



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**Modelo de selección de personal por competencias para docentes de bachillerato
de la Unidad Educativa Mahanaym – Sangolquí: 2022**

Profesor

Daniel Montalvo

Autor (a)

Carlos Mateo Haro Ibarra

2022

RESUMEN

Este estudio muestra la importancia de como la transformación es fundamental para toda institución, la base focal y punto de estudio son docentes de bachillerato que si bien es cierto mantienen continua capacitación es importante implementar un proceso de selección por competencias las cuales ayudaran al mejoramiento en la resolución de problemáticas evidenciadas en la Unidad Educativa MAHANAYM. La pregunta detalla en que competencias ayudaría para este desarrollo. Pues la orientación al logro, impacto e influencia y la gestión del equipo son las características necesarias para un manejo adecuado en adolescentes. Pero no solo ahí se determina una buena implementación de un proceso las fases adecuadas para esta selección son los instrumentos que se pueden aplicar dentro de estas características por ejemplo encuesta de bienestar, eficiencia, eficacia, innovación y retención son indicadores que ayudaran a verificar el avance de todo este proceso. Como principal instrumento y guía de este estudio es la implementación de competencias por el diccionario de competencias de Hay / Mcber el cual nos ayudara con la codificación y darnos un punto base con los docentes que ya trabajan actualmente en la institución. Por eso es importante que los indicadores tengan relación a la calidad de servicio y como el docente se encuentra con todo este cambio. Los resultados son positivos y se puede tener un panorama claro de la institución y cuanto más lo podemos desarrollar para el mejoramiento y crecimiento de la institución.

ABSTRACT

This study shows us the importance of how transformation is fundamental in every institution, the focal base and study point are the secondary school teachers that if it is true they maintain a continuous capacitation, is important to implement a competency-based selection process which will help to the improvement of problems resolution evidenced in the Institution MAHANAYM. The question details in which competences it would help for this development. Well, the orientation to achievement, impact and influence, and team management are the necessary characteristics for a correct management in teenagers. But not only there is determined a correct implementation of a process the appropriate phases for this selection are the instruments that can be apply inside of the characteristics for example well-being, efficiency, effectiveness, innovation and retention survey are indicators that will help to verify the progress of this whole process. As principal instrument and guide of this study is the implementation of competences by the Hay/Mcber competency dictionary which will help us with the coding and give us a base point with the teachers that actually work in the institution. That's why it's important that the indicators are related to the quality of service and how the teachers feel with all this change. The results obtain are positive and we could have a clear scene on the institution and how much we could develop for an improvement and institutional growth

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	7
1.1	Contexto del entorno interno de la institución.	7
2	REVISIÓN DE LITERATURA.....	10
2.1	Marco conceptual.	10
2.1.1	Selección de personal.	10
2.1.2	Competencias.....	12
2.2	Antecedente teóricos del problema.	14
3.	IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	16
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
4.1	Identificación del problema.....	16
4.2	Efectos del problema.....	17
4.3	Causas del problema.....	17
4.4	Escenarios.....	17
5.	OBJETIVO GENERAL.....	17
6.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
7.	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	18
7.1	Nivel de estudio.....	18
7.2	Modalidad Investigación.....	18
7.3	Métodos.....	18
7.4	Población y muestra.....	19
7.5	Instrumentos de investigación.....	19
7.6	Procesamiento de datos.	19
7.7	Protocolos de investigación.	19
7.7.1	Protocolo para el objetivo específico 1:.....	19
7.7.2	Protocolo para el objetivo específico 2:.....	20
7.7.3	Protocolo para el objetivo específico 3:.....	20
8.	RESULTADOS.....	21
8.1	Resultados objetivo específico 1:.....	21
8.2	Resultados objetivo específico 2:.....	22
8.3	Resultados objetivo específico 3:.....	25
9.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	27
9.1	DISCUSIÓN.....	27
9.2	PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	28

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	29
10.1 Conclusiones	29
10.2 Recomendaciones.....	30
11. REFERENCIAS.....	31
12. ANEXOS	33

ÍNDICE DE TABLAS

Figura 1: <i>Estructura de la organización</i>	8
Figura 2: <i>Iceberg de competencias</i>	14
Figure 3 <i>Competencias necesarias para docentes de bachillerato</i>	21
Figure 4: <i>Nivel y descripción de cada competencia</i>	22
Figure 5: <i>Proceso de selección actual</i>	23
Figure 6: <i>Proceso de selección con modificaciones</i>	24
Figure 7: <i>Mejoramiento de procesos</i>	25
Figure 8: <i>Diagrama de Gantt</i>	26
Figure 9: <i>Indicadores de evaluación</i>	27

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto del entorno interno de la institución.

La Unidad Educativa Mahanaym basa sus inicios en el año 2001 con el objetivo de satisfacer la necesidad educativa que se veía dentro de una necesidad familiar y un servicio a la comunidad, en especial con una población de niñas y niños con necesidades especiales los cuales en algunos casos buscaban un lugar que les brinde tranquilidad en un entorno educativo.

Es una institución que de cierta forma implementa valores cristianos además de una mentalidad que persevera en la crítica creativa para afrontar los retos del nuevo siglo, cumpliendo con todos los estamentos de legalidad y satisfacer la necesidad de los padres de familia. Además, enfocarse en los estudiantes con necesidades especiales y que ellos se puedan desenvolver en un ambiente social adecuado para plantearse objetivos de vida.

Dentro de los servicios de la institución se estipula como principal producto una educación de calidad y el adecuado comportamiento de los estudiantes, es importante mencionar que la institución basa su educación con la implementación de valores dentro de todos los entornos de los estudiantes ya sea este el familiar social o educativo.

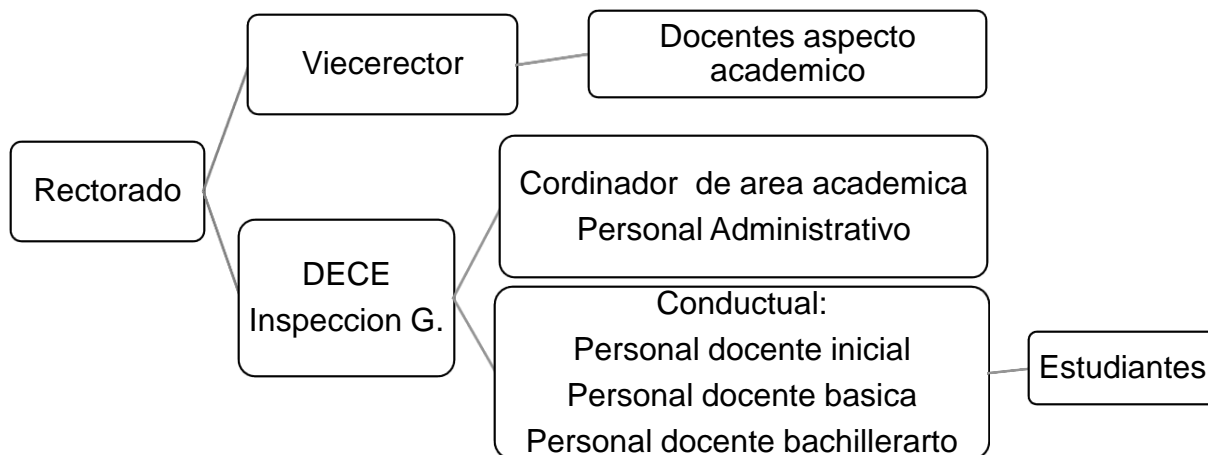
La comunidad educativa en este caso los estudiantes y sus familias como clientes de la institución tienen de cierta forma similitudes o necesidades que de tal manera se juntan en la educación ya sean estas situaciones de malestar intrafamiliar, una búsqueda constante de la superación de sus hijos y también la guía constante de la toma de buenas decisiones en el transcurrir de su vida.

