

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**APLICACIÓN DE UNA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DE
LOS PROFESORES DE TERCERO DE BACHILLERATO DE LA
UNIDAD EDUCATIVA SAGRADOS CORAZONES CENTRO Y
MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA MISMA EN EL DESARROLLO
EMOCIONAL DE LOS ESTUDIANTES**

STEPHANY MICHELLE ALEMÁN BEDOYA

DIRECTOR: ING. PABLO ALBERTO HERNÁNDEZ TINOCO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: TALENTO HUMANO

QUITO, FEBRERO 2018

DIRECTOR:

Ing. Pablo Alberto Hernández Tinoco

INFORMANTES:

Mgr. Jacqueline Arellano

Mgr. Fanny Ríos

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi Padre desde el día que nací
y para mi abuelita, quien me ha brindado su apoyo y
soporte durante toda mi vida.

Stephany Alemán

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, quien con su bendición, ha hecho posible que haya llegado hasta aquí y alcance mis objetivos propuestos.

A mi abuelita Carmen, quien ha estado pendiente de mi bienestar durante toda mi vida y me ha apoyado incondicionalmente con todo su amor, cariño y cuidados.

A mis padres quienes me han apoyado durante toda mi carrera para poder culminar mis estudios en una universidad tan prestigiosa como la PUCE.

Quiero agradecer también a mis amigos, en especial a mi compañero fiel desde cuarto semestre quien fue siempre mi apoyo para seguir adelante con mis objetivos dentro y fuera de la universidad.

Agradezco a mi director Mgtr. Pablo Alberto Hernández Tinoco, gracias por su tiempo, sus conocimientos y su guía tan importante.

Finalmente agradezco a las autoridades de la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro por brindarme la apertura de aplicar mi trabajo de titulación en sus instalaciones y en especial al Lcdo. César Viteri que me facilitó toda la información necesaria.

Stephany Alemán

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 SITUACIÓN ACTUAL.....	3
1.1 Historia	3
1.2 Fundadores.....	9
1.3 Misión, Visión y Valores	9
1.3.1 Misión.....	9
1.3.2 Visión.....	9
1.3.3 Valores	10
1.4 Colegio Sagrados Corazones Centro	10
1.5 Organigrama institucional	11
1.6 Proceso de selección de docentes	13
1.7 Características y valores que busca el colegio para el perfil de un docente	15
2 COMPETENCIAS Y PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	17
2.1 Las competencias.....	17
2.1.1 Clasificación de las competencias	20
2.1.1.1 Comparación entre selección convencional en contraparte a la selección por competencias	25
2.1.1.2 Proceso de reclutamiento	25
2.2 Reclutamiento y selección por competencias	27
2.3 Tipos de reclutamiento	29
2.3.1 Reclutamiento interno.....	29
2.3.1.1 Ventajas y desventajas	30
2.3.2 Reclutamiento externo	31
2.3.2.1 Ventajas y desventajas	32
2.3.3 Reclutamiento mixto.....	32
2.3.3.1 Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno.....	32
2.3.3.2 Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.....	33

