IC, que no son tomadas en cuenta en el proceso de selección?</p> <p>¿Cuáles son algunas competencias personales no útiles para el contexto laboral de IC, que sin embargo son tomadas en cuenta en el proceso de selección?</p> <p>¿Cuáles son algunas competencias personales útiles para el contexto laboral de IC, que no son tomadas en cuenta en el proceso de selección?</p> <p>¿Cuáles son las competencias que se requieren para tener un desempeño adecuado en el contexto institucional?</p>
2.2. Valoración (logros) de la aplicación como enfoque estratégico para la gestión de personas	<p>¿Cómo percibe la selección de personal en IC? ¿Qué opina del proceso de selección en base a competencias?</p>

(\*) Notas guía de temas sobre los que se espera recoger datos.

### Anexo 3: transcripción con reconocimiento de voz Microsoft-Windows 2007



Anexo 4: Citas y núcleos temáticos

<p>También tiene que ser una persona muy <u>creativa</u> no solamente en el sentido de desarrollar actividades que sean motivadoras, envolventes, comunicativas con el idioma, <u>sino también creativos para que el material que desarrolle facilite todo tipo de inteligencia ¿no?</u> Para que todos sus alumnos se vean beneficiados por el aprendizaje. FG1P7</p>	<p>Creatividad desarrollo de materiales didácticos</p>
<p>Para que <u>sea capaz de adaptar</u>, ¿no? Ese que prepara <u>ese material el material</u>, toda esa creatividad al público que tiene en ese momento adelante...(ininteligible) que justo va a ser el público que necesite de esas herramientas. FG1P3</p>	<p>adaptación Creatividad desarrollo de materiales didácticos</p>
<p>BIEN, A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE CANDIDATOS CUAL HA SIDO <u>EL IMPACTO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN, DE DOCENTES, CUAL ES EL EFECTO DE HABER EMPEZADO A UTILIZAR ESTE MODELO EN LA SELECCIÓN DE PROFESORES PARA IDIOMAS.</u></p>	
<p>Bueno, el primero que ya lo mencionó mi compañera es que hemos, hemos... <u>el número de postulantes y el número de ingresantes es muy similar.</u> Hemos acortado <u>la brecha entre el número de candidatos y después al final del proceso terminamos con pocos de esta manera estamos terminando con que la mayoría son contratados porque no hay una <b>sorpresa</b> de que <b>¡uyy!</b> no tiene esa competencia al final del entrenamiento al final del proceso de observación.</u> Yo creo que eso es...(ininteligible) <u>nos ha ayudado muchísimo contar desde el principio con un número casi seguro de ingresantes.</u> FG1P5</p>	<p>Reducido en número de postulantes</p>
<p>Los resultados en evaluación también [han mejorado]. El profesor <u>toma un menor tiempo en lograr un buen desempeño o un desempeño de acuerdo a las exigencias que tenemos y alcanzar una buena evaluación digamos la</u> ...(ininteligible) entre buenos y malos es ínfimo. FG1P8</p>	<p>Ventaja: mejores resultados en evaluación <b>MENOR TIEMPO PARA BUEN DESEMPEÑO</b></p>
<p>Creo que también la percepción del alumno es, es he, es he...digamos <u>positiva o más rápidamente o tiene una percepción positiva más rápido que antes. Antes un profesor nuevo que no... al que se había seleccionado solamente por sus grados académicos o por su dominio del idioma y que no cumplía con un perfil o ciertas habilidades eh tenía tendencia a tener más problemas de adaptación y el alumno lo percibía. Ahora un profesor que tiene las habilidades de acuerdo al trabajo ya tiene mucho más terreno ganado.</u> FG1P1</p>	<p>Percepción positiva rápida de alumno Seleccionados por requisitos con más problemas de adaptación Ventaja. Profesor con habilidades de acuerdo al trabajo. Ventaja: postulantes tienen terreno ganado</p>

Anexo 5: Matriz-Categorías y citas

¿Qué efectos tiene un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas?

OBJETIVOS (O):

1. Analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones. MARCO TEORICO
2. Describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas.
3. Identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente en una institución dedicada a la enseñanza de idiomas.