Dentro de la comunidad educativa del sector existen varias instituciones que fomentan la educación y los principios comportamentales de un entorno social asertivo para los niños y adolescentes en pleno desarrollo de sus vidas.

La información detallada es tomada de la página web de la institución y relatos con el rector de la institución. (Escobar, 2022).

Para especificar el orden jerárquico de la institución visualice la figura 1:

Figura 1: Estructura de la organización.



Nota: Información proporcionada por el autor

Contexto del entorno externo de la institución.

Para estructurar una perspectiva general de la institución en un entorno externo abordaremos puntos específicos para su explicación.

Entorno Económico del país.

La realidad es abrumadora ya que “la llegada del virus COVID 19 en el Ecuador puso en riesgo a pequeñas empresas, las cuales no contaban con unos ingresos suficientes y esto generó desequilibrio”. (Sosa, 2021).

Adicional a la virtualidad dentro de la educación generó estructurar varias inversiones como plataformas digitales y buscar alternativas para continuar con la educación.

Entorno Político legal del país.

Una parte fundamental para la educación es las normas y estamentos que rigen la misma según el autor que estipula un abordaje a un nuevo sistema político en funcionamiento menciona “que la pandemia generó un abordaje diferente en la comunicación con el país gastos abruptos en el área de la salud colapso general de entidades gubernamentales y estructuras inestables”. (Fernández, 2022). Sin embargo, en el avance de la pandemia

las organizaciones pudieron estabilizar un entorno más funcional una incertidumbre que aún se mantiene, pero es parte de un proceso de desarrollo.

Entorno socio cultural del país.

El Ecuador a pesar de ser potencia turística a nivel mundial también se vio afectado por un acontecimiento de circulación migratoria extraordinaria según Acosta, (2022) explica que es importante para la economía tanto “lo que se ve como lo que no se ve”, esto nos hace referencia como principal motivo de la migración y el cruce cultural como consecuencia de una realidad social a parte de la desastrosa situación en la que nos dejó la pandemia por el COVID 19.

Entorno tecnológico.

La comunicación digital en el Ecuador está en pleno apogeo de desarrollo para Parrales (2022) afirma que:

Cuando hablamos de comunicación digital nos referimos al resultado de la integración de las nuevas tecnologías que se introducen dentro del campo de la comunicación social. Y con este principio entramos a una realidad en la cual la pandemia jugó un papel muy importante y adelantó estos canales de comunicación entre los ecuatorianos de cierta forma nos adelantó varios años.

Entorno ambiental.

Si bien es cierto la constitución del 2008, menciona ciertos aspectos muy precarios en cuanto al ambiente es importante mencionar que después de varias eventualidades en el mundo, Ecuador, de cierta manera se ha enfocado en desarrollar varias propuestas de proyectos de reciclaje que ayudan en ciertos porcentajes al cuidado del planeta.

Problema de investigación.

Dentro de la realidad de la institución se presentan varias eventualidades en el desarrollo de los docentes de bachillerato en su manejo del grupo tanto en el ámbito académico como conductual. Además, eventualidades y problemáticas constantes con los padres de familia que no satisfacen las necesidades que la institución ofrece dejando que se dilaten a problemáticas de mayor nivel.

2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Marco conceptual.

En este apartado se va a estructurar una revisión literaria en la cual se describe los conceptos claros de las variables tratadas en este estudio.

2.1.1 Selección de personal.

Es evidente que para profundizar respecto a la selección de personal tenemos que abordar varios puntos como su definición, importancia, objetivos, tipos, procesos y evaluación.

Definición de selección de personal.

Una de las definiciones que detalla la importancia del por qué tener un buen proceso de selección en una institución es factible es la que menciona los siguientes autores (1) “que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que, si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos (Salgado, Moscoso y Lado, 2006, p. 104).

El conocimiento y las habilidades laborales individuales son considerados fundamentales para el éxito final de cualquier organización, (Babu & Florah, 2021)

Para las instituciones “elegir de modo correcto las herramientas que van a ser empleadas en sus procesos de selección, pues de ello dependerá tanto el éxito del proceso de selección diseñado”. (Salgado y Moscoso, 2008, p. 35).

La importancia del proceso de selección

La pyme describe ciertas particularidades que las identifica y “es la informalidad en la mayoría de los procesos que desarrollan en el área de gestión humana”. (Duque, Leguizamón y Herrera, 2010, p. 11); es realmente importante mencionar que el proceso de selección es clave fundamental para el desarrollo de todo giro de negocio y también para estructurar de tal manera que se menciona su importancia. (Rodríguez y Rosenstiehl, 2018, p. 53); pero esto en algunos casos no es tomado con la prioridad que se requiere debido a la falta de conocimiento o de no tener en las empresas a un personal capacitado para fundamentar este proceso, la gestión estratégica comprende varios puntos y uno de ellos también es la aprobación de los empresarios dueños de las

instituciones más aun en pequeñas y medianas instituciones. (Trindade da silva, 2015, p. 5).

Objetivos de selección de personal.

Es claro que el principal resultado que se espera con un buen proceso de selección es encontrar los candidatos idóneos los cuales puedan desempeñarse de manera adecuada superando efectividad en sus labores. (Bretones y Rodríguez, 2008, p. 7).

Pero también otro objetivo es el disminuir todo tipo de rotación en los trabajadores ya que esto también demanda gastos y más allá el capacitar a cada nuevo trabajador demanda tiempo para lograr los resultados de beneficios para la institución.

El objetivo claro es que todos los puestos de trabajo estén ocupados por candidatos idóneos y que estos nos lleven a un mejoramiento constante en la institución además de encontrar estabilidad dentro de las problemáticas constantes de las organizaciones (Evalart, 2018).

Tipos de selección de personal.

Dentro de este apartado tenemos 3 tipos de selección ya sea este interno el cual va a estar determinado a verificar el potencial de los trabajadores de la institución y acorde a eso evaluar y promover o cambiar su puesto de trabajo referido a la vacante que esté disponible y que el trabajador quiera cambiar.

El tipo externo refiere a recolectar candidatos ajenos a la institución y realizar un proceso adecuado para verificar aspectos importantes y que pueda cumplir con las funciones del cargo. Además, tenemos un tipo de forma mixta la cual recobra candidatos ya sean estos internos o externos los cuales puedan cumplir con el perfil del puesto de trabajo de tal forma ingresan a un proceso y determinar al candidato más apto. (Editorial Vértice y Equipo Vértice, 2007, p. 7)

Proceso de selección de personal.

El desarrollo de este proceso está estipulado en varios pasos el cual identifica al candidato adecuando realizando en cada etapa un filtro de persona idónea o se retira del proceso.

- Propuesta de vacante: se determina cuando se requiere complementar un cargo o a su vez cuando un trabajador culmina con el proceso de jubilación o se retira de la institución.

- Análisis del puesto: se describe las funciones y responsabilidades del cargo de trabajo.
- Reclutamiento: se genera la publicación interna de la vacante disponible con especificaciones del cargo en caso de no encontrarlo dentro de la institución se procede a la publicación externa de la vacante por medio de redes sociales.
- Preselección: recepción de carpetas y verificación de perfiles idóneos.
- Pruebas de selección: baterías psicológicas, psicometría o método de selección. Además, de un proceso evaluativo médico.
- Valoración y toma de decisiones: verificación de datos en las hojas de vida, referencias laborales y entrevista final
- Contratación: firma de documento legal para inicio de relación laboral.
- Incorporación: capacitación de la información referente a la institución y su puesto de trabajo. (Moreno, 2020, p. 15).

Evaluación de selección de personal.

