



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON MENCIÓN EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA LA
PLANTA DOCENTE DE LA ESCUELA DE IDIOMAS EN LA UDLA**

Profesor Guía

Daniel Montalvo Figueroa

Autores

Doménica Alejandra Coronel Cáceres

Mishel Catalina Márquez Robalino

Quito, 2022

Resumen

El cuerpo docente de la Escuela de Idiomas de la UDLA presenta un alto índice de rotación debido a varios factores, como falencias en la metodología de enseñanza, en el uso de herramientas tecnológicas, además de que muchos docentes no siguen las normativas establecidas por la universidad; todo ello genera que los estudiantes no logren alcanzar los resultados de aprendizaje planteados y así mismo, que los docentes no alcancen una buena evaluación por parte de los estudiantes, lo cual impide su permanencia en el cargo.

La presente investigación pretende proponer un proceso óptimo para la selección de docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA, basado en un perfil que detalla las competencias conductuales requeridas para alcanzar el rendimiento deseado; además de detallar los indicadores que se requerirán para dar seguimiento a la aplicación de dicho proceso.

Como base de la investigación se considerará el actual proceso de contratación utilizado, los actores que intervienen y los puntos críticos, y desde ahí, mediante la aplicación de diferentes herramientas, se generará un proceso que beneficiará tanto a la Escuela de Idiomas como al Departamento de Talento y Cultura, proporcionando soluciones a los inconvenientes y demoras generadas en el proceso actual de selección de docentes.

El proceso generado a través de esta investigación puede servir como guía para otras escuelas de la universidad que presenten inconvenientes similares y que requieran optimizar sus procesos de selección.

Abstract

The teacher staff at the UDLA's School of Languages has a high turnover rate due to several factors, such as deficiencies in teaching methodology and in technological tools used, in addition to the fact that several teachers do not follow the regulations established by the University; as a consequence, students fail to achieve the proposed learning outcomes and teachers don't achieve a good evaluation by students, which complicate their permanence in the position.

This research proposes an optimal process for the selection of teachers at the UDLA School of Languages, based on a profile that details the competencies required to achieve the desired performance; in addition to detailing the indicators that will be required to monitor the implementation of this process.

As a basis for the research, we include the current recruitment process used, the actors involved and the critical points that will be considered, and from this point should begin the application of different tools, a process will be generated that will benefit both the School of Languages and the Department of Human Resources, providing solutions to the inconveniences and delays generated in the current process of teacher recruitment.

The process generated through this research will serve as a guide for other schools of the University that present similar inconveniences and need to optimize their recruitment processes.

Índice de Contenido

1. Introducción.....	5
1.1. Contexto del entorno interno de la organización	5
1.2. Contexto del entorno externo de la organización	7
1.3. Problema de investigación	10
2. Revisión de literatura.....	10
2.1. Marco conceptual.....	10
3. Identificación de objeto de estudio	17
4. Planteamiento del problema	17
4.1. Identificación del problema.....	17
4.2. Efectos del problema	17
4.3. Causas del problema	18
4.4. Escenarios	18
5. Objetivo general	19
6. Objetivos específicos:	19
7. Metodología.....	19
7.1. Nivel de estudio	19
7.2. Modalidad Investigación.....	19
7.3. Métodos	20
7.4. Población y muestra	20
7.5. Instrumentos de investigación.....	21
7.6. Procesamiento de datos	22
7.7. Protocolos de investigación.....	22
8. Resultados	24
8.1. Resultados del objetivo específico 1: Desarrollar un descriptivo de cargo y perfil para los docentes de la Escuela de	

Idiomas de la UDLA, con las competencias requeridas para el puesto.....	24
8.2. Resultados del objetivo 2: Diseñar un plan de selección por competencias para docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA.	33
8.3. Resultados del objetivo 3: Definir los indicadores que permitirán comprobar la efectividad del plan de selección propuesto para la Escuela de Idiomas de la UDLA.	37
9. Discusión.....	41
10. Conclusiones y Recomendaciones	41
Referencias bibliográficas	44
Anexos	47

1. Introducción

1.1. Contexto del entorno interno de la organización

Con más de 25 años de actividad, la Universidad de Las Américas se presenta como una institución de educación superior destacada y con gran innovación en el país, con la ambición de formar profesionales altamente capaces en el ámbito laboral.

En el plan estratégico proyectado para los 5 años futuros (UDLA, 2020), se ofrece información organizacional que nos ayuda a plantear lo siguiente:

- A partir del 2006 la universidad ha incrementado significativamente su oferta académica con la implementación de nuevas carreras de pregrado y programas académicos de cuarto nivel.
- Es la única institución de educación superior que cuenta con acreditación en Estados Unidos (WASC) por sus buenas prácticas, la búsqueda constante de excelencia y el enfoque en el estudiante.

Misión:

“Formar personas competentes, emprendedoras y con visión internacional-global, comprometidas con la sociedad, y basadas en principios y valores éticos” (UDLA, 2020).

Visión:

Ser un modelo de referencia en la educación superior ecuatoriana, que sirva a un público amplio y diverso a través de la excelencia académica, la gestión de calidad y el servicio excepcional, con tecnología de vanguardia. Generar, principalmente, conocimiento relevante para el desarrollo del país (UDLA, 2020).

Producto o servicio

La universidad aporta una oferta extensa de formación de tercer y cuarto nivel, además de cursos de actualización continua, la cual se presenta a continuación:

- **Oferta pregrado:** 39 carreras en tres modalidades (diurna, vespertina e híbrida).

- **Oferta posgrado:** 29 programas.
- **Educación en línea “UDLA Online”:** programas en modalidad 100% en línea, con acceso las 24 horas, los 7 días de la semana; que no necesitan interacción presencial para su desarrollo.
- **Educación Continua:** cursos de formación abiertos al público o capacitaciones específicas para empresas, que no generan créditos académicos en áreas como Dirección de empresas, Marketing y Ventas, Ciencias de la Salud, Ingeniería, Finanzas, Política, entre otros.

Clientes

Al tener una gran oferta académica, la UDLA abarca los siguientes nichos de mercado:

- Estudiantes bachilleres que buscan obtener su título de tercer nivel.
- Profesionales que desean acceder a un cuarto nivel.
- Profesionales o ejecutivos que buscan actualización académica.

Proveedores

Para llegar a la excelencia académica, UDLA cuenta con varios proveedores que aportan de manera sistemática y ayudan al manejo de procesos académicos. Los principales a mencionar son: Moodle, Banner, SAP, Success Factors “SSFF”.

Competencia

La Universidad de Las Américas reconoce la participación y posicionamiento en el mercado, principalmente de las universidades con presencia en la provincia del Pichincha, como su principal competencia.

Estructura de Talento Humano

La institución tiene alrededor de 1300 colaboradores, y cuenta con una Dirección de Talento y Cultura conformada por:

- Directora.
- Jefe de estructura y compensaciones
- Analista de estructura y compensaciones
- Gestor de trabajo social
- Coordinador de nómina
- Analista de nómina
- Asistente de nómina
- Coordinador de Talento y Cultura
- Analista de Talento y Cultura
- Asistente de Talento y Cultura
- Auxiliar de Talento y Cultura

1.2. Contexto del entorno externo de la organización

Económico

La situación económica del Ecuador se ha visto mermada por muchos factores, especialmente por la llegada del Covid-19 al Ecuador en el 2020, pandemia que generó grandes cambios en cuanto a la forma de trabajar y en los ingresos de los ecuatorianos.

En comparación con el 2021, la tasa de desempleo a septiembre de 2022 ha presentado una reducción del 0,8%, la tasa de empleo adecuado aumentó en 1,9%, la tasa de subempleo se ha reducido en 2,3%, mientras que la tasa de otros empleos no plenos ha incrementado en 1,6% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022), si bien es cierto, el desempleo no ha incrementado, hay que tomar en cuenta la calidad del empleo con el que cuentan la mayor parte de ecuatorianos, por ello analizar el salario percibido es importante.

A septiembre de 2022 el 46,8% de la población económicamente activa (8.693.194) percibe un salario promedio de \$339,60; un 45,6% un ingreso promedio de \$476,30, y apenas un 7,6% recibe un ingreso promedio de \$1.153,80 (INEC, 2022). Si consideramos que la canasta básica (alimentos y vivienda) para el mes de septiembre se encontraba en \$445,67, y que la canasta familiar vital (alimentos y vivienda) para el mismo período es de \$346,42 (INEC,

2022), estos datos consideran un hogar tipo de cuatro miembros, si pensamos en que solamente un miembro de la familia recibe un salario promedio vemos que el 46% de la población no podrá cubrir los gastos de alimentación y vivienda. En conclusión, no es importante únicamente que la población cuente con un trabajo y perciba un salario digno, también lo es que, con dicho salario pueda subsistir tanto el trabajador como su familia y dependientes.

Político

Luego de pasar 11 años con un régimen político socialista, ingresa una nueva forma gubernamental donde refleja un cambio drástico en la política ecuatoriana, dando un giro capitalista donde la esperanza de crecimiento se ve envuelta en la campaña política ofertada por el nuevo candidato (Basabe, 2022) el nuevo gobierno ecuatoriano presenta varios desafíos en la política ya que anteriormente se protagonizaba por parte del presidente lo que ocurría en el país; sin embargo ahora no se observa un espacio de comunicación del presidente Lasso o de su corte sin dar una respuesta ágil a las demandas de la ciudadanía. Adicionalmente, se presentan varios choques de ideologías entre la parte legislativa y ejecutiva, creando un conflicto de intereses en la aprobación de proyectos de leyes y ciudadanos para que el partido actual pueda actuar con sus proyectos legislativos.

Por ello, (Remache, 2022) plantea que el camino del gobernante Lasso es impredecible ya que tiene que enfrentarse a la desconfianza de los ecuatorianos luego de un gobierno socialista, además de la inconformidad por la oposición.

Social-cultural

Los cambios que la sociedad mundial ha afrontado a partir de la pandemia, crearon un nuevo estilo de vida y nuevas formas de conexión tanto laborales como educativas, como lo comenta (Rojas, 2021) la educación ecuatoriana cambió totalmente, creando así una revolución cultural ya que el sistema educativo fue totalmente afectado, especialmente los niños y jóvenes en etapa de aprendizaje, y en esta nueva etapa se observa la tendencia de la cibernética

y la tecnología, lo cual conlleva a que los conocimientos adquiridos mediante la interacción física con otros queden a un lado del aprendizaje a esta generación. Así también, en cuanto al estudio realizado (OCDE, 2020) el desempleo ha crecido en los últimos años debido a la pandemia, donde las condiciones de vida se volvieron precarias.

Existen también la informalidad laboral, representada principalmente por negociantes que han tratado de mantener la economía del hogar con su trabajo informal, sin tener acceso a la seguridad social y con más riesgo de contagio en la pandemia, debido a su bajo poder adquisitivo, se vieron en la necesidad de trabajar sin cumplir con las medidas sanitarias mínimas.

Además, el cierre de las escuelas y universidades durante la pandemia obligó a los niños y jóvenes a buscar la manera de acceder a la tecnología como instrumento básico para poder realizar sus tareas y recibir clases.

Tecnología

La pandemia afectó fuertemente los diferentes mercados alrededor del mundo, en el ámbito tecnológico se pudo observar un crecimiento considerable (Hat Global Tech, 15 de diciembre 2021). El desarrollo tecnológico durante los años de pandemia revolucionó al mundo, observando una aceleración en la transformación digital en todos los espacios, tanto empresariales como educativos, proceso que en su momento buscó dar solución al confinamiento, y que hoy busca agilizar los procesos para innovar y mantener actualizadas a las instituciones.