2.3.3.3	Reclutamiento externo y reclutamiento interno, simultáneamente	33
2.4	Selección.....	33
3	LEVANTAMIENTO DE DATOS Y TABULACIÓN.....	37
3.1	Análisis cualitativo y cuantitativo	37
4	PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS	82
4.1	Elaboración de las competencias para el perfil de puestos de la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro	82
4.2	Evaluación de competencias.....	84
4.3	Reclutamiento	85
4.4	Selección.....	86
4.5	Significado de cada una de las competencias expuestas	88
4.6	Modelo de selección de competencias de personal	89
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1	Conclusiones.....	100
5.2	Recomendaciones	101
	REFERENCIAS.....	103
	ANEXOS.....	105
	Anexo 1: Resultados de la aplicación de encuestas	106
	Anexo 2: Entrevista a Docentes.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Competencias y resultados	24
Tabla 2: Comparación de selección	25
Tabla 3: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.....	31
Tabla 4: Ventajas y desventajas del reclutamiento externo	32
Tabla 5: Competencias necesarias para en perfil docente	83
Tabla 6: Competencias requeridas para el perfil del personal de la entidad.....	88
Tabla 7: Competencia: Capacidad de adaptación 1	90
Tabla 8: Competencia: Trabajo en equipo 2	91
Tabla 9: Competencia: Comunicación 3	92
Tabla 10: Competencia: Orientación al cliente 4.....	92
Tabla 11: Competencia: Toma de decisiones 5	93
Tabla 12: Competencia: Liderazgo	94
Tabla 13: Competencia: Pensamiento creativo.....	94
Tabla 14: Competencia: Flexibilidad.....	95
Tabla 15: Competencia: Autoconfianza	95
Tabla 16: Competencia: Integridad.....	96
Tabla 17: Competencia: Identificación con la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro.....	96
Tabla 18: Competencia: Impacto e influencia	97
Tabla 19: Competencia: Desarrollo de interrelaciones.....	97
Tabla 20: Competencia: Desarrollo de personas	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro	12
Figura 2: Pasos para un proceso de selección	29
Figura 3: Comunicación – Química y Biología	37
Figura 4: Integridad – Química y Biología	38
Figura 5: OR. Al Servicio – Química y Biología	38
Figura 6: Manejo de Conflictos – Química y Biología.....	39
Figura 7: Impacto e Influencia – Química y Biología	39
Figura 8: Iniciativa – Química y Biología	40
Figura 9: Autocontrol – Química y biología.....	40
Figura 10: Autoconfianza – Química y biología	41
Figura 11: Comunicación – Religión.....	41
Figura 12: Integridad – Religión.....	42
Figura 13: OR. al servicio – Religión	42
Figura 14: Manejo de conflictos – Religión	43
Figura 15: Influencia e impacto – Religión	43
Figura 16: Iniciativa – Religión	44
Figura 17: Autocontrol – Religión.....	44
Figura 18: Autoconfianza – Religión.....	45
Figura 19: Comunicación – Matemáticas superior	45
Figura 20: Integridad – Matemáticas superior	46
Figura 21: OR. al servicio – Matemáticas superior	46
Figura 22: Manejo de conflictos – Matemáticas superior.....	47
Figura 23: Impacto e influencia– Matemáticas superior	47
Figura 24: Iniciativa – Matemáticas superior	48
Figura 25: Autocontrol– Matemáticas superior	48
Figura 26: Autoconfianza– Matemáticas superior.....	49
Figura 27: Comunicación – Matemáticas	49
Figura 28: Integridad – Matemáticas	50
Figura 29: OR. al servicio – Matemáticas	50
Figura 30: Manejo de conflictos – Matemáticas.....	51

Figura 31: Impacto e influencia – Matemáticas.....	51
Figura 32: Iniciativa – Matemáticas	52
Figura 33: Autocontrol – Matemáticas	52
Figura 34: Autoconfianza – Matemáticas	53
Figura 35: Comunicación - Historia	53
Figura 36: Integridad - Historia	54
Figura 37: OR. al servicio - Historia.....	54
Figura 38: Manejo de conflictos - Historia.....	55
Figura 39: Impacto e influencia - Historia.....	55
Figura 40: Iniciativa - Historia.....	56
Figura 41: Autocontrol - Historia	56
Figura 42: Autoconfianza - Historia	57
Figura 43: Comunicación - Lenguaje	57
Figura 44: Integridad - Lenguaje	58
Figura 45: OR. de servicio - Lenguaje.....	58
Figura 46: Manejo de conflictos - Lenguaje	59
Figura 47: Impacto e influencia - Lenguaje.....	59
Figura 48: Iniciativa - Lenguaje.....	60
Figura 49: Autocontrol - Lenguaje	60
Figura 50: Autoconfianza - Lenguaje	61
Figura 51: Comunicación – Educación física	61
Figura 52: Integridad – Educación física	62
Figura 53: OR. de servicio – Educación física	62
Figura 54: Manejo de conflictos – Educación física.....	63
Figura 55: Impacto e influencia – Educación física	63
Figura 56: Iniciativa – Educación física	64
Figura 57: Autocontrol – Educación física	64
Figura 58: Autoconfianza – Educación física.....	65
Figura 59: Comunicación – Física	65
Figura 60: Integridad – Física	66
Figura 61: OR. de servicio – Física	66
Figura 62: Manejo de conflictos – Física.....	67
Figura 63: Impacto e influencia – Física	67
Figura 64: Iniciativa – Física	68