Otra metodología que toma fuerza y mucha importancia cuando hablamos del aprendizaje individual comprende a la selección por competencias este hace referencia a los roles que desempeñan en las experiencias laborales o incluso de la vida. De tal forma “se exponen los rasgos más representativos de los modelos de competencias distintivas, genéricas y funcionales”. (Saracho, 2020, p. 15).

2.1.2 Competencias.

Importancia de definir a que nos referimos por competencias.

Definición de competencias.

Para definir a las competencias es necesario remitir la primera vez que un autor lo describió como tal menciona que es el “atributo especial en una persona y que es la raíz de su rendimiento eficiente en el área laboral” (McClelland, 1973).

La organización internacional del trabajo (OIT) en (1993) menciona que “la competencia profesional son las capacidades que tiene la persona para llevar a cabo una tarea de manera eficaz debido a que posee calificaciones que, a su vez, son la capacidad adquirida para hacer un trabajo determinado o desempeñarse en un cargo”. (p. 14).

De tal forma se menciona que competencias son “habilidades y destrezas específicas y moverse en campos y acciones variadas bajo principios éticos”. (Leboyer, 2000, p. 58).

Importancia de las competencias.

Son factores determinantes que conlleva a un proceso que identifica características propias para el desarrollo de un trabajador en su cargo ya sean estas habilidades específicas que se requieran para cumplir con las funciones encomendadas en sus actividades diarias. (Ulrich, 2005, p. 23)

La importancia de las competencias enfocadas al cargo de trabajo determina la resolución de situaciones de peligro que puedan presentar si bien es cierto estas competencias pueden ser innatas o a su vez construidas en el proceso de su aprendizaje es importante que los nuevos trabajadores ya cuenten con características de habilidades para la solución de problemas. (Brunner, 2000, p. 23).

Objetivos de las competencias.

Obtener un perfil adecuado con habilidades y destrezas que ayuden a mejorar procesos y prevenir eventualidades de problemáticas existentes en el trabajo. (Cardona, 2005, p. 31).

La implicación de características propias de una competencia para asegurar éxito dentro de las funciones del trabajador es generar el progreso dentro del área de trabajo y que las funciones que realicen complementen satisfactoriamente lo dispuesto.

El desarrollo de las capacidades de los empleados es el tema fundamental para el desarrollo de la estructura institucional además de que esto debe estar relacionado a la misión y visión de la empresa. (Mulders, 2021, p. 39)

Tipos de competencias.

La estructura principal se detalla dentro del aspecto fundamental lo visible y lo no visible para lo cual tomaremos la ejemplificación de Spencer y Spencer que lo describe por medio de un ICEBERG (Figura 2). Entendiendo que lo visible o competencias técnicas se reflejan en la parte superior y lo no visible en la parte inferior en este caso las competencias genéricas. (Vintimilla, 2021, p.16).

Figura 2: Iceberg de competencias.



Nota: División de competencias técnicas observables y genéricas no visibles.

Fuente: Spencer y Spencer, 1993.

Procesos para la identificación de competencias.

En cuanto al proceso se estructura de metodología de incidentes críticos de Mc Clelland.

- Información a través de entrevistas de eventos conductuales (BEI)
- Análisis de información y definición de las competencias.
- Validación del modelo.
- Diseño de aplicaciones Evaluación de las competencias.

Debemos mencionar que “las entrevistas de incidentes críticos proporcionan datos suficientes e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones precisas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas de docentes”. (Muñoz, 2020, p. 25).

2.2 Antecedente teóricos del problema.

Base fundamental para este estudio es el de estructurar que aspectos de un proceso da las alarmas para poder ejecutar una acción. Key Performance Indicators (KPI), o muy conocidos como indicadores son los entes primordiales para verificar resultados ya sean estos positivos o negativos. Pero es fundamental para la implementación de estrategias dentro de los procesos y medidores de efectividad. Pero, ¿cómo medimos estos

indicadores?, pues debemos realizar un control en periodos adecuados y estructurar el desarrollo que cumple un proceso y como ayuda a la empresa. (Marr, 2012).

Pero qué tipo de indicadores nos pueden ayudar para la medición de la validez y eficacia de un proceso, para ello hablaremos a continuación de aspectos importantes para medir indicadores.

Desempeño laboral.

El interrogante de este indicador es mencionar las bases fundamentales para su ejecución partiendo de la conceptualización en la cual la empresa menciona a qué punto debe llegar el desempeño óptimo del cumplimiento de las funciones del trabajador.

El desarrollo es el punto en el que la empresa verifica el nivel en el que está rindiendo el trabajador teniendo en cuenta el punto deseado y el que se está teniendo.

La implementación son estrictamente los factores que de alguna manera pueden generar mejoras en el desenvolvimiento de estas funciones y la efectividad de su realización.

Después de verificar estos aspectos llegamos a la retroalimentación en la cual se evalúa el rendimiento anterior al actual y como estos se apegan a lo deseado por la institución. Por lo tanto, en este paso tenemos dos opciones de seguimiento o retomar a la implementación o continuar con el paso final. La implementación de procesos modificados y que estos generen estabilidad y beneficios a la empresa. (Wankel, 2005, p. 7)

Rotación.

Los porcentajes de rotación son indicadores determinantes para verificar dentro de ellos las causas del por qué la institución o empresas los trabajadores no permanecen, pero también determina que el proceso de selección no está siendo efectivo.

Para esto tenemos que partir de un principio fundamental y este es que la rotación es un indicador que genera gastos en la empresa y además una pérdida de tiempo irrecuperable, el impacto social dentro de la cultura organizacional también es afectada por los lazos y vínculos que se generan en el entorno laboral. (Mulders, 2021, p. 34).

Capacitación.

Si bien es cierto dentro de las competencias que se buscan para el desempeño óptimo de los trabajadores son evaluadas en un principio es importante mencionar que las capacitaciones son un indicador de estimulación para el desarrollo que se requiere dentro del trabajador y beneficiando a la institución estas a su vez se pueden reflejar en adaptar una competencia adicional al trabajador que ayude a la adaptabilidad de mejoras.

La fundamental base de la capacitación de preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos que se encuentran en la organización. (Martínez, Acosta, 2012, p. 6).

Retención de talento.

La verificación del proceso de selección siempre va estar ligada a un conjunto de beneficios para la misma de tal manera que la retención de talento es muestra clave de un buen proceso de selección ya que este fundamenta que el desempeño del trabajador es adecuado pero que también el resto de indicadores no se ven afectados y de esta manera se puede buscar un desarrollo interno del trabajador. (Ulrich, 2005, p. 25)

Cabe recalcar que en este apartado también existen características que pueden ser influenciadas a pesar de realizar una adecuada selección por ejemplo “la generación o edad, salario, beneficios entre otros genera una inestabilidad en la retención de talento”. (Carter, Walker, 2018, p.14).

3. IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

La institución está siendo reestructurada, los docentes no están preparados para el esquema de educación que se pretende establecer, por ende, se determina la estipulación de un modelo de selección de personal por competencias específicas para un mejor desenvolvimiento. La resolución de problemas con base a los protocolos ya establecidos generara desarrollo en los docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Mahanaym.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1 Identificación del problema

¿Cómo diseñar un modelo de selección de personal por competencias para docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Mahanaym?

4.2 Efectos del problema

Dentro de la institución se encuentra varias falencias en cuanto al nivel académico y comportamental de los estudiantes. Los docentes son parte fundamental para verificar la solución de estas problemáticas. Sin Embargo, no son entes de solución si no han generado dilataciones en las mismas.

Los problemas comportamentales han abordado tal punto que los docentes no pueden dar su clase. De tal forma, los padres de familia también acuden a la institución por que no existen soluciones prontas.