Todo lo antes mencionado ha generado un gran cambio en la cultura organizacional de las instituciones que se suman a la transformación digital para poder satisfacer a los nuevos retos laborales que existen. En cuanto a la educación, hay una tendencia importante de demanda de talentos para el manejo de TI en las compañías, lo cual abre un campo extenso a la educación de formación universitaria y especialidades del área digital.

1.3. Problema de investigación

Luego de revisar el entorno de tendencia interna y externa, hemos tomado en consideración, que la UDLA debe adaptarse al cambio tecnológico. Si bien ya cuenta con la implementación en plataformas y aulas para modalidades híbridas, actualmente los docentes no son seleccionados conforme a un perfil de competencias conductuales que satisfagan la necesidad de esta nueva modalidad.

Por lo tanto, es necesario crear un plan de competencias conductuales para docentes que se adapten a la modalidad virtual, en este caso, enfocado en la Escuela de Idiomas.

2. Revisión de literatura

2.1. Marco conceptual

Selección de personal por competencias

Las tendencias de selección de personal han cambiado drásticamente, actualmente no sólo se busca que el perfil cuente con los conocimientos que requiere el puesto de trabajo, sino también con la capacidad de adaptabilidad organizacional y competencias adicionales que pueda aportar. “El 47% de los trabajos existentes corren el riesgo de ser automatizados en las próximas décadas. Un informe de 2016 del Foro Económico Mundial advertía que, para 2020, se eliminarían al menos 7 millones de empleos debido a revolución digital” (AECOC, 2020). Efectivamente, el mundo se aceleró y hoy estamos de lleno en un nuevo escenario, en medio de una transformación constante. Por ello, será necesario repensar qué competencias debe tener nuestro equipo de trabajo, aquellas que permitan a la empresa reinventarse y así, asumir los desafíos del presente y del futuro cercano.

¿Qué es la selección por competencias?

La selección de personal por competencias nace cuando en 1973 David McClelland establece que, los expedientes académicos y las pruebas de coeficiente intelectual por sí solas no pueden determinar de forma fiable cómo se adaptará el candidato a los problemas laborales y por ende no se podía

establecer si el candidato alcanzaría el éxito profesional; por lo cual define que, el desempeño de una persona depende tanto de las características personales, el desarrollo de competencias mediante la formación, el conocimiento adquirido, las experiencias profesionales y personales, además de las habilidades que posea.

Para establecer el proceso de selección por competencias, primero es necesario definir qué es una competencia. David McClelland (1973), la define como: “Atributo especial en una persona y que es la raíz de su rendimiento eficiente en el área laboral”; la Real Academia de la Lengua establece la siguiente definición “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.

Con lo antes expuesto se puede establecer que la selección de personal por competencias busca identificar de entre los candidatos, a la persona que sea la más adecuada para el cargo, y que contribuya al éxito de la organización.

Las entrevistas tradicionales tienden a no generar conductas observables en magnitud y claridad suficiente, para fundamentar conjeturas acerca de la ubicación de la persona con relación a las variables. Por ello, se han planteado nuevas formas de conducirlos que generen más conductas observables y datos objetivos (Trujillo, 2000, p. 110).

En este caso se puede evaluar las competencias de un candidato ya sea a través de una entrevista de incidentes críticos (BEI), o de un assessment center.

Las organizaciones exitosas son aquellas que consiguen captar de forma adecuada a su personal, además de ofrecer condiciones laborales adecuadas, permitiendo que contribuyan al desarrollo y consecución de objetivos en el largo plazo, y la selección de personal por competencias es una herramienta que ha demostrado grandes resultados en este ámbito.

Tipos de competencias

Para establecer las características individuales que se deben medir al momento de seleccionar un empleado, debemos establecer inicialmente los tipos de competencia que serán evaluados:

“Competencias funcionales, que consisten en los conocimientos inherentes a las habilidades de una especialidad de trabajo.

Competencias compartidas o conductuales, que comprenden los aspectos del comportamiento e interrelación con las unidades de trabajo” (Lazzati, 2010, págs. 32-33).

Para el caso de estudio, el enfoque se centrará específicamente en las competencias conductuales, que se pueden establecer como atributos esenciales, aptitudes, destrezas personales, motivaciones y actitudes.

Existen un sin número de competencias que no podrían ser evaluadas en un solo candidato o para un solo cargo; en dicho caso se deben establecer las competencias que se requiere evaluar específicamente. Para ello, se puede utilizar el diccionario de competencias Hay/McBer que cuenta con una adaptación enfocada en su aplicación en Ecuador y considera esencialmente aspectos culturales.

Competencias conductuales

Las competencias conductuales son inherentes a cada empleado, ya sea que desempeñe un rol administrativo como uno directivo; estas competencias, por ende, son trasladables a cualquier cargo, y se las puede desarrollar de acuerdo con los requerimientos de la empresa.

De las competencias conductuales conocidas, podemos destacar aquellas generadas a través de la inteligencia emocional y las que mejoran las relaciones sociales de los empleados; estas competencias influyen directamente en la productividad de ellos.

Por ejemplo, si dos empleados se ven enfrentados a una gran cantidad de estrés, pero uno de ellos sabe reconocer y gestionar sus emociones, será mucho más productivo que aquel que al sentir el estrés se estanca y no acepta comentarios ni recibe apoyo de sus compañeros; ahí radica la importancia de las competencias conductuales, de conocer si los empleados cuentan con estas y cuáles son las que debería poseer un nuevo miembro de la institución para que su trabajo y desempeño no se vean afectados por las situaciones tensas o estresantes que se generan naturalmente en el ambiente laboral.

¿Cómo se evalúan las competencias conductuales?

Una competencia suele definirse como ser capaz de hacer algo, sin embargo, es importante notar que ser capaz de hacer algo no implica que una persona realiza actualmente la actividad; ser capaz implica estar en condiciones de realizar una actividad o tarea.

Emilio Iñesta establece que, ser competente significa tener la atribución para tratar acerca de algo o resolver algo, ser experto o tener conocimiento acerca de algo. Ser competente, por consiguiente, se refiere a que se puede hacer algo porque ya se ha hecho o porque se tiene conocimiento de lo que se tiene que hacer (2006, p. 24).

Por tanto, se puede decir que para evaluar las competencias conductuales de un colaborador debemos tomar en cuenta que además de estar en condiciones de realizar una tarea, el candidato debe saber hacerlo, en eso se basa la evaluación por competencias conductuales.

Una de las formas más efectivas para conocer si los candidatos cumplen con estas competencias conductuales es el assessment Center, al cual (Olaz Capitán) define como “un proceso estandarizado de evaluación, procurando que cada asistente o participante, a través del desarrollo de un conjunto de pruebas y situaciones comunes, pueda examinar su potencial y, en consecuencia, su adecuación al puesto de trabajo para, en última instancia, «predecir» su posible desarrollo profesional” (2011, p. 206).

También es importante mencionar la BEI, que Harold Lora, en su artículo “La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional”, define como:

(entrevista basada en la conducta o relacionada a los incidentes críticos) se utiliza para la valoración de las competencias transversales. La idea al utilizar esta entrevista es obtener información sobre los comportamientos del individuo ante algunas situaciones específicas (comportamientos) lo más detalladas posible, para que les sirva como predictores en su desempeño laboral. (2020, p. 86)

Importancia del uso de competencias conductuales

Definir las competencias que debe cumplir un candidato, es establecer los conocimientos, habilidades y valores que se requieren para que éste desempeñe sus labores de manera efectiva; ahí recae la importancia de definir las competencias previo a la evaluación y contratación de personal.

Es importante recalcar que además de las competencias, se debe considerar que el desempeño de los empleados puede verse afectado por el contexto laboral y los diferentes factores del entorno; por lo que dependerá también de la empresa alcanzar el desempeño deseado.

Propósito al aplicar las competencias conductuales

(Gómez María del Carmen) establece que:

Para que una persona alcance un alto desempeño en su puesto de trabajo, es necesario que se identifique desde un inicio lo que se prevé que deba saber o conocer y lo que deba saber hacer, siempre enmarcado dentro de las políticas y valores de cada organización, es decir, se prevé también un cierto desempeño axiológico; todo aquello debe contemplarse en el perfil del puesto (2018, p. 35).

Al establecer las competencias conductuales requeridas, las mismas se hacen visibles para los directivos y empleados de la empresa; permitiendo que todos conozcan las herramientas necesarias para cumplir con las tareas asignadas, además de facilitar la sincronización de los empleados con los objetivos de la empresa.

Perfil de cargo por competencias

Es importante comenzar con la información estratégica de la institución (misión, visión, objetivos, etc.), ésta es la que marcará la pauta a seguir para establecer que características o competencias deben poseer los empleados en todos los niveles.

Se establecerán entonces en un inicio las competencias cardinales, sincronizadas con la misión, visión y estrategia; a esto deberá seguir la definición de las estrategias específicas, para las que previamente debe definirse los

diferentes grupos o colectivos que forman parte de la organización, como por ejemplo aquellos que tienen a su cargo a otras personas, aquellos que se relacionan directamente con los clientes externos, etc.; y también se definirán las áreas específicas en la que se desarrollan los empleados, como por ejemplo el área financiera, gestión estudiantil, gestión docente, etc.

Para establecer un perfil es necesario tomar en cuenta que en éste deben detallarse tanto los conocimientos requeridos, las destrezas o habilidades y las competencias conductuales.

Como primera actividad se establece la descripción de las actividades esenciales del cargo, que se puede establecer con la persona que ocupa el cargo, o con el jefe inmediato.

Luego se da un valor a las actividades en relación con su complejidad, resultado y frecuencia (mínimo: 1 y máximo 5).

Con dicha calificación se obtendrán las actividades esenciales del cargo, las que tengan mayor puntaje; y, basados en la teoría de Pareto, en la que el 20% de las causas generan el 80% del impacto, se selecciona el 20% de las actividades listadas.

Ahora, se debe determinar cuán estables son las actividades esenciales. Si no están vigentes dentro de un año, no son estables, si estuviesen vigentes por un año son estables, y si estuviesen vigentes por dos años, son muy estables. Si alguna de las actividades esenciales es clasificada como no estable, debe descartarse y reemplazarse por otra más estable.

También se enlistan los conocimientos que exige el cargo, entendiéndose como la educación formal. A esto deben sumarse los conocimientos informativos que debe poseer el candidato, relacionados con el área en la que se desempeña la organización, y los servicios que presta (mercado, entorno, productos y servicios ofertados, legislación y regulaciones, clientes, proveedores, etc.)

Identificar las destrezas generales o específicas que se requieren para el cargo, con verbos en infinitivo o en presente indicativo.

Finalmente se identifican las competencias conductuales que son necesarias para que el candidato realice de forma eficiente y eficaz las tareas del cargo.

Para ello Victor Hugo Arancibia ha detallado la siguiente metodología:

Selección ciega de sujetos de rendimiento superior, los cuales se entrevistan en profundidad.

Las entrevistas son transcritas y codificadas de acuerdo con un sistema predefinido (Diccionario de Competencias).

Las codificaciones son las bases para los análisis estadísticos y cualitativos que definirán el modelo de competencias para el cargo (2002, p. 211).