Figura 65: Autocontrol – Física	68
Figura 66: Autoconfianza – Física.....	69
Figura 67: Comunicación – Emprendimiento.....	69
Figura 68: Integridad – Emprendimiento.....	70
Figura 69: OR. de servicio – Emprendimiento	70
Figura 70: Manejo de conflictos – Emprendimiento	71
Figura 71: Impacto e influencia – Emprendimiento	71
Figura 72: Iniciativa – Emprendimiento	72
Figura 73: Autocontrol – Emprendimiento.....	72
Figura 74: Autoconfianza – Emprendimiento	73
Figura 75: Comunicación - Problemas con el mundo.....	73
Figura 76: Integridad - Problemas con el mundo	74
Figura 77: OR. de servicio - Problemas con el mundo.....	74
Figura 78: Manejo de conflictos - Problemas con el mundo	75
Figura 79: Impacto e influencia - Problemas con el mundo	75
Figura 80: Iniciativa - Problemas con el mundo.....	76
Figura 81: Autocontrol - Problemas con el mundo.....	76
Figura 82: Autoconfianza - Problemas con el mundo	77
Figura 83: Comunicación – Ingles.....	77
Figura 84: Integridad – Ingles.....	78
Figura 85: OR. Servicio – Ingles	78
Figura 86: Manejo de conflictos – Ingles	79
Figura 87: Impacto e Influencia – Ingles	79
Figura 88: Iniciativa – Ingles	80
Figura 89: Autocontrol – Ingles.....	80
Figura 90: Autoconfianza – Ingles.....	81
Figura 91: Proceso de reclutamiento	86
Figura 92: Proceso de selección.....	87

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como propósito final la aplicación de una evaluación por competencias que permita alcanzar un mejor desenvolvimiento de las capacidades y un mayor desarrollo de las competencias del personal de la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro.

En el primer capítulo se presenta la información referente a la Institución; existe información histórica de los fundadores, la gestión realizada por los mismos para la creación del colegio y también se presenta información actual del colegio, organigrama, autoridades etcétera para finalizar con una pequeña descripción del perfil para el docente que el colegio exige.

En el capítulo dos se presenta la información teórica sobre las competencias que necesitan poseer las personas de una determinada organización, tema principal de este trabajo de titulación. Finalmente se presenta en el capítulo una aplicación de competencias a los procesos de reclutamiento y selección de la unidad educativa y el impacto que genera en la misma.

Una vez aplicadas las encuestas a los estudiantes del sexto curso del Colegio Sagrados Corazones Centro; se presenta en el tercer capítulo una tabulación de los resultados obtenidos, además de un pequeño análisis cualitativo y cuantitativo que será de gran ayuda para el desarrollo del siguiente capítulo.

En el cuarto capítulo se realiza una propuesta de un modelo de selección por competencias, objetivo primordial de este trabajo. Esta propuesta incluye una descripción más completa de las competencias que requiere el perfil de un docente de la institución, la explicación de la necesidad de cada una de las competencias solicitadas y finalmente se presenta un método de evaluación de las competencias para el personal.

En el capítulo número cinco, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de titulación que permitirán colaborar aún más al desarrollo favorable de las competencias

actuales y requeridas por los docentes de la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro.

INTRODUCCIÓN

El recurso más importante de toda organización es el recurso humano. Gracias a su esfuerzo físico y mental se pueden alcanzar los objetivos de las organizaciones. Es por esto que es importante un buen manejo y correcta administración del mismo.