4.3 Causas del problema

La falta de un buen manejo en el proceso de selección por el no conocimiento de la temática ha generado que la institución cuente con docentes los cuales en algunos casos no cumplen a cabalidad ciertas competencias necesarias para la educación de adolescentes cabe recalcar que también la institución por muchos años se manejó de manera empírica en cuanto a la estructura de sus procesos.

4.4 Escenarios

Al mejorar las competencias requeridas en los docentes de bachillerato generara un ambiente adecuado de trabajo teniendo en cuenta características propias de la dirección de un grupo tanto académico como comportamental.

El desarrollo académico de los estudiantes, el comportamental y el ambiente en cada aula mejorará ya que el tiempo de la hora clase estará designado netamente a cumplir con las planificaciones estipuladas y generar conocimiento adecuado en los adolescentes.

La estructura de un docente con características propias del manejo de un aula beneficia de tal manera que los padres de familia vean reflejado este desarrollo en la institución y satisfaga las necesidades educativas y comportamentales que ellos requieren que sus hijos aprendan para el desarrollo de ellos mismos.

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de selección de personal por competencias para docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Mahanaym – Sangolquí: 2022

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las competencias requeridas para docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Mahanaym – Sangolquí: 2022
- Describir un proceso de reclutamiento de mejora para los docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Mahanaym – Sangolquí: 2022
- Diseñar un plan de implementación del proceso de selección por competencias para los docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Mahanaym – Sangolquí: 2022

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

4.5 Nivel de estudio

El presente estudio es de tipo exploratorio-descriptivo debido a que en la actual institución no se presenta un proceso adecuado de selección de personal docente en bachillerato y su fundamento es más empírico que metodológico en constancia con la literatura revisada se pueden generar cambios de mejora los cuales benefician de muchas maneras a la institución. Además, la estructura propia de mostrar mediante redacción, figuras explicativas y tablas acciones de mejora en cuanto a la problemática encontrada actualmente.

7.2 Modalidad Investigación

La estructura de este estudio es de campo ya que los datos son recolectados netamente de la institución.

La guía documental de este estudio se basa en el registro de evidencias claras para explicar los procesos que pueden generar mejora dentro de la dificultad por la cual atraviesa la institución.

Es un proyecto de desarrollo para la mejora constante de la institución implementando un plan de proceso de selección por competencias adecuadas en el ámbito académico y comportamental.

7.3 Métodos

Este estudio va a tener un método inductivo-deductivo debido a que en base a la problemática que atraviesa la institución este nos ayudara a generar soluciones partiendo de las controversias primas a un general. Además, de complementar un conocimiento propio de la realidad actual.

También se utilizará un método analítico-sintético ya que para encontrar el punto focal del inconveniente debemos analizar el contexto general de los problemas separándolos y detallando el factor común de los mismos y luego reestructurar un proceso que ayude a mejorar estas falencias y unirlos en un proceso de desarrollo en progreso de la institución a manera general.

7.4 Población y muestra

Dada la naturaleza de este estudio las recolecciones de los datos serán de una manera cualitativa de tal forma se expresarán las cualidades propias del objeto de estudio.

7.5 Instrumentos de investigación

Para la recolección de los datos a estudiar se utilizarán análisis de documentos, registro materiales y equipos detallando que en los análisis de documentos se estructurarán revisiones bibliográficas para la designación adecuada de los resultados y también dentro de los registros de materiales y equipos el componente de describir mediante figuras estructuradas los beneficios adecuados para el proceso y sus modificaciones.

7.6 Procesamiento de datos.

Se utilizará un paquete informático que me permita procesar datos descriptivos además de la herramienta Microsoft Visio la cual ayudará a explicar de mejor manera cualquier tipo de resultado que encontremos en el estudio.

7.7 Protocolos de investigación.

7.7.1 Protocolo para el objetivo específico 1:

Identificar las competencias requeridas para docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Mahanaym.

- Verificar con la revisión literaria competencias del manejo de grupo y orientación al logro. Además, que estas competencias han sido puestas a prueba en distintas investigaciones y que ayuden al docente a desarrollar un mejoramiento académico y comportamental de los estudiantes adecuado.
- Basándonos en la revisión literaria el diccionario de competencias de Hay / McBer es la metodología más viable para estructurar influencia, logro y gestión del equipo.
- Las competencias seleccionadas están estrictamente enfocadas en el manejo del comportamiento y relacionadas a transmitir conocimiento a los estudiantes, se enfoca netamente en competencias de influencia, logro y gestión del equipo.

- En base a la revisión de la literatura y la evaluación de características necesarias en competencias para docentes de bachillerato, se estipula en el aspecto del desarrollo académico dos competencias genéricas de influencia y una de gestión de equipo. Además, de competencias genéricas para la conducta una de logro y dos de gestión de equipo.
- Realizar una figura que describa las competencias adecuadas en un docente de bachillerato para la dirección comportamental de un grupo y que ayuden al desarrollo académico de los estudiantes.

7.7.2 Protocolo para el objetivo específico 2:

Describir un proceso de reclutamiento de mejora para los docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Mahanaym.

- Identificar las falencias del actual proceso de selección tomando en cuenta las problemáticas existentes.
- Implementar modificaciones que agilicen el proceso, tomando en cuenta la viabilidad de las mismas y el efecto de causas, ya sean estas positivas o negativas que repercutan en la institución.
- Comparar las mejoras establecidas y determinar qué beneficios provoca implementarlos mediante una tabla de datos.
- Determinar el beneficio de la mejora al proceso de reclutamiento y explicarlo con una figura el método implementado actualmente y el método con modificación.

7.7.3 Protocolo para el objetivo específico 3:

Diseñar un plan de implementación del proceso de selección por competencias para los docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Mahanaym.

- Definir los pasos para la implementación de un plan de proceso de selección por competencias.
- La realización de un diagrama de Gantt para estructurar tiempos y actividades de la implementación de un proceso de selección por competencias.
- Graficar los resultados obtenidos por las encuestas de satisfacción dentro de los indicadores de bienestar

8. RESULTADOS

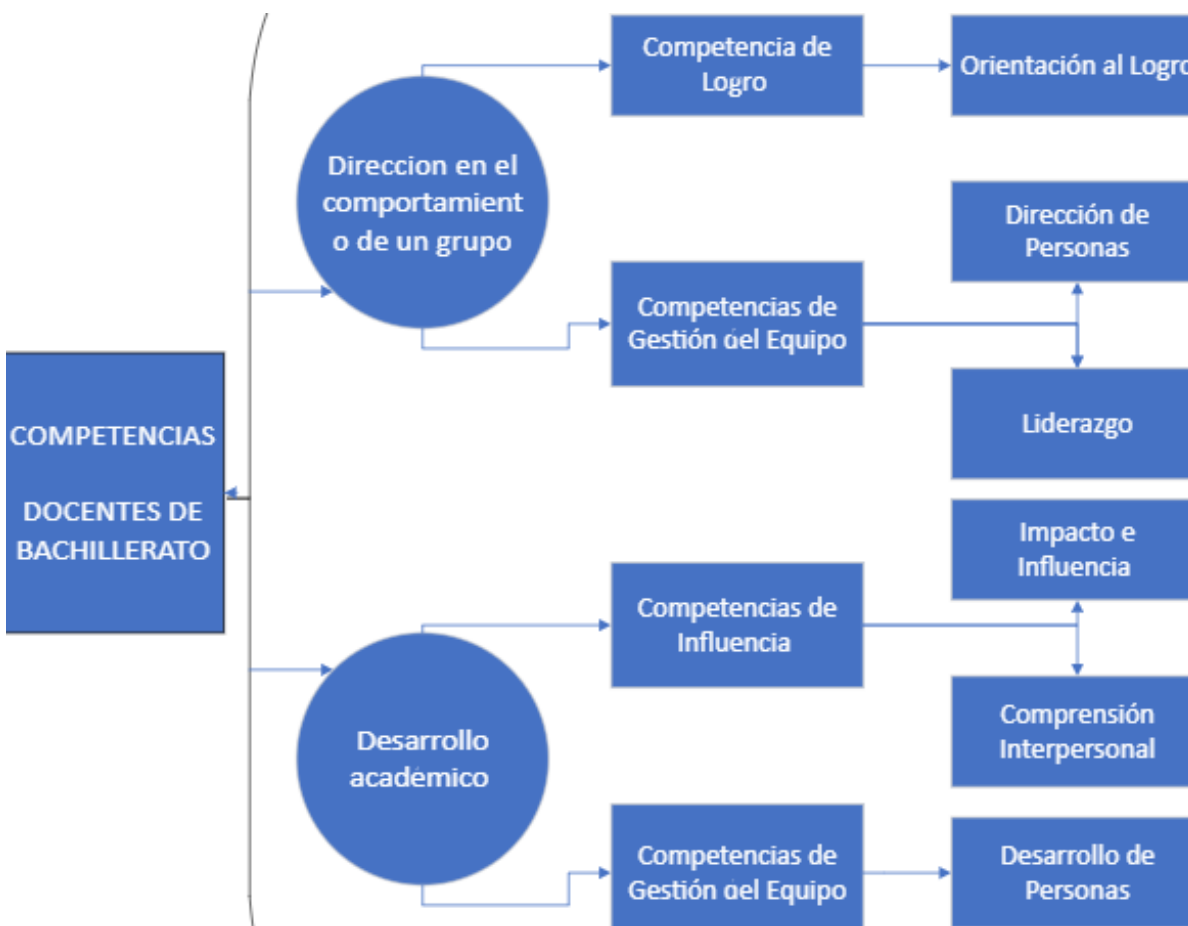
8.1 Resultados objetivo específico 1:

Identificar las competencias requeridas para docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Mahanaym – Sangolquí: 2022.

Para la resolución de este objetivo se revisaron todos los pasos de protocolo y mediante

Figure 3 *Competencias necesarias para docentes de bachillerato*

la figura 3 se explica lo encontrado.



Nota: Información propia por el autor en base a la recopilación del diccionario de competencias de Hay / McBer

En la estructura del diccionario determina niveles para cada competencia en cuanto al cargo de docentes de bachillerato se verifica que las características necesarias están determinadas de la siguiente manera observar figura 4.

Figure 4: Nivel y descripción de cada competencia.

Tipo de competencia	Competencia	Nivel de competencia	Característica
Competencias para la conducta del grupo			
Logro	Orientación al Logro	Nivel 3	Mejora el rendimiento, es proactivo.
Gestión del Equipo	Dirección de Personas	Nivel 3 Nivel 4	1) Exige alto rendimiento 2) Lleva un seguimiento del rendimiento exigido.
Gestión del Equipo	Liderazgo	Nivel 3 Nivel 4	1) Cuida del grupo 2) Promueve la eficacia del equipo.
Competencias para el desarrollo académico			
Influencia	Impacto e influencia	Nivel 3	Utiliza acciones múltiples para persuadir
Influencia	Comprensión Interpersonal	Nivel 4	Comprende las razones de fondo.
Gestión del Equipo	Desarrollo de personas	Nivel 2	Da instrucciones detalladas.

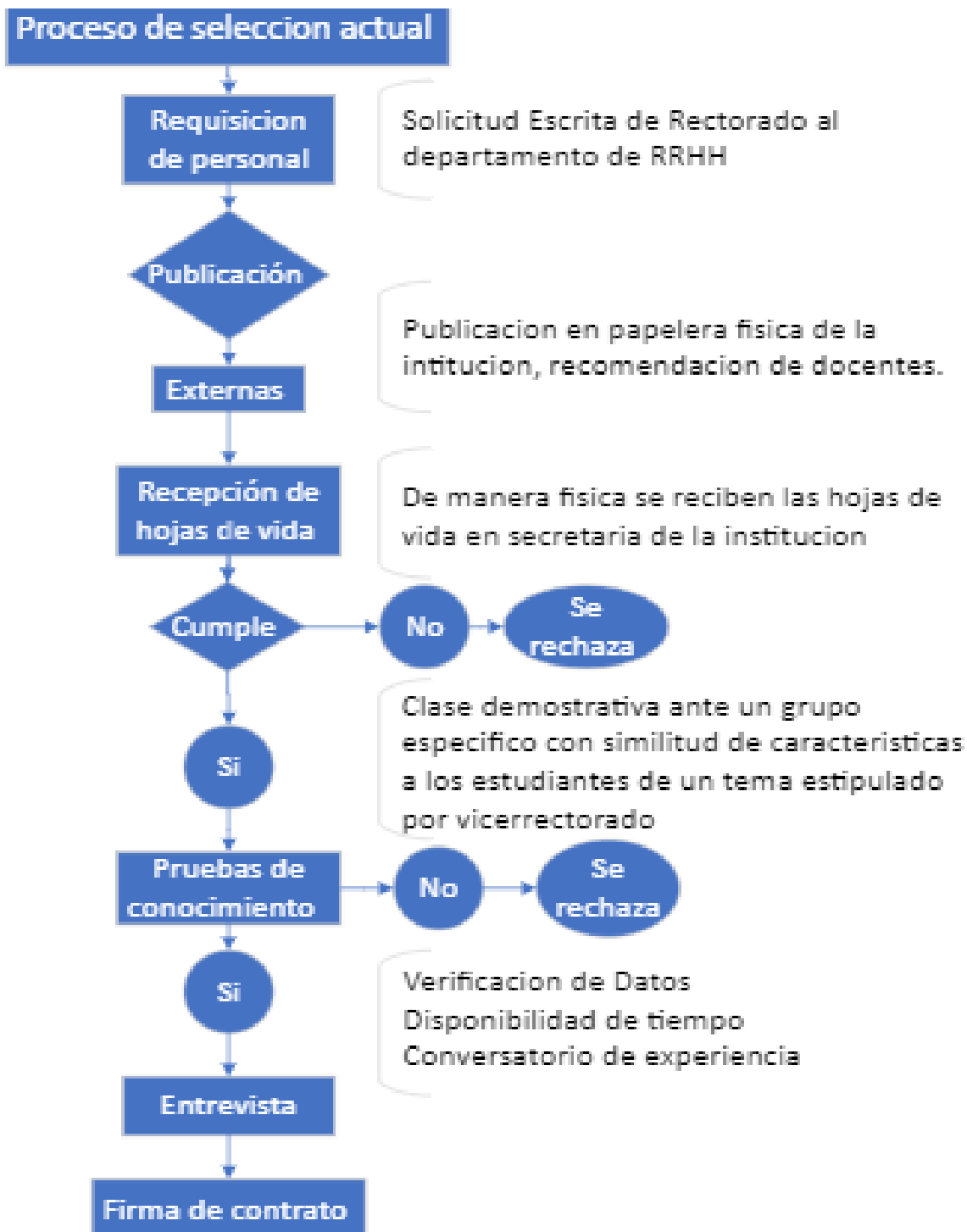
Nota: Cada nivel y característica, corresponde a las descripciones generales que detalla el diccionario de competencias Hay / McBer. Información recopilada por el autor del diccionario de competencias Hay / McBer.

8.2 Resultados objetivo específico 2:

Describir un proceso de reclutamiento de mejora para los docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Mahanaym – Sangolquí: 2022.

Describiendo la respuesta para este objetivo, la demostración comparativa con un flujograma actual y uno modificado para la mejora en el cual un estadio primario observar figura 5 y un estadio secundario observar figura 6. Adicional, encontraremos la descripción de beneficios que acotan a un mejoramiento en la institución mirar figura 6.