Proceso de selección por competencias

Ricardo López (2010, pp. 144-150) establece en su artículo “La selección del personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional”, que una vez definido el perfil por competencias se deben seguir los siguientes pasos en el proceso de selección:

- “Redacción del anuncio y publicación.
- Análisis de la hoja de vida o currículum vitae.
- Evaluación.
- Entrevista o evaluación por competencias.
- Registro de resultados.
- Decisión sobre el candidato”.

Beneficios de la selección por competencias

Al establecer las competencias que se requieren en cada uno de los cargos, se crea un lenguaje común sobre lo que busca el área de Recursos Humanos, y cómo éstos se alinean con los objetivos de la empresa.

La selección por competencias permite además una fácil comparación entre lo que se requiere y el perfil de los postulantes, logrando que el proceso de selección se realice con mayor fluidez; al contar con dicho perfil se hace mucho más fácil para el área de Recursos Humanos comparar el perfil de los postulantes con los requerimientos de la empresa; lo que lleva a reducir la rotación de personal, ya que al momento de realizar la selección se escoge a la persona que cuente con los conocimientos, habilidades y competencias deseadas. Por lo tanto, se puede esperar que la persona seleccionada

permanezca por mayor tiempo dentro de la institución cumpliendo con las tareas asignadas.

Todo lo antes mencionado permite que la gestión del personal se realice eficaz y eficientemente en cada una de sus etapas (selección, formación, plan de carrera, clima laboral, entre otros).

3. Identificación de objeto de estudio

La presente investigación plantea como objeto establecer el proceso para la selección del personal por competencias conductuales. Para su aplicación y desarrollo, se enfocará en la planta docente de la Escuela de Idiomas de La Universidad de Las Américas, y el mismo abarcará la información correspondiente al año 2022. En el Anexo 1 se podrá encontrar el organigrama del área en mención.

4. Planteamiento del problema

4.1. Identificación del problema

¿Cómo diseñar un plan de selección por competencias conductuales para la planta docente de la Escuela de Idiomas de la UDLA en el 2022?

4.2. Efectos del problema

La escuela de Idiomas ha presentado en el transcurso de sus dos últimos años los siguientes problemas, los cuales han afectado el desempeño de los docentes de planta:

- Rotación de docentes, en los últimos 3 meses se han desvinculado 5 docentes tiempo completo y 4 por honorarios, el índice de rotación de personal promedio del último año, de octubre 2021 a octubre 2022, es de 1,32% (el índice de rotación de personal y su cálculo se detallan en el Anexo 2.); la desvinculación de docentes se da debido a que no logran cumplir con los objetivos de la escuela o no encajan sus horarios con los solicitados por el área, cabe recalcar que se le da a cada docente un plazo de dos semestres

para que pueda conocer y tomar experiencia en el estilo de enseñanza de la UDLA, sin embargo, al no adaptarse es necesario el cambio de docente.

- Falencias en la metodología de enseñanza y herramientas tecnológicas, clases ortodoxas que no permiten alcanzar los resultados de aprendizaje.
- Existen docentes de tiempo completo que no siguen los procesos y normativa de la universidad, lo que causa que el grupo de estudiantes les asigne una calificación menor a 8/10, causando que su evaluación de desempeño se vea afectada.
- Capacitaciones repetitivas y desactualizadas que no generan un cambio en la enseñanza en la mayoría de los casos.
- Disminución de calidad académica, los estudiantes deben cursar nuevamente varios niveles.

4.3. Causas del problema

Para conocer la raíz de los efectos generados al plantear la problemática, existen varios puntos que dificultan la selección de docentes contratados cada semestre:

- Cuello de botellas durante el proceso de selección: dificultad en encontrar nuevos docentes que cumplan con los requisitos.
- El proceso de selección se estanca cuando se llega a las clases demostrativas. No se cumple con las expectativas de la escuela.
- No hay un perfil definido del puesto de docente de la Escuela de Idiomas.
- Pocos docentes manejan la metodología de Flipped Learning y Guided Discovery.
- Falta de conocimiento de herramientas tecnológicas dentro del mercado laboral docente.

4.4. Escenarios

La selección de docentes por competencias dentro de la Escuela de Idiomas de la UDLA, permitirá al área cumplir con su propuesta de valor y resultados de aprendizaje planteados.

No solo los docentes se beneficiarán con su resultado positivo de evaluación de desempeño, sino los estudiantes, la coordinación y la Dirección de la Escuela en

general, al tener un equipo competente calificado que cumpla con la calidad académica que la universidad ofrece.

5. Objetivo general

Diseñar un plan de selección de personal por competencias conductuales para la planta docente de la Escuela de Idiomas de La Universidad de Las Américas en el 2022.

6. Objetivos específicos:

- Desarrollar un descriptivo de cargo y perfil para los docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA, con las competencias requeridas para el puesto.
- Diseñar un plan de selección por competencias para docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA.
- Definir los indicadores que permitirán comprobar la efectividad del plan de selección propuesto para la Escuela de Idiomas de la UDLA.

7. Metodología

7.1. Nivel de estudio

Para el proyecto se utiliza el método descriptivo, es decir que a través de la recopilación de la información se describirá la situación actual del proceso de selección de la Escuela de Idiomas, y partiendo de ella, se propondrá el proceso de selección por competencias de docentes a ser contratados.

7.2. Modalidad de la investigación

En este caso se realizará una investigación documental, la misma que estará respaldada por la investigación de campo (entrevistas, recopilación de información interna, evaluación de procesos), y por un panel de expertos que también analizará la situación.

7.3. Métodos

Se utilizará el método inductivo-deductivo, en el cual partimos de las particularidades del actual proceso de contratación de docentes de la Escuela de Idiomas, y desde allí, se establecerá la hipótesis de un proceso de contratación por competencias que beneficiaría al área y solucionaría ciertos inconvenientes o demoras generadas. Es entonces cuando se comprobará mediante la aplicación de este proyecto si la hipótesis es cierta.

El método analítico-sintético nos ayudará a descomponer todos los elementos y procesos que se ven involucrados en la contratación, todo ello mediante técnicas de investigación como la observación, entrevista y panel de expertos. Una vez descompuesto el proceso, se establecerán los puntos críticos y las acciones que generarán un cambio en el proceso de contratación del área.

7.4. Población y muestra

Para la presente investigación de tipo cualitativa se realizará un muestreo no probabilístico, es decir que la muestra se selecciona por procedimientos no aleatorios, y se realizará un muestreo discrecional:

“Este muestreo es adecuado si dentro de la población que queremos estudiar, existen individuos que no queremos que se nos escapen por utilizar un método totalmente aleatorio o de conveniencia” (Díaz, Neus, 2006, p. 126).

Al desear conocer cuál es la proporción de docentes que cuentan con el mejor desempeño en la Escuela de Idiomas y sus características, trabajaremos con la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

N: población finita (20 docentes tiempo completo)

1 - α : nivel de confianza (95%)

Z α : valor de la distribución normal para el nivel de confianza 1 - α (1,960)

p: proporción esperada (q=1-p)

e: precisión deseada (Díaz, Neus, 2006, p. 127)

En el anexo 3 se puede observar la tabla de la distribución normal utilizada para la fórmula antes detallada.

Para el estudio se ha considerado como población total a los docentes tiempo completo, ya que de ellos es de quienes disponemos mayor información en el tiempo, y al buscar las características deseadas para que los docentes se adapten de mejor manera al cargo, se ha considerado sólo a este grupo de docentes para el cálculo de la muestra.

También es importante notar que, como establece Neus Díaz en su artículo “Técnicas de muestreo. Sesgos más frecuentes”: “ante la imposibilidad de disponer de información de referencia se utiliza el valor de 0,5 (50%), proporción con la que se obtiene el tamaño muestral máximo necesario (llamado el criterio de la máxima indeterminación)” (2006, p. 127).

Al aplicar la fórmula con la información antes detallada, obtenemos lo siguiente:

$$n = \frac{20 \times 1,960^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,5^2 \times (20 - 1) + 1,960^2 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{19,208}{5,7104} = 3,36$$

Por ello, para este estudio se realizará una entrevista de incidentes críticos (BEI) a 3 docentes tiempo completo (aquellos con mejor desempeño y resultados de aprendizaje). Es importante recalcar que la muestra es pequeña debido a que se presenta también restricción de recursos.

El panel de expertos se aplicará a la muestra de docentes detallados anteriormente, junto con la directora y coordinadora de la Escuela de Idiomas.

7.5. Instrumentos de investigación

El principal instrumento es la investigación documental, pues con este se genera un archivo de información obtenida mediante la recopilación de documentos y procesos del área, así como resultados de evaluación docente del último mes, el detalle del proceso de selección actual, la observación; el panel de expertos (método Delphi) y la entrevista BEI a los docentes seleccionados como muestra.

Todo ello brindará información relevante con relación a las competencias requeridas en los docentes de la Escuela de Idiomas, para la contratación.

7.6. Procesamiento de datos

Tanto para el panel de expertos como para la entrevista BEI se utilizará Microsoft Excel en el que se consolidará la información obtenida y se crearán gráficos para representar los resultados.

7.7. Protocolos de investigación

En cuanto al protocolo metodológico aplicable para este proyecto, se han definido tres objetivos específicos, a los cuales se les ha asignado las actividades necesarias para obtener la información requerida, detallar el perfil docente y diseñar el nuevo proceso de selección basado en competencias.

Protocolo del objetivo específico 1: Desarrollar un descriptivo de cargo y perfil para los docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA, con las competencias requeridas para el puesto

Paso 1 que se aplicará a los protocolos detallados a continuación: Definir el diccionario de competencias que se utilizará.

Protocolo de panel de expertos del objetivo 1:

- a. Seleccionar los tres docentes tiempo completo de la Escuela, que tengan los mejores resultados de la evaluación de desempeño.
- b. Ejecutar un panel de expertos, entre los tres docentes tiempo completo seleccionados, la coordinación y dirección de la Escuela de Idiomas.
- c. Determinar junto con los expertos, la formación exigida, experiencia profesional y herramientas necesarias que debe conocer los docentes de la Escuela.
- d. Definir las funciones y tareas que estarán a cargo del o los docentes.

Protocolo de entrevista BEI del objetivo 1:

- a. Seleccionar los tres docentes tiempo completo de la Escuela, que tengan los mejores resultados de la evaluación de desempeño.
- b. Definir el guion de la entrevista que se aplicará a los docentes seleccionados.
- c. Realizar una entrevista de incidentes críticos a cada uno de los docentes seleccionados en el primer punto.
- d. Codificar las entrevistas de incidentes críticos realizadas.
- e. Desarrollar un reporte de frecuencias con la información obtenida de la codificación de las entrevistas BEI aplicadas.
- f. Consolidar los resultados del informe de frecuencias de los tres docentes.
- g. Definir las cinco competencias principales y los niveles destacados de cada una.

Protocolo del objetivo específico 2: Diseñar un plan de selección por competencias para docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA

- a. Mapear el proceso que actualmente cumple la Escuela de Idiomas para la selección de sus docentes.
- b. Identificar puntos críticos que obstaculizan el proceso de selección actual.
- c. Establecer acciones de mejora en el flujo que permitan agilizar el proceso.
- d. Incluir en el proceso una nueva metodología de entrevista (por competencias).
- e. Desarrollar el formato de entrevista a ser utilizada.