¿A QUÉ RESPONDE?	CATEGORÍA	SUBCATEGORIA	Cita
O2: Describir las características del modelo	CARACTERÍSTICAS DEL MODELO	Categorías mínimas	De repente escoger personal con características específicas para el puesto. FG1P1
			el aviso directo para los profesores para el personal que se requería también tuvo que variar en base a las características que se buscaban, ¿no? entonces se buscó incorporar las..en..esta serie de requerimientos, las capacidades dentro del aviso del periódico también y así se ha estado haciendo hasta ahora FG1P1
			En el caso del modelo por competencias, se buscan características especiales FG1P1
			queremos un profesor muy especial, de las características que nosotros demandamos de los profesores FG1P6
			Entonces, para poder llegar a esto, hemos, de alguna manera, aportado todos, lo que identificábamos como necesidades o características que debía tener cada persona FG1P8
			contratar personal que está buscando con ciertas características de repente que no encuentran en otro tipo de personas. PG2P7

Anexo 6: Cuadro comparativo “los modelos” por competencias de la institución  
(cuadro auxiliar para elaboración de comparaciones)

El modelo oficial y explícito	El modelo que se percibe	El modelo ideal	COMPETENCIAS CARDINALES BOYATZIS (1982), CHIAVENATO (2008) Y ALLES (2008) PARA EL PROFESIONAL DE HOY
<b>COMPETENCIA TÉCNICA - ACADÉMICA</b>	<b>COMPETENCIA TÉCNICA - ACADÉMICA</b>	<b>COMPETENCIA TÉCNICA - ACADÉMICA</b>	<b>COMPETENCIA TÉCNICA - ACADÉMICA</b>
Nivel de inglés hablado y escrito	Competencia comunicativa	Que tenga buen manejo del idioma	Dominio del inglés
Tecnología educativa en el área de idiomas.	Tiene mejor nivel académico Es más dinámico Organiza clases	Que sea dinámico	
Nivel de español hablado y escrito.			Domino del español
Herramientas informáticas	Usa tecnología		
<b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL</b>
Trabajo en equipo	Trabaja en equipo	Que sea sociable Que trabaje en equipo Que tenga buenas relaciones interpersonales	Pensamiento sistémico: visión del todo Visión de los procesos Capacidad para ver tendencias Capacidad para negociar Capacidad para innovar Planificación Reconoce patrones
Liderazgo		Que sea líder	Liderazgo Espíritu emprendedor Meter las manos en la masa: “cargar el plan” Capacidad para comunicarse Habilidad para manejar paradojas Multifuncionalidad Garra y ambición <i>Empowerment</i>
Organización	Es organizado	Que se organiza	Pensamiento sistémico: visión del todo Visión de los procesos Capacidad para ver tendencias Capacidad para negociar Conciencia organizacional Aporta reputación a la organización Planificación
Pro-actividad			Iniciativa
Toma de decisiones			
<b>COMPETENCIA INTELLECTUAL</b>	<b>COMPETENCIA INTELLECTUAL</b>	<b>COMPETENCIA INTELLECTUAL</b>	<b>COMPETENCIA INTELLECTUAL</b>
Pensamiento crítico			Pensamiento sistemático
Apertura a crítica	Tiene apertura a		

	crítica/capacidad autocrítica		
Capacidad de autocrítica			
Creatividad	Es creativo	Que sea creativo	Capacidad para innovar
<b>COMPETENCIA VALORES SOCIALES</b>	<b>COMPETENCIA VALORES SOCIALES</b>	<b>COMPETENCIA VALORES SOCIALES</b>	<b>COMPETENCIA VALORES SOCIALES</b>
Solidaridad	Es solidario	Que sea solidario	Ética Justicia Integridad Perseverancia Fortaleza Prudencia Sencillez Conciencia Valora aprender Empatía
Respeto	Es respetuoso		
Responsabilidad y Compromiso	Tiene compromiso	Que sea capaz de fidelizarse Que tenga capacidad de compromiso en el cumplimiento	Compromiso
<b>COMPETENCIA PSICOLÓGICO-AFECTIVA</b>	<b>COMPETENCIA PSICOLÓGICO-AFECTIVA</b>	<b>COMPETENCIA PSICOLÓGICO-AFECTIVA</b>	<b>COMPETENCIA PSICOLÓGICO-AFECTIVA</b>
Imagen profesional e higiene			
Inteligencia emocional	Tiene mejor relación interpersonal Tiene trato cercano con el alumno	Que sea maduro emocionalmente	Capacidad para trabajar en equipo Relaciones interpersonales
Autoestima		Que sea seguro	
Control de la frustración			Autocontrol
Trabaja bajo presión	Trabaja bajo presión	Que trabaje bajo presión	
Control de la agresividad / impulsividad	Controla agresividad		
Tendencia a extroversión y carisma	Alegría , carisma		
Salud mental			
<b>Competencias adicionales</b>	<b>Competencias adicionales</b>	<b>Competencias adicionales</b>	<b>Competencias adicionales</b>
		Que se adapte	Orientación al logro
		Que le guste aprender	Conciencia
		Que ame lo que hace	Asume riesgos
		Que esté informado	Conocimiento de la realidad externa
			Orientación al cliente
			Hace presentaciones orales

Elaboración propia