Figure 5: *Proceso de selección actual*

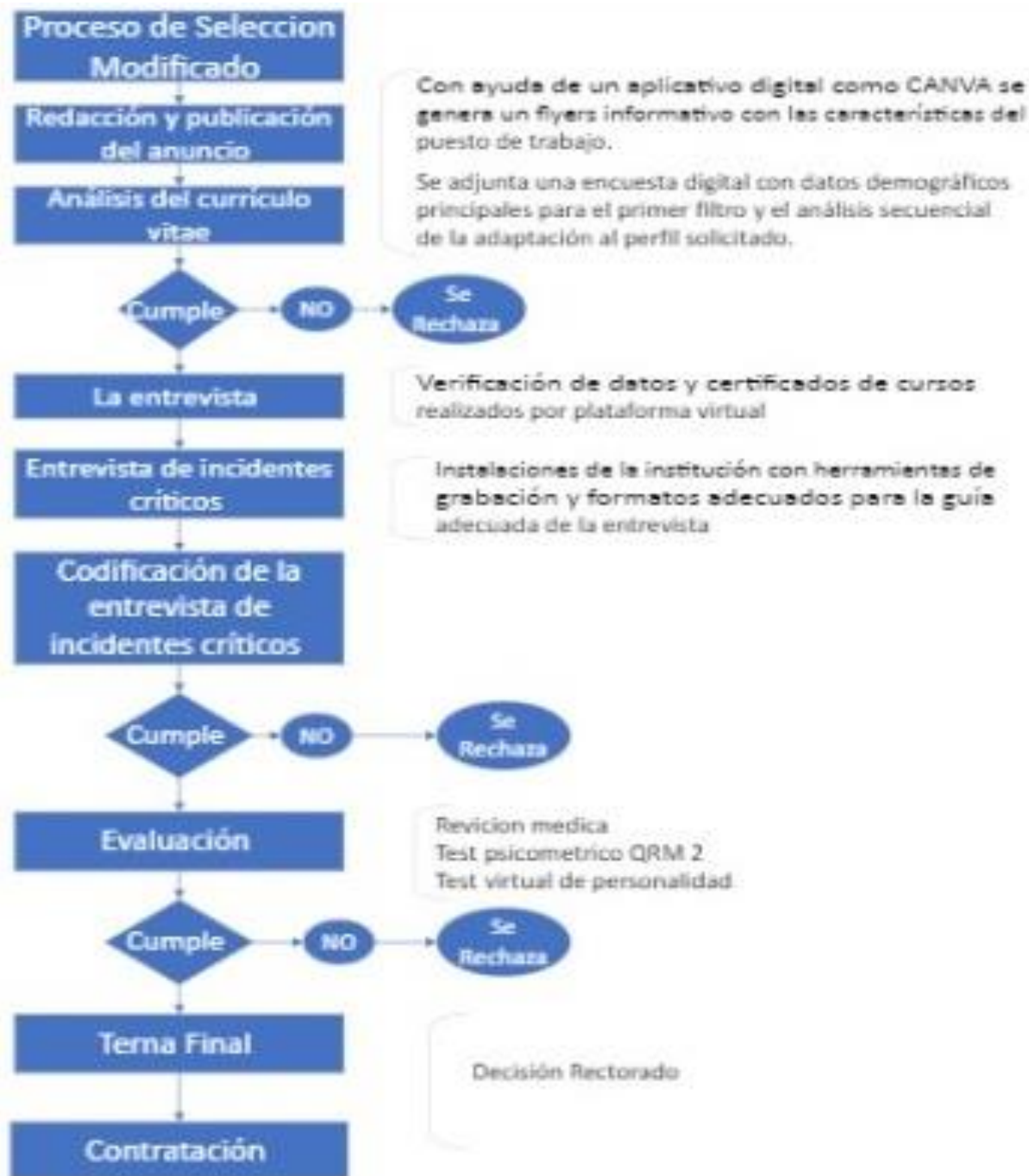


Nota: Las descripciones mencionadas en los paréntesis son las actividades que se realizan en cada paso del proceso, información proporcionada por el autor con referencia a la Unidad Educativa Mahanaym.

La mejora establecida para este proceso no solo conlleva una mejor captación de talento sino actualizar el mismo con herramientas tecnológicas. Además, mencionar que este proceso ayudara a evaluar a los docentes ya contratados con las competencias

mencionadas anteriormente y podremos estructura mejoras en los docentes y su desarrollo.

Figure 6: *Proceso de selección con modificaciones.*



Nota: Las descripciones mencionadas en los paréntesis son las actividades que se realizan en cada paso del proceso con los materiales de implementación, información proporcionada por el autor con referencia a la Unidad Educativa Mahanaym.

A continuación, se estipula figura n7 con mejoramientos de tiempo y herramientas acorde al nuevo proceso

Figure 7: Mejoramiento de procesos

Proceso Actual	Insumos	Proceso Modificado	Insumos
Tiempo	5 a 7 meses	Tiempo	4 meses
Costos	60\$ a 70\$ relativamente	Costos	60\$ a 70\$ relativamente
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de papel • Materiales físicos • Registros físicos • Llamadas telefónicas • Ocupación de aulas • Archivadores 	Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Plataformas digitales • Comunicación virtual • Oficina adecuada para la entrevista
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de planificaciones 	Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar • Eficiencia • Eficacia • Innovación • Retención

Nota: Comparación de los procesos bajo 4 aspectos tiempo, costo, herramienta e indicadores de evaluación. Información proporcionada por el autor.

8.3 Resultados objetivo específico 3:

Diseñar un plan de implementación del proceso de selección por competencias para los docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Mahanaym – Sangolquí: 2022

Para estipular la comprensión de este resultado se comprende detallar un aspecto importante que se divide en dos partes la una un cronograma mediante un diagrama de Gantt que explica con claridad el tiempo de implementación de cada actividad. Adicional, la implementación de indicadores para evaluar cada determinado tiempo el beneficio del proceso implementado.