Protocolo del objetivo específico 3: Definir los indicadores que permitirán comprobar la efectividad del plan de selección propuesto para la Escuela de Idiomas de la UDLA

- a. Aplicar la metodología SMART para identificar los objetivos que sean clave al validar el proceso de selección propuesto.
- b. Diseñar los objetivos que la escuela desea obtener como resultados según la misión y visión institucional.
- c. Determinar información relevante para medir qué tan efectivo es el proceso de selección.

- d. Definir los indicadores que comprobarán qué tan efectivo es el proceso de selección propuesto para la Escuela de Idiomas.

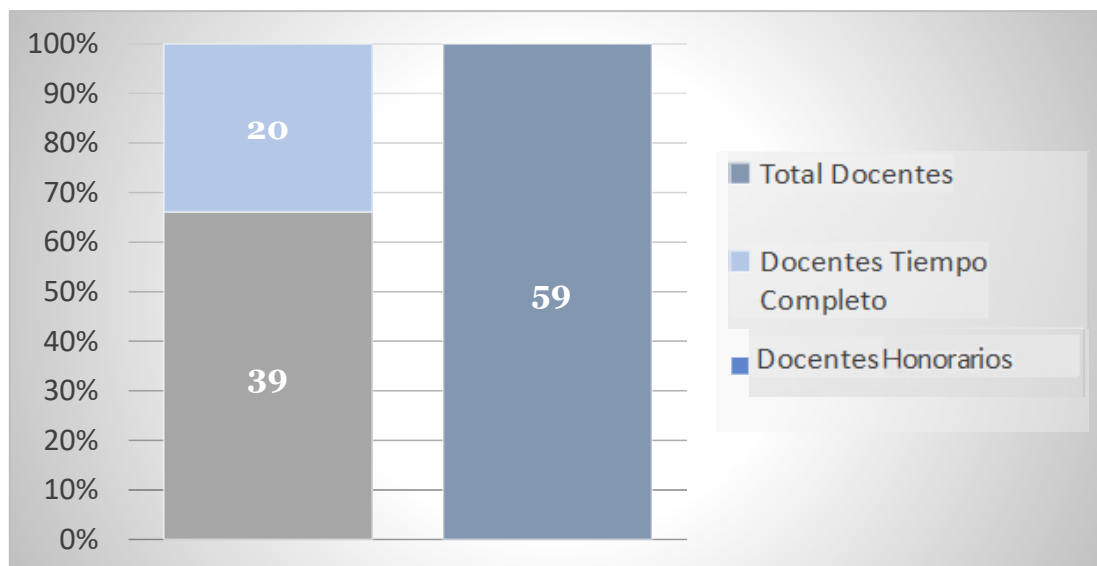
8. Resultados

8.1. Resultados del objetivo específico 1: Desarrollar un descriptivo de cargo y perfil para los docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA, con las competencias requeridas para el puesto

A la actualidad, la Escuela de Idiomas de la UDLA cuenta con dos tipos de contrato docente para cumplir con la necesidad del área. A continuación, se detalla la cantidad de docentes en cada modalidad:

Figura 1

Docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA.



Nota: La información fue recabada de documentación interna de la Escuela de Idiomas de la UDLA.

Como se puede apreciar en la figura anterior, la Escuela de Idiomas de la UDLA contrata al 66% de sus docentes en un esquema por honorarios. La frecuencia de contratación de estos docentes puede variar de 2 a 3 contrataciones semestrales.

Tabla 1

Docentes de la Escuela de Idiomas con el mejor puntaje de desempeño.

Docente	Tipo de contrato	Tiempo que labora en UDLA	Puntaje evaluación de desempeño /100
Docente A	Completo	8 años	98
Docente B	Completo	10 años	97
Docente C	Completo	9 años	96

Nota: La información fue recabada de documentación interna de la Escuela de Idiomas de la UDLA.

Para establecer el perfil del cargo que se requiere en los docentes tiempo completo y por honorarios de la Escuela, se aplicó el panel de expertos y la definición fue la siguiente:

Formación exigida, experiencia profesional y conocimiento en herramientas adicionales

Para definir el perfil de los docentes, partimos por las competencias funcionales, es decir los conocimientos y habilidades básicas requeridas, que en el caso de la Escuela de Idiomas son los siguientes:

Formación:

- Pregrado en enseñanza de inglés o lingüística aplicada en enseñanza del idioma.
- Posgrado en docencia de idiomas o afines.
- Certificación CELTA, TKT o TESOL/TEFL deseable.
- Nivel de conocimientos de inglés C1.
- Haber realizado actualizaciones académicas durante el último año.

Experiencia Profesional

Experiencia en enseñanza del idioma de 3 a 5 años.

Conocimiento en herramientas adicionales

Conocimiento en metodología Flipped Learning & Guided Discovery. En la que, la primera es conocida como un aprendizaje invertido y una buena práctica de

educación, la cual consiste en dar un enfoque de enseñanza diferente que se apoya de la investigación y actividades complejas y cognitivas realizadas fuera del aula para así optimizar el tiempo de clase (Gob.Canarias, 2022).

Por su parte, el Guided Discovery se define como un aprendizaje guiado, es decir, el docente tiene el rol de mentor durante las sesiones de enseñanza, con la finalidad de que el estudiante descubra de manera lógica los temas impartidos en clase (Denton, 2014).

Estas competencias funcionales se exigen a todos los candidatos que postulan para el cargo de docentes de la Escuela de Idiomas, por esto, es lo primero que debe evaluarse al recibir la hoja de vida; así como revisar que los títulos profesionales se encuentren debidamente registrados en la Senescyt y que los documentos de identidad estén vigentes.

Panel de expertos – identificación de funciones y tareas que realizan los docentes de la Escuela

Luego de analizar en conjunto con la dirección y coordinación de la escuela, se establecen como tareas principales, las detalladas a continuación:

- Diseñar clases de aprendizaje del idioma.
- Evaluar y dar seguimiento al aprendizaje del estudiante.
- Retroalimentar a estudiantes.
- Realizar actividades de comprensión y expresión oral y escrita del idioma.
- Revisar exámenes de ubicación.
- Aplicar métodos de enseñanza innovadores: flipped learning & guided Discovery.
- Manejar herramientas y aplicaciones de enseñanza a través de la tecnología.
- Ingresar las calificaciones en el sistema académico de la universidad.

Descriptivo de cargo y perfil requerido de docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA

Figura 2

Identificación del puesto.

Título del puesto	Docente de Idiomas
Área	Facultades de Formación General
Reporta a	Coordinador académico / Director académico
Posición tipo	Académico
Supervisa a	No aplica
Nivel valoración	*jefatura / coordinación (15 -16 -17)
Fecha de elaboración/actualización	29/09/2022

Nota: información recabada del panel de expertos aplicado y procesos internos de Talento y Cultura de la UDLA.

Misión del puesto

“Acompañar el proceso educativo de los estudiantes, basado en la metodología académica establecida por la Institución, Preparar, actualizar y dictar los cursos establecidos” (UDLA, 2022).

Figura 3

Funciones esenciales: macro actividades que respaldan la contribución del puesto.

Acción / Función ¿Qué Hace?	Resultado ¿Para qué lo hace?
Dictar clases de aprendizaje del idioma, según el distributivo de carga docente.	Contribuir cada semestre con productos académicos medibles y documentables, a ser definidos por el director/coordinador.
Evaluar y dar seguimiento al aprendizaje del estudiante durante el periodo académico vigente.	Fortalecer la calidad académica durante la clase y asegurando el buen aprendizaje.
Retroalimentación de estudiantes sobre su evolución en la materia	Contribuir a los procesos de revisión y aprobación de la materia de los estudiantes.
Realizar actividades de comprensión y expresión oral y escrita del idioma	Garantizar el refuerzo académico de los conocimientos impartidos a los estudiantes.

Revisión de exámenes de ubicación (profesores tiempo completo)	Contribuir cada semestre con productos académicos medibles y documentables, a ser definidos por el director/coordinador.
Utilizar métodos de enseñanza: flipped learning y guided discovery durante sus clases	Fortalecer la calidad académica durante la clase y asegurar el buen aprendizaje.
Manejo de tecnologías y aplicaciones de enseñanza	Fortalecer la calidad académica durante la clase y asegurar el buen aprendizaje.
Ingresar las notas en la plataforma	Contribuir cada semestre con productos académicos medibles y documentables, a ser definidos por el director/coordinador.

Fuente: (UDLA, 2022).

Nota: información recabada del panel de expertos aplicado y procesos internos de Talento y Cultura de la UDLA.

Figura 4

Relaciones internas.

Con quien	Para qué	Frecuencia
Director / coordinador de la Escuela de Idiomas	Definición de sílabos y procesos académicos.	Semestral
Alumnos	Transferencia de conocimiento	Diario
Gestión académica	Gestión de solicitudes relacionadas a sus estudiantes	Semestral
Soporte usuarios	Revisión de equipos tecnológicos de las aulas	Diario
Educación en línea	Creación y accesos a aulas virtuales	Trimestral

Nota: información recabada del panel de expertos aplicado y procesos internos de Talento y Cultura de la UDLA.

Autonomía y toma de decisiones

Nivel en que el cargo puede tomar decisiones respecto a sus métodos de trabajo, el nivel de autoridad que puede ejercer sobre sus estudiantes asignados según el periodo académico, y la libertad para actuar sin depender mayormente de la dirección o supervisión del nivel superior.

Figura 5
Perfil del puesto.

Formación académica		
Nivel Académico	Carrera / Área de especialización	
Pregrado	Enseñanza de inglés o lingüística aplicada	
Maestría	En docencia de idiomas o afines	
Certificaciones	Certificación CELTA, TKT o TESOL/TEFL deseable Actualizaciones académicas durante el último año	
Experiencia laboral requerida		
Tiempo de experiencia en el cargo	3 - 5 años	
Especificidad de la experiencia (Proyectos)	Docencia	
Conocimientos mínimos para ocupar el cargo		
Conocimientos básicos que requiere el puesto:	Sistemas informáticos o de gestión e idiomas necesita el puesto:	Nivel
Técnicas de Aprendizaje	Microsoft Office	Intermedio
	Metodología de Flipped Learning y Guided Discovery	Intermedio
	Aplicaciones de enseñanza	Básico
Nivel de conocimiento del idioma	Suficiencia de conocimientos de inglés C1	Avanzado

Fuente: (UDLA, 2022).

Nota: información recabada del panel de expertos aplicado y procesos internos de Talento y Cultura de la UDLA.

Con el fin de establecer aquellas competencias esenciales que deben cumplir los docentes contratados, se ha aplicado la entrevista de incidentes críticos a los tres docentes tiempo completo mejor evaluados (ver figura 2). Con esto, podemos conocer qué competencias son aquellas que los hacen más fuertes y permiten que su desempeño sea óptimo.

En el Anexo 4, se muestra el protocolo utilizado en la entrevista de los 3 docentes y en el Anexo 5, se detalla el informe de frecuencias de cada uno.

Las competencias evaluadas y la codificación de las entrevistas se basan en lo establecido en la adaptación para Ecuador del Diccionario de Competencias Hay/McBer.

Consolidado de la entrevista de Incidentes críticos

A continuación, se muestra la tabulación de los resultados obtenidos al entrevistar a los tres docentes mejor evaluados:

Tabla 2

Información consolidada de la entrevista de incidentes críticos.