Es trascendental entender que una persona motivada es una persona que rinde, es por esto que varios autores se han dedicado al estudio de la motivación de lo personal de las empresas. Un claro ejemplo de ello es el psicólogo estadounidense David McClelland, quien propone tres tipos de motivación para los empleados:

El logro como motivación: los empleados se motivan al tener un interés constante por realizar una actividad cada vez mejor. Mejorar involucra obtener un mejor output con la misma cantidad de recursos utilizados.

El poder como motivación: las personas que poseen poder tienen la tendencia de aceptar los riesgos con más facilidad. De esta manera influyen sobre el resto de manera positiva. Se ha demostrado que han llegado a ser líderes exitosos siempre y cuando se orienten al poder organizacional y no al poder personal.

La pertenencia como motivación: esta manera de motivación está relacionada con la necesidad de estar con otros, aunque no se conoce con seguridad cuál es la causa natural de estar con otros como manera de sentirse motivados. Es necesario reconocer las características y las capacidades personales que se requieren para desenvolverse de manera adecuada en el contexto actual (McClelland, 1987).

Otro factor importante que influye en el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones son las competencias que posee cada uno. En los puestos de altos mandos las competencias son más valoradas inclusive que los conocimientos, experiencia o habilidades relacionados con el cargo que ocupa. Los aspectos externos como las destrezas y habilidades son más fáciles de encontrar y de evaluar mientras que las actitudes, valores y rasgos de personalidad, requieren de una evaluación más complicada

al encontrarse al interior de las personas, simulando el modelo del Iceberg (McClelland, 1987).

La psicóloga francesa Claude Levy-Leboyer define a las competencias como comportamientos que algunas personas las han desarrollado más que otras e inclusive tienen la capacidad de manejarlas para permitir que sean más eficaces según la situación que se presente. Esas personas utilizan completamente sus rasgos de personalidad, aptitudes y conocimientos adquiridos. Las competencias son la interacción entre las características personales y las cualidades requeridas para alcanzar las metas y objetivos que se le han sido asignados (Levy-Leboyer, 1992).

La evaluación de las competencias personales es un indicador de lo que cada empleado aporta a la organización en base a las metas que les han sido establecidas. Las competencias individuales son de propiedad exclusiva de cada persona, mientras que las competencias de las empresas son desarrolladas por los individuos por un fin común. En todo caso todos los autores coinciden en que el bienestar de las empresas depende de la capacidad de crear conocimientos que sean aprovechados por su recurso humano para beneficio y desarrollo de la misma (Levy-Leboyer, 1992).

1 SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Historia

MISIÓN SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS

La Congregación de los Sagrados Corazones de Jesús y María surgió en medio de la agitación religiosa causada por la Revolución Francesa. En marzo de 1792, el francés Pierre Coudrin fue ordenado secretamente al sacerdocio. El mes de mayo siguiente, el padre Coudrin se escondió en un desván del granero del castillo de Usseau y permaneció allí confinado durante seis meses para escapar de la persecución del gobierno de aquellos sacerdotes católicos que se negaban a aceptar la Constitución Civil del Clero. Coudrin tuvo una visión de sí mismo rodeada por un grupo celestial de sacerdotes, hermanos y hermanas vestidos con ropas blancas, que tomó como su vocación de establecer un instituto religioso que sería la Congregación de lo Sagrado Corazones de Jesús y María. Coudrin salió del granero y comenzó su ministerio subterráneo en Poitiers, esperando la oportunidad de comenzar su grupo (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

Henriette Aymer de Chevalerie

Nació en Poitiers, el 11 de agosto de 1767 en el castillo de la Chevalerie. Durante la Revolución francesa, fue encarcelada por los revolucionarios. Ella exclamó: "Si salgo de la Cárcel, ya no le negaré nada a Dios". A partir de ese momento experimentó una conversión que la llevó a un cambio radical de vida y formuló su proyecto de amor: "Si salgo de la cárcel, ya no le negaré nada a Dios". En forma providencial se salva de la guillotina y recobra su libertad (Lara, 1962).