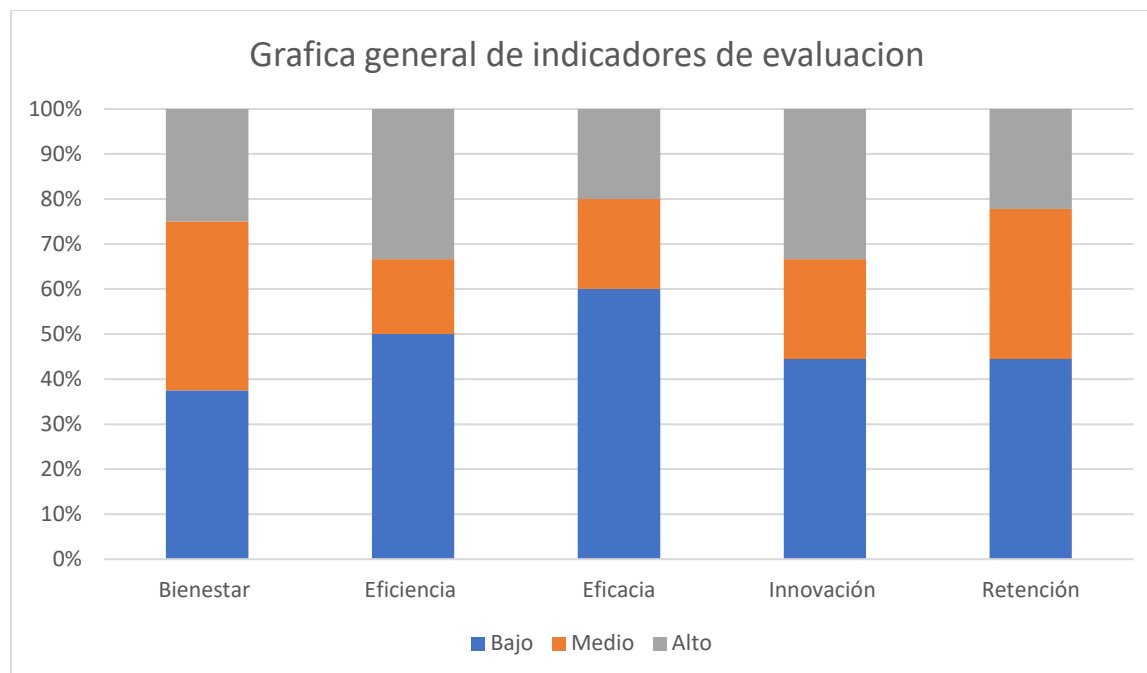
Figure 8: Diagrama de Gantt

Actividades	DIAGRAMA DE GANTT							
	Cronograma de actividades para la implementación del nuevo proceso de selección por competencia							
	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre	
1	2	1	2	1	2	1	2	
Capacitación al personal que participa en el proceso								
Redacción de la nueva vacante								
Publicación de la nueva vacante								
Análisis del currículum vitae								
Entrevistas de datos sociodemográficos								
Entrevista de incidentes críticos								
Codificación de la entrevista de incidentes críticos								
Evaluación Médica, Psicológica								
Terna final								
Contratación								

Nota: Información proporcionada por el autor en coordinación con rectorado de la unidad educativa Mahanaym.

La figura 9 muestra los indicadores que la institución mantiene actualmente con toda la implementación ya adecuada en todos los parámetros descritos en la figura 7 y se mantiene el proceso de evaluación para su mejoramiento.

Figure 9: Indicadores de evaluación



Nota: Se detalla la cantidad de docentes que se mantiene en cada indicador y como se evidencia el progreso de poco a bastante en escala linker para su valoración. Información proporcionada por el autor.

Dentro del personal docente de bachillerato es importante mencionar que el 30% de docentes se mantienen en un nivel bajo, porcentaje significativo para la línea base de esta investigación el proceso es consecuente y progresivo con indicadores claros de evaluación para verificar el avance de este proceso.

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

9.1 DISCUSIÓN

La importancia de esta investigación es que la docencia es una profesión que necesita aspectos importantes para ayudar al desarrollo de los estudiantes como lo menciona Gibson (2009), en su investigación "Calidades de un docente", la importancia de un profesional en la guía de un estudiante es poder orientarlo a su propio desarrollo además de influir como fuente de ejemplo para que se genere una motivación dentro del estudiante y todo esto complementado por la disciplina de respetar la opinión de cada persona y compañeros de clase estos son factores fundamentales para llegar a un pronto aprendizaje y desarrollo (p. 54).

Según Ribes, Perello & Herrero (2018), describen que los procesos de selección son importantes para la mejor captación del talento. De tal forma, en esta investigación se

coincide el mejoramiento progresivo debido a que los indicadores muestran mucho beneficio que se puede lograr con mejor talento humano en la institución (p. 6).

Las competencias laborales se forman como parte importante de un proceso para puestos de trabajo que demanden funciones acordes a una relación constante con personas y así es como en esta investigación coincidimos con la investigación de Lévy & Prieto (1997), las experiencias son base fundamental de la experiencia por lo tanto son acordes las aptitudes y la personalidad más la experiencia genera una competencia (p. 66). En este estudio se demuestra que las competencias son importantes para que el docente se apropie del grupo de estudiantes y de esta forma no generar inconvenientes con los padres de familia.

El apersonarse de las diversas problemáticas que surgen en las actividades de los docentes también es el solucionarlos por tal razón las nuevas características que se requiere para esta estructuración se acoplan a la investigación de Cala (2021), la reestructuración comienza desde un proceso de selección adecuado y más aún cuando este proceso está enfocado en el mejoramiento institucional y guiado para el desarrollo. Por lo tanto, es importante mencionar que la base de este estudio está fundamentado acorde a los autores citados en el mismo para un mejor aclaramiento.

9.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La propuesta implementada para la solución, es la reestructuración de la institución y la capacitación dentro de un grupo primario en este caso los docentes de bachillerato y luego con todo el personal docente. Se detalla las cuatro fases de esta propuesta solución.

- Capacitación del personal administrativo para la implementación de un proceso de selección por competencias.
- Capacitación de los docentes ya contratados en competencias como orientación al logro, impacto e influencia y gestión del equipo.
- Implementación del proceso de selección de personal para docentes de bachillerato como forma base e inicio de un cambio dentro de la institución.
- Accionamiento de un plan de evaluación con indicadores como bienestar, eficacia, eficiencia, innovación y retención y que estos sean evaluados en primera instancia semestralmente y luego en cada año lectivo como segunda instancia.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

Esta investigación denota cuatro aspectos muy importantes los cuales se detallan en cada uno de los párrafos consiguientes.

- La falta de instrucción académica dentro de la creación de una institución, empresa o ente que conlleva a un personal si denota una gran falencia en su desarrollo ya que esto perjudica directamente y puede tener consecuencias muy elevadas y desastrosas para las personas que laboran dentro de la institución.
- La implementación de nuevas herramientas, protocolos y procesos ayudan efectivamente a estructurar bases sólidas para entender el giro del negocio que el personal comprenda que todo lo implementado es necesario para mejorar y así expandirse dentro del entorno comercial. La cultura, el bienestar, la eficiencia de los colaboradores solo pueden ser observados si el ente que los supervisa estructura buenas vías para se desarrolló.
- La capacitación es fundamental para toda entidad, es muestra latente de desarrollo. Además, es el camino a nuevas tendencias, si bien es cierto el mundo cambia constante mente, así mismo la manera de estructural al personal, la fundamental fuente de conocimiento es la capacitación de las personas que a fin de cuentas son las que manejan dentro de las funciones o servicios que da la institución. Para este estudio fue fundamental que la capacitación ayudara a entender los nuevos procesos, su implementación y adicional la ejecución del mismo.
- Por último, la evaluación y la constante retroalimentación de la misma para seguir implementando acciones que mejoren lo ya desarrollado este paso es fundamental porque es un punto estratégico de tomas de decisiones y así contribuir a que todo el estudio tenga respuestas positivas y su mejoramiento continuo.

10.2 Recomendaciones

En toda implementación es fundamental que las personas las cuales van a estar siendo constantemente evaluadas y retroalimentadas conozcan la base general del por qué se realiza estas acciones ya que son la parte fundamental del desarrollo. La molestia o incomodidad puede ser latente en algunos casos ya que toda acción que genere modificaciones en sus actividades pueden estar siendo influenciadas a lo negativo y existe el factor generacional que es fundamental en una empresa ya que las implementaciones son percibidas de distintas maneras.

Es importante también ver el cambio constante del cliente y su nivel de satisfacción ya que así se puede observar como el cambio en un proceso da una respuesta positiva o negativa en la satisfacción final del cliente.

Para terminar las recomendaciones de este estudio se debe obtener los datos primarios de la transformación en los docentes de bachillerato e implementarlo para toda la institución.

11. REFERENCIAS

- Altamirano, D. A. L., Solorzano, S. E. S., Salazar, S. P. B., & Condolo, M. F. M. (2020). La economía de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(1), 285-304.
- Pachano, S. (2010). Ecuador: El nuevo sistema político en funcionamiento. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 30(2), 297-317.
- Bastiat, F. (1944). *Armonías de economía política*. Jazzybee Verlag.
- Dueñas, A. E. P., Peña, J. M. L., Macías, K. M. M., & Macías, W. R. O. (2020). Incidencia de la tecnología en el entorno educativo del Ecuador frente a la pandemia del covid-19. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(10), 754-773.
- Maldonado, F. L., & YÁNEZ, K. A. (2020). El constitucionalismo ambiental en Ecuador. *Actualidad Jurídica Ambiental*, 97.
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89.
- Torres-Flórez, D., Velasquez-Díaz, J. S., & Hernández-González, J. W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23.
- Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. *M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide*, 101-134.
- Pisco, M. C. A. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de investigación en psicología*, 4(2), 133-144.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*. Ediciones Díaz de Santos.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. RIL editores.