	Niveles						Total
	1	2	3	4	5	6	
GESTIÓN PERSONAL							
Flexibilidad (FLX)	4	1	6	3	0	0	14
Autoconfianza (ANZ)	3	3	6	1	0	0	13
Integridad (DAD)	2	5	3	2	0	0	12
Identificación con la organización (IDE)	2	2	2	0	0	8	14
PENSAMIENTO							
Pensamiento Analítico (ANA)	1	3	6	0	0	0	10
Pensamiento Conceptual (CON)	1	1	0	2	0	0	4
Búsqueda de Información (BUS)	2	3	2	7	1	0	15
LOGRO							
Orientación al logro (LOG)	7	4	9	0	1	0	21
Iniciativa (INI)	9	0	7	2	5	0	23
INFLUENCIA							
Orientación al Cliente (CLI)	6	2	8	3	0	0	19
Comprensión interpersonal (COM)	0	2	2	1	0	0	5
Comprensión de la organización (ORG)	3	0	4	3	0	0	10
Impacto e Influencia (IMP)	0	0	3	3	0	0	6
Desarrollo de interrelaciones (INT)	1	1	1	1	0	0	4
GESTIÓN DEL EQUIPO							
Desarrollo de personas (DES)	1	2	5	5	0	0	13
Dirección de Personas (DIR)	2	0	0	0	0	0	2
Liderazgo (LID)	0	1	0	0	0	0	1
Trabajo en Equipo (TRA)	5	5	6	5	1	0	22
SUPLEMENTARIAS							
Preocupación por el orden y la calidad (ORD)	5	1	1	0	0	0	7
Autocontrol (AUT)	0	2	0	1	0	0	3

Fuente: (Hay/Mcber, 2022).

Nota: información obtenida a partir de la aplicación de entrevistas de incidentes críticos.

N1: en color verde se señalan los niveles que representan mayor incidencia en las principales competencias.
 N2: iniciativa – actuar de forma proactiva para aprovechar una oportunidad o identificar un problema y solucionarlo.
 N3: trabajo en equipo – intención de colaborar con un grupo y cooperar con otros.
 N4: orientación al logro – sobrepasar las expectativas, esforzarse por hacer bien las cosas y superar a otros.
 N5: orientación al cliente – deseo de ayudar y servir a los clientes (estudiantes) de la mejor forma, satisfaciendo sus necesidades.
 N6: búsqueda de la información – curiosidad constante por saber más sobre las cosas, indagar, resolver diferencias.

La definición completa de cada una de las cinco competencias establecidas se detalla en el Anexo 6.

Basados en la teoría de Pareto, en la que el 20% de las causas generan el 80% del impacto, se han seleccionado las cinco competencias más representativas; aquellas que generan el mayor impacto en el desempeño de los docentes, dichas competencias son: iniciativa, trabajo en equipo, orientación al logro, orientación al cliente y búsqueda de información.

Estas competencias pueden considerarse primordiales, pues los tres docentes mejor evaluados de la Escuela de Idiomas las utilizan constantemente en su desempeño, por lo que se busca candidatos que cumplan con ellas de igual manera.

Una vez determinadas las cinco competencias principales con las que cuentan los docentes entrevistados, se establece también el nivel destacado en cada una de ellas, y, por ende, el nivel óptimo con el que deben contar los docentes a ser contratados.

Figura 6

Competencias principales identificadas y nivel óptimo requerido en los docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA.



Fuente: (Hay/Mcber, 2022).

Nota: información obtenida a partir de la aplicación de entrevistas de incidentes críticos.

N1: iniciativa nivel 1 – aborda oportunidades o problemas, reconoce oportunidades, super obstáculos.

N2: trabajo en equipo nivel 3 – motiva la cooperación entre diferentes áreas o departamentos.

N3: orientación al logro nivel 3 – rendimiento proactivo, propone cambios y los ejecuta, mejora la calidad para satisfacer al cliente y el clima laboral.

N4: orientación al cliente nivel 3 – se compromete y responsabiliza personalmente, tiene una actitud de total disponibilidad.

N5: búsqueda de la información nivel 4 – investiga, realiza un trabajo sistemático en un determinado tiempo para obtener mejores resultados en su búsqueda de información.

Los niveles se han establecido de acuerdo con el puntaje de mayor incidencia en los datos recolectados, a partir de las entrevistas aplicadas (ver tabla 1). Por lo tanto, se puede establecer que los docentes a contratar deben cumplir con al menos los niveles detallados en la figura anterior. El detalle completo de cada nivel se incluye en el Anexo 7.

Luego de contrastar la información obtenida a través del panel de expertos, como de las entrevistas de incidentes críticos, se establecen las principales competencias requeridas con las que deberán contar los candidatos a docentes de la Escuela de Idiomas.

Tabla 3

Competencias esenciales y niveles requeridos para docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA.

Categoría	Competencia	Niveles	
		Mínimo	Óptimo
Pensamiento	Búsqueda de Información (BUS)	4	4
Logro	Orientación al logro (LOG)	3	4
	Iniciativa (INI)	1	1
Influencia	Orientación al Cliente (CLI)	3	4
Gestión del Equipo	Trabajo en Equipo (TRA)	3	2

Fuente: (Hay/Mcber, 2022).

Nota: Información obtenida a partir de la aplicación de entrevistas de incidentes críticos y panel de expertos.

8.2. Resultados del objetivo 2: Diseñar un plan de selección por competencias para docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA

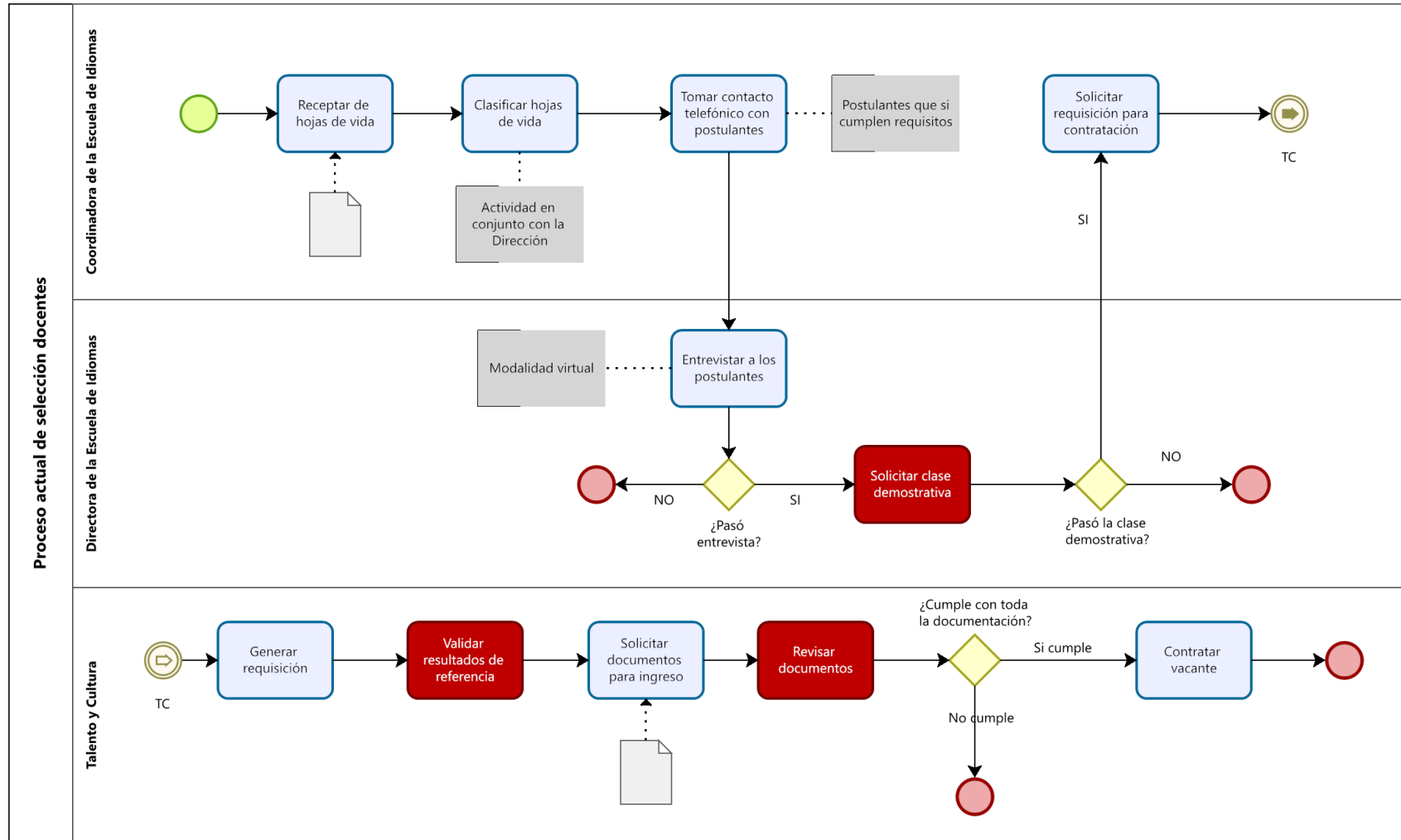
Los pasos dentro del proceso actual de selección de docentes de la Escuela son los siguientes:

1. Receptar hojas de vida de docentes.
2. Clasificar las hojas de vida recibidas.
3. Tomar contacto telefónico con los postulantes a docente.
4. Entrevistar en modalidad virtual a los postulantes interesados.
5. Solicitar una clase demostrativa a los postulantes que pasan la entrevista virtual.
6. Solicitar requisición para la contratación del o de los docentes seleccionados.
7. Generar la requisición a través del sistema.
8. Validar resultados de referencia.
9. Solicitar documentación para ingreso.
10. Revisar documentación entregada o enviada por el candidato a ser contratado.
11. Contratar docente que cumpla con la documentación requerida.

En la siguiente figura se visualiza de manera ordenada las actividades que forman parte del flujo actual para la selección de docentes de la Escuela de Idiomas y sus responsables.

Figura 7

Fujograma del proceso que actualmente cumple la Escuela de Idiomas para la selección de sus docentes.



Nota: flujo desarrollado con base a información de procesos internos de la UDLA.
 N1: en color rojo se señalan las actividades que representan oportunidades de mejora.