A partir de ese momento decide consagrarse a Jesús, centrando su vida en la eucaristía, destacándose como una mujer de fe, con visión de futuro, con una gran sensibilidad humana y espiritual. Conjuntamente con el Padre Coudrin funda la Congregación de los Sagrados Corazones de Jesús y de María y Adoración Perpetua en su rama femenina, en

la Navidad de 1800. Sus hijas le siguen llamando “La Buena Madre”. Durante su ministerio clandestino en 1794, Coudrin conoció a Henriette Aymer de Chevalerie. Había sido encarcelada por ocultar a un sacerdote. Tras su liberación, le dijo a Coudrin de una visión que tenía mientras estaba en prisión llamándola al servicio de Dios. Coudrin y Henriette Aymer de Chevalerie compartieron entre sí sus visiones de crear un instituto religioso en medio del peligro para los católicos romanos en Francia (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

JOSÉ MARÍA COUDRÍN BUEN PADRE

Nace el 1 de marzo de 1768 en Coussay-les-Bois, Francia. Se ordenó de Sacerdote en plena "Época del Terror". Estando refugiado en un granero, tuvo la visión de lo que ahora es la congregación: "Me pareció que éramos varios reunidos que formábamos un grupo de misioneros y misioneras que debían extender el evangelio por todas partes. Desde muy joven se entregó radicalmente a la causa del Reino. Fue un hombre muy activo. Su trabajo apostólico tuvo mucha importancia en aquel momento de la Iglesia de Francia. Fue nombrado Vicario General en varias diócesis. Para toda la comunidad, es sencillamente, "El Buen Padre". La Congregación de los Sagrados Corazones y de la Adoración Perpetua, nació en Francia en la Navidad de 1800, allí hicieron sus primeros Votos los fundadores. Por la imitación de la vida de Cristo, los fundadores quisieron que los religiosos se entregaran principalmente a la oración, educación y las misiones (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

Establecimiento de la Congregación.

En la nochebuena de 1800, sabiendo que podían enfrentarse a la guillotina por sus acciones, el Padre Coudrin y Henriette Aymer de Chevalerie establecieron oficialmente la Congregación de los Sagrados Corazones de Jesús y María. En 1817, la Congregación fue formalmente aprobada por el Papa como un instituto único compuesto por una rama masculina y una femenina de religiosos y una rama laica. Los miembros originales de la Congregación de los Sagrados Corazones de Jesús y María fundaron nuevas escuelas para niños pobres, seminarios para ayudar a cultivar el sacerdocio de su instituto y misiones parroquiales en toda Europa. En 1825 la Santa Sede encomendó a la Congregación de los Sagrados Corazones la evangelización de las islas Sandwich del Pacífico, y al año

siguiente la primera banda de misioneros de los Sagrados Corazones partió de Francia. En el momento de la muerte del Padre Coudrin en 1837, la Congregación de los Sagrados Corazones de Jesús y María tenía 276 sacerdotes y hermanos y 1125 hermanas (Vargas, 1972).

En 1840 los Hermanos fundaron una casa en Lovaina, Bélgica. Los Hermanos se establecieron en España (1880), los Países Bajos (1892), Inglaterra (1894) y los Estados Unidos (1905). Las hermanas, que concentraron sus energías en la educación, fueron a Chile en 1838 y al Perú en 1848. También fundaron en Honolulu en 1859 y Ecuador en 1862. Otras casas fueron fundadas en España (1881), Bélgica (1894), Inglaterra (1895), los Países Bajos (1803) y los Estados Unidos (1908). La Congregación ha estado presente en Irlanda desde 1948 y en el Reino Unido desde 1956 (Vargas, 1972).

Venida de las religiosas al Ecuador.

Los primeros días de septiembre de 1862 llega a Francia Mons. Ignacio Ordoñez; se pone en comunicación con el Doctor Antonio Flores sobre los encargos que el Gobierno le había hecho. Así con prontitud en la acción secundan los propósitos que animan a García Moreno, a realizar las reformas que desea introducir en el Ecuador. Mons. Ignacio Ordóñez, procediendo con toda sagacidad.