- Guzmán, H. L., Paternina, S. C., & Flórez, M. G. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94.
- Ortiz, V. H. C., Prowesk, K. V. S., Rodríguez, A. F. U., Lesmes, C. N. L., & Ortiz, F. A. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, (28), 133-165.
- de Vargas, M. R., Barrios, B. J., & Santiago, L. R. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, (16), 64-91.
- Pérez, I. R. (2015). La importancia de las competencias digitales de los docentes, en la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2(3).
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1: revista de la Facultad de Educación*.
- Bretones, F. D., & González, J. M. (2009). Absentismo y rotación laboral. *Psicología del trabajo*, 91-113.
- Martínez, M. C., & Acosta, J. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos.

12. ANEXOS

Instrumento de evaluación para bienestar

Factor de Bienestar Psicosocial								
Escala de Afectos								
Instrucciones: Rodee el número elegido								
<i>Actualmente, en mi trabajo, siento:</i>								
Inatisfacción	1	2	3	4	5	6	7	Satisfacción
Inseguridad	1	2	3	4	5	6	7	Seguridad
Intranquilidad	1	2	3	4	5	6	7	Tranquilidad
Impotencia	1	2	3	4	5	6	7	Potencia
Malestar	1	2	3	4	5	6	7	Bienestar
Desconfianza	1	2	3	4	5	6	7	Confianza
Incertidumbre	1	2	3	4	5	6	7	Certidumbre
Confusión	1	2	3	4	5	6	7	Claridad
Desesperanza	1	2	3	4	5	6	7	Esperanza
Dificultad	1	2	3	4	5	6	7	Facilidad

Escala de Competencias								
Instrucciones: Rodee el número elegido								
<i>Actualmente, en mi trabajo, siento:</i>								
Insensibilidad	1	2	3	4	5	6	7	Sensibilidad
Iracionalidad	1	2	3	4	5	6	7	Racionalidad
Incompetencia	1	2	3	4	5	6	7	Competencia
Immoralidad	1	2	3	4	5	6	7	Moralidad
Maldad	1	2	3	4	5	6	7	Bondad
Fracaso	1	2	3	4	5	6	7	Éxito
Incapacidad	1	2	3	4	5	6	7	Capacidad
Pesimismo	1	2	3	4	5	6	7	Optimismo
Ineficacia	1	2	3	4	5	6	7	Eficacia
Inutilidad	1	2	3	4	5	6	7	Utilidad

Escala de Expectativas								
Instrucciones: Rodee el número elegido								
Está(n) bajando	1	2	3	4	5	6	7	Está(n) subiendo
<i>En mi trayectoria laboral:</i>								
Mi motivación por el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi identificación con los valores de la organización	1	2	3	4	5	6	7	
Mi rendimiento profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
La calidad de mis condiciones de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi autoestima profesional	1	2	3	4	5	6	7	
La cordialidad en mi ambiente social de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
La conciliación de mi trabajo con mi vida privada	1	2	3	4	5	6	7	
Mi confianza en mi futuro profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Mi calidad de vida laboral	1	2	3	4	5	6	7	
El sentido de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi acatamiento de las pautas de la dirección	1	2	3	4	5	6	7	
Mi estado de ánimo laboral	1	2	3	4	5	6	7	
Mis oportunidades de promoción laboral	1	2	3	4	5	6	7	
Mi sensación de seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi participación en las decisiones de la organización	1	2	3	4	5	6	7	
Mi satisfacción con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi realización profesional	1	2	3	4	5	6	7	
El nivel de excelencia de mi organización	1	2	3	4	5	6	7	
Mi eficacia profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Mi compromiso con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mis competencias profesionales	1	2	3	4	5	6	7	

Instrumento de evaluación para Eficiencia y eficacia

INSTRUMENTO

Siglas Utilizadas: CA Completamente de Acuerdo; DA De Acuerdo; I Indeciso; ED En Desacuerdo; CED Completamente En Desacuerdo; ME Maestría en Educación; IUNAES Instituto Universitario Anglo Español

No.	Planteamientos	CA	DA	I	ED	CED
1	Titularme de la ME para mí es valioso					
2	Lograr la meta de titularme de la ME aumenta mi autoestima					
3	Tengo la capacidad suficiente para titularme de la ME					
4	Titularme de la ME me permite ascender a otro estatus profesional					
5	Titularme de la ME me ubica en otro nivel económico					
6	Titularme de la ME me hace merecedor del reconocimiento de mis compañeros					
7	Estoy dispuesto(a) a realizar el esfuerzo necesario para titularme de la ME					
8	Me interesa que me indiquen cómo estoy realizando mi tesis de la ME					
9	Aprecio mi esfuerzo cuando el resultado obtenido es positivo					
10	Dedico mi esfuerzo para alcanzar mis más altos propósitos					
11	Confío que lograré mi propósito de titularme de la ME					
12	Invertí tiempo y esfuerzo en hacer la ME porque sabía que iba a ser reconocido					
13	Decidí hacer la ME para ser mejor docente					
14	Me es gratificante saber que mi esfuerzo es valorado por otros					
15	El esfuerzo realizado para hacer la ME me estimula a titularme de la misma					
16	Tengo el propósito de titularme de la ME porque me costó mucho esfuerzo realizarla					
17	Cuando estoy seguro(a) de un significado/concepto difícilmente puedo cambiar de opinión					
18	Ingresé a la ME con un amplio conocimiento de la función que realizo como docente					
19	Puedo realizar un trabajo de investigación porque tengo las bases metodológicas para desarrollarlo					
20	El participar activamente en los trabajos de equipo favorece mi aprendizaje					
21	La asesoría de tesis de forma grupal favorece el avance de los proyectos individuales					
22	La ME termina cuando se obtiene el grado					
23	Elaborar la tesis de grado para titularme de la ME es un proceso complicado					
24	En general en los exámenes de grado los sinodales quieren demostrar que saben más que el alumno					
25	Siento entusiasmo por realizar mi trabajo de tesis					
26	Siento temor de que llegue el día de presentar el examen de grado de la ME					

Guía de dimensiones seleccionadas para medir innovación

**Cuadro 2. Dimensiones
innovación educativa**

N	Dimensiones
1	Liderazgo
2	Actualización y formación permanente
3	Cambio y mejora metodológica
4	Perfil docente como educador y mediador
5	Formación de ciudadanos/as y profesionales críticos y autónomos
6	Mayor implicación y motivación en el hecho educativo
7	Saber y saber enseñar
8	Política universitaria y organización departamental

Fuente: elaboración propia.

Formato guía para entrevistas de incidentes críticos.

Tipo de competencia	Competencia	Nivel de competencia	Característica
Competencias para la conducta del grupo			
Logro	Orientación al Logro	Nivel 3	Mejora el rendimiento, es proactivo.
Gestión del Equipo	Dirección de Personas	Nivel 3, Nivel 4	1) Exige alto rendimiento 2) Lleva un seguimiento del rendimiento exigido.
Gestión del Equipo	Liderazgo	Nivel 3, Nivel 4	1) Cuida del grupo 2) Promueve la eficacia del equipo.
Competencias para el desarrollo académico			
Influencia	Impacto e influencia	Nivel 3	Utiliza acciones múltiples para persuadir
Influencia	Comprensión Interpersonal	Nivel 4	Comprende las razones de fondo.
Gestión del Equipo	Desarrollo de personas	Nivel 2	Da instrucciones detalladas.