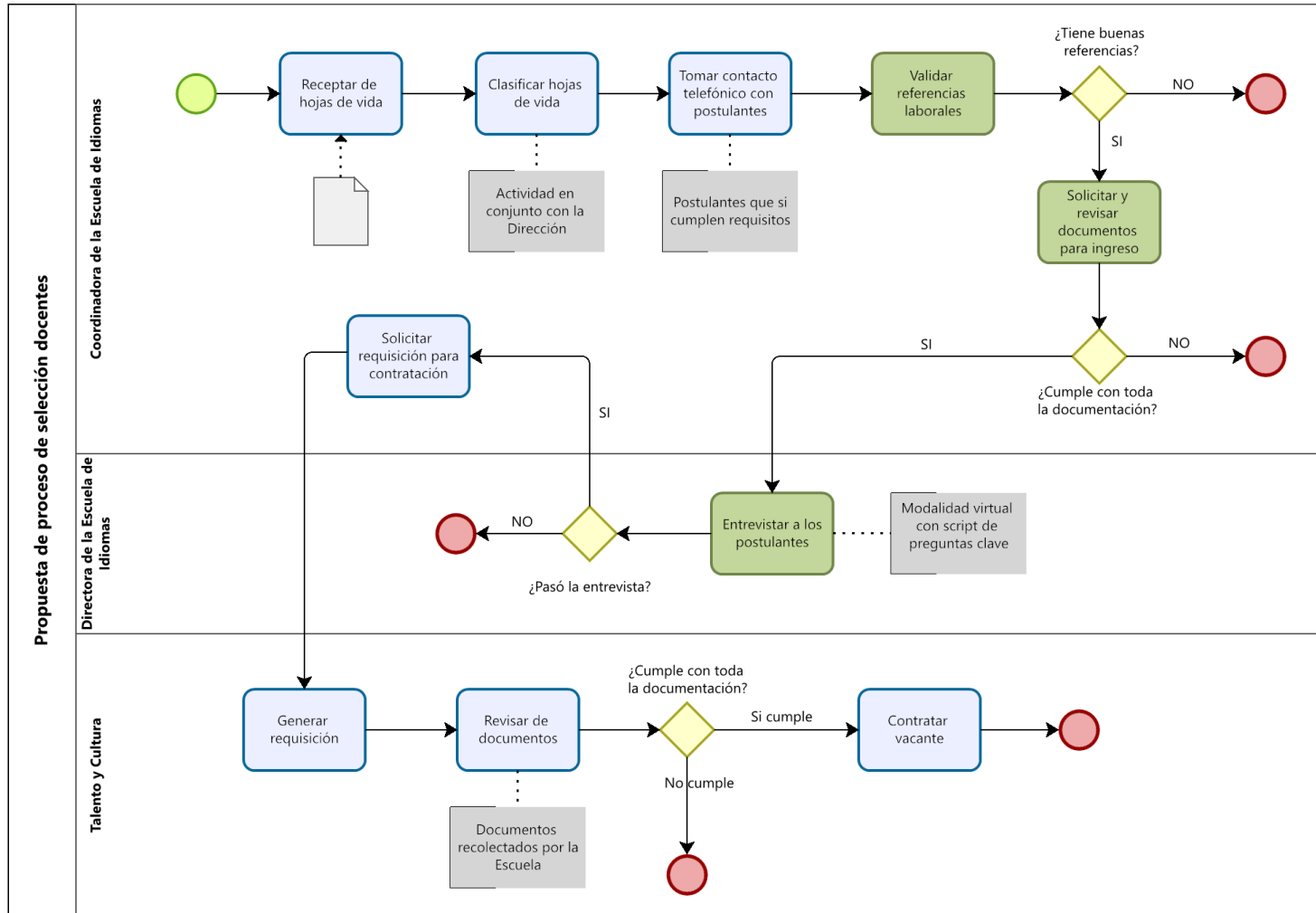
Al analizar el proceso actual de selección de docentes de la Escuela de Idiomas, se han identificado dos puntos críticos que se han convertido en cuellos de botella: el primero es la clase demostrativa, y el segundo la revisión de documentos de ingreso. La clase demostrativa representa un cuello de botella ya que requiere tiempo e infraestructura para ser llevada a cabo. Una forma de eliminar este cuello de botella, puede ser la aplicación de una entrevista de incidentes críticos (BEI), en la que se evalúen las competencias. Dicha entrevista puede realizarse de manera virtual por parte de la coordinación en conjunto con el área de selección de Talento y Cultura de la UDLA.

Actualmente, la revisión de documentación y validación de referencias una vez el candidato ha cumplido con los requisitos de la Escuela de Idiomas se hace por parte del área de Talento y Cultura, y al realizarse al final del proceso, genera un cuello de botella cuando el candidato no cuenta con alguno de los requisitos documentales. En este caso, se puede solicitar la documentación en una etapa anterior para poder revisarlos previo a la entrevista y así, al momento de aceptar al candidato, este cumplirá con todos los requisitos de contratación docente.

Con base a la información recabada y a los resultados de las entrevistas, se propone un plan de reclutamiento diferente, el mismo que se detalla a continuación, ofreciendo mayor eficiencia y eficacia en el proceso de selección de las vacantes solicitadas.

Figura 8

Propuesta de nuevo proceso de selección para reclutar docentes en la Escuela de Idiomas.



Nota: en color verde se señalan las actividades propuestas para optimizar el proceso de selección. Uno de ellos: la entrevista de postulantes y aplicación de instrumentos, con la finalidad de relevar competencias.

Como se refleja en el plan propuesto en la figura 10, se ha reemplazado la clase demostrativa por una entrevista de incidentes críticos (BEI). Ya que al tratarse de una entrevista que cuenta con un script específico que considera las actitudes y situaciones que deben enfrentar los docentes, permitirá identificar las competencias del postulante, así como su experiencia y formación, esta entrevista puede ser realizada de forma virtual, lo cual ayudará a minimizar el proceso de selección y beneficiará a su programación y toma de decisión de la terna.

También se ha colocado la revisión de documentación y referencias en una etapa temprana del proceso, previo a la entrevista, la coordinadora de la Escuela de Idiomas solicitaría la revisión de los documentos para el ingreso del docente, y validaría referencias, agilizando la contratación, ya que al momento de decidir si el candidato cumple con el perfil no se generan reprocesos y la contratación se realiza de manera ágil.

8.3. Resultados del objetivo 3: Definir los indicadores que permitirán comprobar la efectividad del plan de selección propuesto para la Escuela de Idiomas de la UDLA

Luego de adecuar un proceso de selección que sea efectivo a la hora de escoger un docente de Idiomas, es necesario medir si el plan de selección propuesto se adaptará a las necesidades de la Escuela de Idiomas, para ello debemos establecer objetivos e indicadores con los cuales podamos medir dichos resultados.

Antes de definir los objetivos, es necesario repasar la metodología SMART, que nos ayudará a establecerlos estratégicamente cumpliendo los siguientes requisitos: los objetivos deben ser específicos “S”, medibles “M”, alcanzables “A”, relevantes “R” y basados en tiempo “T”. Mientras más específico sea el objetivo, más fácil será darle seguimiento; si no se puede medir lo que he alcanzado, no se sabrá si se está cumpliendo con el objetivo; es importante ser realista en cuanto a lo que se puede alcanzar y lo que no; si un aspecto no es relevante para el área, tampoco lo será para la generación de objetivos; y, si no se establece el tiempo en el que se desea alcanzar el objetivo, no será posible saber si se alcanzó el resultado deseado.

Con todo lo anteriormente expuesto, se detallan a continuación los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la propuesta del plan de selección por competencias:

- a. Disminuir el tiempo de selección de dos semanas a 7 días.

- b. Cumplir con el perfil requerido en las metodologías de Flipped Learning y Guided Discovery en un 85%.
- c. Validar que el docente pase el periodo de prueba con los conocimientos necesarios para cumplir los objetivos.

Con los objetivos antes descritos y teniendo en mente que es importante dar seguimiento a la aplicación del plan propuesto en este documento, se han establecido algunos indicadores que nos dirán si se han alcanzado o no los objetivos.

Información relevante para medir la efectividad del proceso de selección.

Para establecer los indicadores correspondientes y medir qué tan efectivo es el plan de selección, es importante escoger la información que ayudará a la medición cuantitativa del proceso y conocer su comportamiento y desempeño, así se tomaran medidas que ayuden al mejoramiento del plan de selección a futuro.

Como primer punto hay que conocer los días que se necesitan para realizar el plan de contratación, tanto el tiempo actual como el tiempo de efectividad con el plan propuesto, teniendo así un control en el proceso y regulando los días tomados para la contratación.

Otro dato de importancia es cuantas veces presenta el proceso de selección un reproceso, ya sea por falta de documentos del candidato o porque no cumple con el perfil requerido luego de la entrevista realizada, y además conocer cuánto tiempo se demora en descartar o solucionar el reproceso creado, logrando así una mejor en la búsqueda del perfil que se requiere para el puesto.

Para conocer el grado de calidad del proceso de selección propuesto, es necesario poder visualizar si el docente escogido por medio de este proceso pudo adaptarse al perfil requerido cumpliendo los requisitos referentes a la metodología de enseñanza exigidos por la Escuela de Idiomas.

Este punto también abarca si su desarrollo de desempeño logra los objetivos planteados académicamente, comparando así el perfil del docente seleccionado con el del puesto que debe cumplir y su desempeño de acuerdo con los objetivos de enseñanza establecidos.

Otro tema para plantear es la cantidad de docentes que se han vinculado o desvinculado en un periodo de tiempo, lo cual ayudará a conocer el nivel de rotación

dentro del cuerpo de docentes de idiomas, de esta forma se confirmará si se ha producido una mejora en el proceso de selección de los perfiles y permitirá dar seguimiento y buscar la reducción en el índice de rotación.

Con estas consideraciones se han establecido los valores cuantitativos que permitirán controlar y a su vez mejorar el proceso de selección propuesto, los mismo se encuentran detallados en la siguiente tabla:

Tabla 4

Cuadro de indicadores definidos para comprobar la efectividad del proceso de selección propuesto para la Escuela de Idiomas

Objetivo	Indicador	Descripción	Unidad	Fórmula	Frecuencia	Meta
Disminuir el tiempo de contratación de dos semanas a 7 días.	Tiempo de contratación	Se controlará los días de procesamiento en la contratación docente.	Días	(Fecha final del proceso) - (Fecha inicial del proceso)	Cada periodo de contratación	7 días
	Porcentaje de reprocesos en las contrataciones	Se conocerá la cantidad de reprocesos presentes en cada una de las contrataciones.	Porcentaje	((Procesos de contratación con reprocesos) / (Total de contrataciones)) *100	Semestral	0%
	Tiempo promedio de reprocesos	Se conocerá el tiempo que tomó el o los reprocesos en cada una de las contrataciones.	Minutos / Horas / Días	(Sumatoria de tiempos de reprocesos) / (total de reprocesos)	Semestral	0 días
Cumplir con el perfil requerido en las metodologías de Flipped Learning y Guided Discovery en un 85%.	Grado de adecuación persona - puesto	Se determinará el ajuste existente entre el puesto de trabajo de la organización y de la persona que lo ocupa.	Porcentaje	(% Cumplimiento de perfil duro * 60%) + (% Cumplimiento de competencias * 40%)	Trimestral	85%
Validar que el docente pase el periodo de prueba con los conocimientos necesarios para cumplir los objetivos.	Calidad de selección	Se calculará el porcentaje de docentes que superan el periodo de prueba.	Porcentaje	(# Contrataciones con más de 90 días en el periodo a calcular) / (Total de contrataciones en el periodo a calcular)	Mensual (acumulado)	90%

12. Discusión

Una vez que se ha cumplido el objetivo general propuesto en este proyecto, se puede observar la importancia que tiene realizar un proceso de selección por competencias, ya que como establece María del Carmen Gómez (2018) para que se alcance el desempeño deseado del candidato en el puesto de trabajo es necesario identificar lo que debe saber o conocer (formación), y lo que debe saber hacer (competencias), todo ello ha sido recopilado en el perfil del puesto que requieren los docentes que deseen formar parte de la Escuela de Idiomas.

Esta investigación ha permitido la aplicación de algunas técnicas útiles para establecer un perfil por competencias, como el panel de expertos, la entrevista de incidentes críticos (BEI), la valoración de dicha entrevista a través del informe de frecuencias; y finalmente la interpretación de resultados a través del Diccionario de Competencias Hay/McBer, del que es importante destacar su adaptación para Ecuador. Todo esto ha permitido generar una base sólida para la definición del perfil por competencias deseado.