Visita diversos establecimientos, oye referencias, establece comparaciones, toma en cuenta las condiciones especiales de la educación en el Ecuador, mide las conveniencias en todo orden lo mismo las culturales que las económicas y al fin, procediendo de acuerdo con su recto criterio resuelve apartarse de la recomendación de García Moreno en lo concerniente a las "Hermanas del Sagrado Corazón", prefiriendo a las Religiosas de la "Congregación de los Sagrados Corazones de Jesús y de María" y de la Adoración Perpetua del Santísimo Sacramento (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

Los Comisionados se ponen en relación con la Madre Superiora General, Gabriela Aymer de la Chevalerie, sobrina de la Fundadora Enriqueta. Exponen sus proyectos y continúa las gestiones para la venida de las religiosas de los Sagrados Corazones a Ecuador. Pide a las Religiosas, presenten también las bases del contrato. Hace conocer en palabras muy precisas, quien es el Magistrado del Ecuador: "es el hombre notable por su saber cómo piadoso e íntegro" (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

Además, en las expresiones de congratulación se entrevé la urgente necesidad de tener en el Ecuador una comunidad docente. Se espera con cariño y hasta con impaciencia la llegada de las Religiosas tanto de parte del Gobernante, como de los gobernados. Después de recibir esta carta, la Madre Superiora General, acepta fundar casas en el Ecuador (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

Para llevar a cabo el contrato, no sólo debían tratar del asunto por correspondencia, era necesario hablar personalmente sobre esta obra de imponderable significación y desde la Legación del Ecuador en Francia se envió este comunicado:

El señor Flores presenta sus cumplidos a la Señora Superiora General de las Damas de los Sagrados Corazones de Jesús y María y tiene el honor de anunciarle que mañana a medio día irá a hablarle sobre la fundación de su establecimiento en el Ecuador (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

LEGACIÓN DEL ECUADOR

LAS RELIGIOSAS DE LOS SAGRADOS CORAZONES EN EL ECUADOR

La Congregación de los Sagrados Corazones llegó ya al Ecuador. Se estableció simultáneamente en Quito y en Cuenca y como muy bien lo pronunció el Obispo Manuel María Pólit en su discurso del Cincuentenario al momento de la llegada de las Religiosas al Ecuador:

La humilde Congregación de Picpus consagrada a los Sagrados Corazones se introdujo a las montañas y playas donde sería permitida la expresión, algo así como la nodriza y primera maestra de la que había de ser República de los Sagrados Corazones. Ese fue el inicio de la renovación católica mediante la educación de la mujer; por la que el Presidente entendía que no podría hacerse nada, al no renovar el hogar doméstico y preparar a las siguientes generaciones por medio de la mujer creyente, casta, hacendosa, instruida y abnegada, en suma, por medio de la mujer fuerte del Evangelio (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

VIAJE DE GUAYAQUIL A QUITO

Salieron de Guayaquil el 23 de junio de 1862 y se dirigieron a Quito. El personal destinado a la casa de Quito fue el siguiente: Madre Virginia Rath, Superiora, Hermana

Angela Niehenke, Hermana Justina de la Cour, Hermana Crisanta Prevot, Hermana Menodora Couzi, Hermana Apolonia Chamboredón, Hermana Ulrica Grousset, Hermana Silveria Christin, Hermana Valeria Barret, hermana María Flora Rodríguez. Odisea peligrosa era el viaje de Guayaquil a Quito. No hay ningún documento que nos describa dicho viaje; pero tengo una carta del Padre Atanasio Brunel, de los SS.CC, quien describe este recorrido de Guayaquil a Quito, único camino existente (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

LLEGADA A QUITO

Llegaron a Quito el 2 de julio de 1862. García Moreno, a fin de dar una demostración más del especial interés que ponía en esta obra, entrega a las Religiosas nada menos que el centenario edificio donde él mismo se había educado (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

GARCÍA MORENO

Gabriel García Moreno nació en Guayaquil, Ecuador, el 24 de diciembre de 1821. Su padre, Gabriel García Gómez, era español, mientras que su madre, Doña Mercedes Moreno, era miembro de la aristocracia local. Su viuda madre empleó a un sacerdote para enseñarle a su hijo sus primeras cartas. Más tarde, Gabriel continuó sus estudios en el Colegio de San Fernando en Quito.