Tanto el perfil como el proceso de selección diseñados en esta investigación se proponen aplicar en el 2023, permitiendo que el tiempo invertido en el proceso sea el óptimo y que los docentes contratados cumplan con lo esperado por los directivos de la Escuela de Idiomas. La aplicación de este proyecto posiblemente dará pie a que otras facultades puedan también aplicar el proceso de selección por competencias y optimizar su proceso actual.

13. Conclusiones y Recomendaciones

El perfil del puesto generado a través de esta investigación permitirá a la Escuela de Idiomas de la UDLA evaluar y seleccionar de mejor manera los perfiles de los candidatos, puesto que ahora se conocen las cinco competencias básicas que requiere un docente de Idiomas, adicional a la formación académica y requerimientos básicos, que son necesarios para alcanzar el desempeño laboral deseado. Se recomienda evaluar al perfil docente al cabo de un año, para poder reafirmar el perfil requerido y la selección de las cinco competencias básicas, o, de ser el caso, realizar los ajustes necesarios de acuerdo con la nueva información recabada.

La propuesta de un nuevo proceso de selección reorganiza las actividades, y plantea un flujo mucho más intuitivo, adaptado a la selección por competencias. Todo esto

permitirá optimizar tanto tiempo como recursos y también podrá replicarse en otras áreas y/o facultades de la universidad. En cuanto la aplicación del plan propuesto, se recomienda dar seguimiento estricto sobre la puesta en marcha, tanto por parte de la coordinación de la Escuela de Idiomas, como por parte del asistente de selección de Talento y Cultura, quienes serán responsables de realizar el proceso de contratación; este punto es primordial, pues a través de la recopilación de resultados se podrá establecer si la aplicación del proceso de selección por competencias de la Escuela de Idiomas es correcta o si deben hacerse ajustes al mismo.

Los indicadores planteados permitirán corroborar qué tan efectivo es el proceso de selección propuesto en esta investigación, dichos indicadores permitirán evaluar el proceso como tal, permitiendo ver si es necesario que se realicen ajustes al plan propuesto. Se sugiere hacer un análisis de los resultados que se obtengan mediante la evaluación docente de quienes hayan sido contratados a través del esquema propuesto, y de los indicadores planteados, de esta forma se visualizará la efectividad de la selección por competencias.

Este trabajo ha permitido establecer tanto el perfil por competencias, como el proceso de selección y los indicadores con los que se medirá dicho proceso, el cual se espera optimice el flujo actual y el rendimiento de los docentes contratados. Se recomienda además la socialización del plan de selección por competencias y el perfil generado para los docentes de la Escuela de Idiomas, tanto dentro del área, como en el departamento de Talento y Cultura, los responsables de dicha socialización serán la directora de la Escuela de Idiomas, junto con la coordinadora de Talento y Cultura.

A continuación, se muestra un gráfico de Gantt en el que se establecen los tiempos propuestos para desarrollar las actividades correspondientes a la aplicación del proceso planteado en este documento.

Referencias Bibliográficas

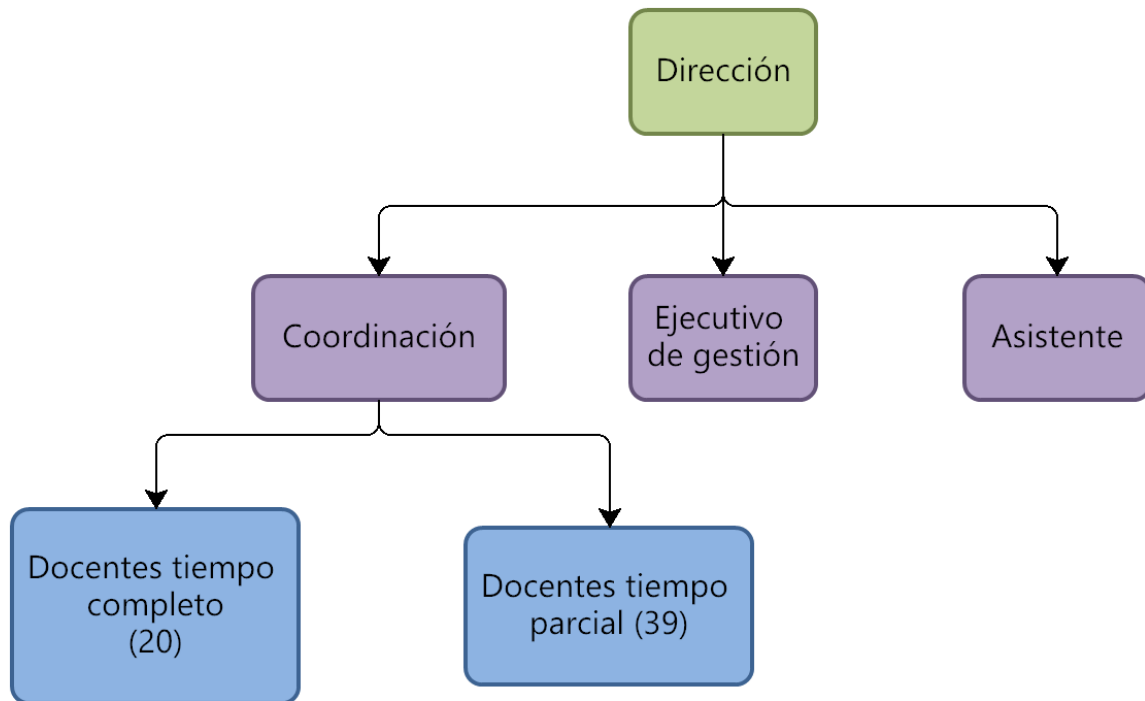
- AECOC. (2020). *Estos son los trabajos que serán reemplazados por robots*.
Obtenido de <https://www.aecoc.es/innovation-hub-noticias/estos-son-los-trabajos-que-seran-reemplazados-por-robots/>
- Américas, U. d. (enero de 2020). *Udla*. Obtenido de <https://www.udla.edu.ec/misionvision/>
- Arancibia, V. H., & Díaz, R. (2002). *Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las personas*. *Psyche*, 11(2). Recuperado a partir de <https://revistanortegrande.uc.cl/index.php/psyche/article/view/20245>
- Basabe, S. (02 de enero de 2022). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/desafios-retos-ecuador-asamblea-justicia-mujeres/>
- Denton, P. (2014). *Guided Discovery in Action*. Obtenido de <https://www.responsiveclassroom.org/guided-discovery-in-action/>
- Díaz, N. (2006). *Técnicas de muestreo. Sesgos más frecuentes*. *Revistas Sedén N° 9*, p. 121-132.
- Gob.Canarias. (2022). *Kit de Pedagogía y TIC*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoescuela/pedagogic/aprendizaje-invertido-flipped-classroom/>
- Gómez María del Carmen, R. (2018). *Perfil por Competencias. Un enfoque a la investigación de necesidades de capacitación*. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/perfilcompedigi.pdf>
- Hat, G. T. (05 de diciembre de 2021). *Forbes Ecuador*. Obtenido de <https://www.forbes.com.ec/innovacion/la-adquisicion-twitter-parte-musk-genero-descargas-record-truth-social-red-social-trump-n15338>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (14 de noviembre de 2022). *Estadísticas Laborales, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*.
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiYTlZyE1Y2YtMTA0OS00OGJhLWE1YzMtZTVhYTY1ZGRjMDc3liwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (14 de noviembre de 2022). *Canasta Familiar Básica Nacional y por Ciudades – septiembre 2022* [Archivo Excel]. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ipc-canastas-2022/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (14 de noviembre de 2022). *Canasta Familiar Vital Nacional y por Ciudades – septiembre 2022* [Archivo Excel]. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ipc-canastas-2022/>
- Iñesta Emilio, R. (2006). <https://www.redalyc.org>. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243020646003>
- Lazzati, S. (2010). *Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales*.
- López–Altamirano, D. A., Solórzano-Solórzano, S. E., Burgos-Salazar, S. P., & Mejía-Condolo, M. F. (2020). La economía de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia . *Polo del Conocimiento*, 285-304.
- López Gumucio, Ricardo. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Perspectivas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional* Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- McClelland, David. (1973). *Testing for competence rather than for" intelligence."*. *American psychologist*, 28(1), 1
- OCDE. (2020). *Impacto social del COVID-19 en Ecuador*. MAKING DEVELOPMENT HAPPEN.
- Olaz Capitán, Á. J. (2011). *DESARROLLO METODOLÓGICO DE UN ASSESSMENT CENTER BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3783793.pdf>
- Primicias. (2022). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-ecuador-crecimiento-banco-mundial/>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es/competencias>> [noviembre 15 de 2022].

- Remache, A. C. (07 de enero de 2022). *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/15/2022-crisis-expectativas>
- Rojas, I. P. (19 de marzo de 2021). *La Clave Cuenca*. Obtenido de <https://www.laclavecuenca.com/2021/03/19/la-gestion-cultural-en-el-nuevo-contexto-social-ecuatoriano/>
- Trujillo, N. R. (2000). *Selección efectiva del personal basada en competencias*. UDLA. (enero de 2020). *Universidad de las Américas*. Obtenido de <https://www.udla.edu.ec/wp-content/uploads/2020/07/PLAN-ESTRATEGICO-2020-2025.pdf>
- UDLA. (2022). Docente. Empleos UDLA. Recuperado el 30 de octubre de 2022 https://empleos.udla.edu.ec/job/QUITO-DOCENTE/626132919/?from=email&refid=11296081619&utm_source=J2WE-mail&source=2&eid=11719-202238080738-19752700619&locale=es_MX

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de la Escuela de Idiomas.



Anexo 2. Índice de rotación de personal para los docentes de la Escuela de Idiomas.

Fórmula para el cálculo de IRP:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado.

F2: Número de trabajadores al final del período.

Índice de rotación de personal para los docentes de la Escuela de Idiomas de la UDLA, de octubre de 2021 a octubre de 2022:

Tipo de docente	Mes	Total inicial	Ingresos	Salidas	Total final	IRP
	oct-21	29	0	4	25	7,41%
	nov-21	25	0	0	25	0,00%
	dic-21	25	0	0	25	0,00%
	ene-22	25	0	0	25	0,00%
	feb-22	25	0	0	25	0,00%
	mar-22	25	0	0	25	0,00%
Tiempo Completo	abr-22	25	0	0	25	0,00%
	may-22	25	0	1	24	2,04%
	jun-22	24	0	0	24	0,00%
	jul-22	24	0	0	24	0,00%
	ago-22	24	0	0	24	0,00%
	sep-22	24	0	1	23	2,13%
	oct-22	23	1	0	24	2,13%
Promedio anual rotación - docentes tiempo completo						1,05%

	oct-21	32	0	0	32	0,00%
	nov-21	32	0	0	32	0,00%
	dic-21	32	0	0	32	0,00%
	ene-22	32	0	3	29	4,92%
	feb-22	29	5	0	34	7,94%
	mar-22	34	0	0	34	0,00%
Honorarios	abr-22	34	0	0	34	0,00%
	may-22	34	0	0	34	0,00%
	jun-22	34	0	0	34	0,00%
	jul-22	34	0	0	34	0,00%
	ago-22	34	0	0	34	0,00%
	sep-22	34	5	0	39	6,85%
	oct-22	39	0	0	39	0,00%
Promedio anual rotación - docentes por honorarios						1,52%
	oct-21	61	0	4	57	3,39%
	nov-21	57	0	0	57	0,00%
	dic-21	57	0	0	57	0,00%
	ene-22	57	0	3	54	2,70%
	feb-22	54	5	0	59	4,42%
	mar-22	59	0	0	59	0,00%
Total	abr-22	59	0	0	59	0,00%
	may-22	59	0	1	58	0,85%
	jun-22	58	0	0	58	0,00%
	jul-22	58	0	0	58	0,00%
	ago-22	58	0	0	58	0,00%
	sep-22	58	5	1	62	5,00%
	oct-22	62	1	0	63	0,80%
Promedio anual rotación docentes						1,32%

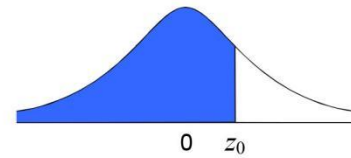
Anexo 3. Tabla de la distribución normal.

μ = Media

σ = Desviación típica

Tipificación: $z_0 = \frac{x - \mu}{\sigma}$

$$P(z \leq z_0) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^{z_0} e^{-\frac{z^2}{2}} dz$$



z_0	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	z_0
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359	0,0
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753	0,1
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141	0,2
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517	0,3
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879	0,4
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224	0,5
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549	0,6
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852	0,7
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133	0,8
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389	0,9
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621	1,0
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830	1,1
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015	1,2
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177	1,3
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319	1,4
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441	1,5
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545	1,6
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633	1,7
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706	1,8
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767	1,9
2,0	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817	2,0
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857	2,1
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890	2,2
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916	2,3
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936	2,4
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952	2,5
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964	2,6
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974	2,7
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981	2,8
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986	2,9
3,0	0,99865	0,99869	0,99874	0,99878	0,99882	0,99886	0,99889	0,99893	0,99896	0,99900	3,0
3,1	0,99903	0,99906	0,99910	0,99913	0,99916	0,99918	0,99921	0,99924	0,99926	0,99929	3,1
3,2	0,99931	0,99934	0,99936	0,99938	0,99940	0,99942	0,99944	0,99946	0,99948	0,99950	3,2
3,3	0,99952	0,99953	0,99955	0,99957	0,99958	0,99960	0,99961	0,99962	0,99964	0,99965	3,3
3,4	0,99966	0,99968	0,99969	0,99970	0,99971	0,99972	0,99973	0,99974	0,99975	0,99976	3,4
3,5	0,99977	0,99978	0,99978	0,99979	0,99980	0,99981	0,99981	0,99982	0,99983	0,99983	3,5
3,6	0,99984	0,99985	0,99985	0,99986	0,99986	0,99987	0,99987	0,99988	0,99988	0,99989	3,6
3,7	0,99989	0,99990	0,99990	0,99990	0,99991	0,99991	0,99992	0,99992	0,99992	0,99992	3,7
3,8	0,99993	0,99993	0,99993	0,99994	0,99994	0,99994	0,99994	0,99995	0,99995	0,99995	3,8
3,9	0,99995	0,99995	0,99996	0,99996	0,99996	0,99996	0,99996	0,99996	0,99997	0,99997	3,9

$1-\alpha$	90%	92%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
α	10%	8%	6%	5%	4%	3%	2%	1%
$z_{\alpha/2}$	1,645	1,751	1,881	1,960	2,054	2,170	2,326	2,576
z_{α}	1,282	1,405	1,555	1,645	1,751	1,881	2,054	2,326

Siendo:

$1-\alpha$ = Nivel de confianza
 α = Nivel de significación

Anexo 4. Protocolo de entrevista BEI.

Buenas tardes, mi nombre es XXXX, soy XXXX y seré la responsable de selección del cargo de XXXX.

¿Como estás?

Bueno, antes de iniciar la entrevista me permito comentarte cómo la llevaremos a cabo:

Primero haremos un repaso rápido y conciso de tu hoja de vida centrándonos en los aspectos más significativos. Será muy breve.

Luego hablaremos un poco de tu puesto actual y tus principales responsabilidades

Finalmente me gustaría que me comentes algunos ejemplos concretos de situaciones que hayas pasado en el último año o año y medio en tu trabajo actual o actividades anteriores, si es que están dentro de este periodo.

Para asegurarme que nada se me pase por alto, voy a tomar notas y grabar. ¿Tengo tu permiso para grabar la entrevista?

Gracias, cabe mencionar que la información que me proporciones en esta entrevista es absolutamente confidencial.

Empecemos entonces.

Vamos a hacer un repaso breve de tu trayectoria académica y profesional. Va a ser algo muy rápido, necesito que me comentes lo que has hecho hasta llegar al puesto que ocupas actualmente.

Adelante, cuéntame por favor.

Bien, ahora que ya me has contado tu trayectoria académica y profesional, me gustaría hablar de situaciones concretas en tu trabajo.

Para que te resulte más fácil y recuerdes mejor los detalles, vamos a centrarnos en situaciones recientes que hayan ocurrido en el último año o año y medio.

Entendiendo por situación algo que tenga un inicio, un nudo y un desenlace. Me vas a contar una historia en la que tú hayas sido protagonista o hayas tenido un papel importante.

Para cada situación, por favor dame una visión general de la misma. Cuéntame quiénes estaban implicados, cuál fue el resultado.

Cuando finalices, te pediré que vuelvas al principio y me cuentes la situación paso a paso con mayor detalle.

Me interesa saber el papel que tu jugaste. Qué es lo que hiciste, qué dijiste, que pensaste, y qué sentiste en esa situación.

Intenta por favor hablar en primera persona del singular.

Disculpa si te interrumpo, pero posiblemente tendré que hacerlo algunas veces para que me des más detalles de la situación que estás contando.

Está todo claro o ¿tienes alguna duda?

Cuéntame por favor una situación en la que te sentiste insatisfecho/a que te dio un resultado negativo. Primero dame una visión general.

Gracias. Como te comenté la información que me brindaste es confidencial. Eso es todo de mi parte, ¿tal vez tienes alguna consulta para mí?

Muchas gracias por tu asistencia. Te estaremos comentando cualquier novedad del proceso. Un buen día.

Anexo 5. Informe de frecuencias de la entrevista BEI.

NOMBRE Y APELLIDOS:	Docente "A"
PUESTO ACTUAL:	Docente Tiempo Completo Escuela de Idiomas
FECHA ENTREVISTA:	agosto 23 de 2022
ENTREVISTADOR:	Doménica Coronel y Mishel Márquez

	Niveles						Total
	1	2	3	4	5	6	
GESTIÓN PERSONAL							
Flexibilidad (FLX)		1		3			4
Autoconfianza (ANZ)	1		2				3
Integridad (DAD)			3	2			5
Identificación con la organización (IDE)	1	1					2
PENSAMIENTO							
Pensamiento Analítico (ANA)	1		2				3
Pensamiento Conceptual (CON)				1			1
Búsqueda de Información (BUS)		2		3	1		6
LOGRO							
Orientación al logro (LOG)	2	1					3
Iniciativa (INI)			3	2			5
INFLUENCIA							
Orientación al Cliente (CLI)	2	1	3	1			7
Comprensión interpersonal (COM)		1	1	1			3
Comprensión de la organización (ORG)	1		2	3			6
Impacto e Influencia (IMP)				1			1
Desarrollo de interrelaciones (INT)	1			1			2
GESTIÓN DEL EQUIPO							
Desarrollo de personas (DES)	1		3	1			5
Dirección de Personas (DIR)							0
Liderazgo (LID)		1					1
Trabajo en Equipo (TRA)	2	3	2	3	1		11
SUPLEMENTARIAS							
Preocupación por el orden y la calidad (ORD)	2	1	1				4
Autocontrol (AUT)		1		1			2
Total	14	7	14	14	1	0	74

NOMBRE Y APELLIDOS:	Docente "B"
PUESTO ACTUAL:	Docente Tiempo Completo Escuela de Idiomas
FECHA ENTREVISTA:	agosto 23 de 2022
ENTREVISTADOR:	Doménica Coronel y Mishel Márquez

	<i>Niveles</i>						<i>Total</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	
GESTIÓN PERSONAL							
Flexibilidad (FLX)			6				6
Autoconfianza (ANZ)		3					3
Integridad (DAD)		2					2
Identificación con la organización (IDE)						8	8
PENSAMIENTO							
Pensamiento Analítico (ANA)			4				4
Pensamiento Conceptual (CON)		1		1			2
Búsqueda de Información (BUS)	1		1	1			3
LOGRO							
Orientación al logro (LOG)	2	2	3		1		8
Iniciativa (INI)	1				5		6
INFLUENCIA							
Orientación al Cliente (CLI)	2	1	2	1			6
Comprensión interpersonal (COM)							0
Comprensión de la organización (ORG)	1		2				3
Impacto e Influencia (IMP)			3	1			4
Desarrollo de interrelaciones (INT)		1	1				2
GESTIÓN DEL EQUIPO							
Desarrollo de personas (DES)		2	1	2			5
Dirección de Personas (DIR)	2						2
Liderazgo (LID)							0
Trabajo en Equipo (TRA)	2	1	2	1			6
SUPLEMENTARIAS							
Preocupación por el orden y la calidad (ORD)	2						2
Autocontrol (AUT)							0
Total	13	9	20	6	6	0	72

NOMBRE Y APELLIDOS:	Docente "C"
PUESTO ACTUAL:	Docente Tiempo Completo Escuela de Idiomas
FECHA ENTREVISTA:	agosto 26 de 2022
ENTREVISTADOR:	Doménica Coronel y Mishel Márquez

	Niveles						Total
	1	2	3	4	5	6	
GESTIÓN PERSONAL							
Flexibilidad (FLX)	4						4
Autoconfianza (ANZ)	2		4	1			7
Integridad (DAD)	2	3					5
Identificación con la organización (IDE)	1	1	2				4
PENSAMIENTO							
Pensamiento Analítico (ANA)		3					3
Pensamiento Conceptual (CON)	1						1
Búsqueda de Información (BUS)	1	1	1	3			6
LOGRO							
Orientación al logro (LOG)	3	1	6				10
Iniciativa (INI)	8		4				12
INFLUENCIA							
Orientación al Cliente (CLI)	2		3	1			6
Comprensión interpersonal (COM)		1	1				2
Comprensión de la organización (ORG)	1						1
Impacto e Influencia (IMP)				1			1
Desarrollo de interrelaciones (INT)							0
GESTIÓN DEL EQUIPO							
Desarrollo de personas (DES)			1	2			3
Dirección de Personas (DIR)							0
Liderazgo (LID)							0
Trabajo en Equipo (TRA)	1	1	2	1			5
SUPLEMENTARIAS							
Preocupación por el orden y la calidad (ORD)	1						1
Autocontrol (AUT)		1					1
Total	27	7	20	8	0	0	72

Anexo 6. Definición de las Cinco Competencias establecidas.

Iniciativa se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. (No está incluida la elaboración de planes o presupuestos anuales).

Trabajo en Equipo y Cooperación implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. “Equipo”, como en el caso de “Liderazgo”, se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos.

Orientación al Logro es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica

Orientación al Cliente implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

Búsqueda de Información es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

Anexo 7. Detalle de los niveles establecidos para cada Competencia.

Iniciativa: Nivel 1

Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.

Trabajo en Equipo: Nivel 3

Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos. Cooperera habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas de la organización. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.

Orientación al Logro: Nivel 3

Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). (La mejora debe ser notable y medible. Codificar con este nivel, aunque el resultado no se conozca aún, o, aunque sea menos exitoso de lo deseado). Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.

Orientación al Cliente: Nivel 3

Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.

Búsqueda de Información: Nivel 4

Investiga. Realiza un trabajo sistemático en un determinado tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.