Movido por el fervor religioso, García Moreno recibió órdenes menores en 1838, pero se convenció de que no tenía una vocación sacerdotal y terminó estudiando derecho. Después de su educación, Gabriel dedicó su vida a la política (Berthe, 2001).

García Moreno intentó que la iglesia fuese un elemento del estado y consideraba que su propósito fundamental era la educación de las nuevas generaciones. Manuel Gálvez (biógrafo argentino) consideró que el nivel educativo de Ecuador llegó a estar cercano a los niveles educativos europeos, todo esto fue posible gracias a la venida de los jesuitas expulsados de Alemania por Bismarck (Gálvez, 1942).

García Moreno encargó la educación a la Compañía de Jesús. La educación secundaria fue encargada a un grupo de jesuitas españoles mientras que la educación superior fue

puesta a cargo de un grupo de jesuitas alemanes. La educación primaria se volvió obligatoria y de esta manera el número de niños escolarizados se triplicó en un período de 8 años (Herrera, 1999).

Sin embargo, el acto más simbólico del gobierno de García Moreno fue la consagración eclesiástica y civil de la República al Sagrado Corazón de Jesús. Durante su consumación ceremonial, el presidente afirmó: "Reconozco la fe del pueblo ecuatoriano, y esa fe me impone la sagrada obligación de conservar intacto su depósito".

EL COLEGIO SAN FERNANDO

El edificio que ocupa el Colegio Sagrados Corazones de Quito, situado en el sector de la Plaza de Santo Domingo entre las calles Guayaquil, Flores, Sucre y Bolívar, es el mismo en el cual durante la colonia y la primera mitad del siglo XIX, funcionaba el Real Colegio de San Fernando y la Universidad de Santo Tomás de Aquino. Representa el orgullo de una ciudad cultural, artística, repleta de tradición. La obra del Colegio se realizó durante el Provincialato del Padre Bartolomé García 1684-1688. El 28 de agosto de 1688 con ceremonial ostentoso se realizó la posesión e instalación del Real Colegio de San Fernando. En él completados los estudios, se erigió la Universidad de Santo Tomás, con cátedras: de Retórica, para la escuela; una de lengua inca, tres de Artes, una de Sagrada Escritura, una de Medicina, tres de Cánones, tres de Leyes, tres de Teología, una de Gramática, siendo de mayor acogida: Jurisprudencia y Medicina (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

Por Decreto de Carlos III en 1767 fueron expulsados los Jesuitas de todas las colonias españolas y en la Cédula Real del 9 de julio de 1769 quedaba extinguida la Universidad de San Gregorio. En 1786 fue cancelada la Universidad de San Fulgencio, quedando únicamente la que dirigían los dominicanos. La Junta de Aplicación de Temporalidades, acordó el 23 de agosto de 1776 el traslado de la Universidad de Santo Tomás, con todas sus rentas y posesiones al Seminario de San Luis para sustituir a la clausurada (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016). Continuó funcionando el Colegio San Fernando. Hombres destacados de la Colonia pasaron por sus aulas: Los próceres de la independencia: El Coronel Juan de Salinas, José Joaquín Olmedo; el Orador de las Cortes de Cádiz José Mejía Lequerica. Vicente Rocafuerte expide un Decreto el 25 de febrero

de 1836, nacionalizando el Colegio de San Fernando. Con esta resolución legislativa quedó confirmada la secularización y los Padres de Santo Domingo no intervinieron en la enseñanza. (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

1.2 Fundadores

En el año 1862, el entonces presidente de la república Gabriel García Moreno era un hombre conocedor de la ciencia y política de Francia del siglo XIX, es electo como Presidente Constitucional del Ecuador; con su temple enérgico y su visión de una nueva nación más progresista y humana, bajo la doctrina de la religión católica, decidió traer de Europa a las comunidades religiosas que en ese entonces eran pioneras en ciencia y Educación, con el objetivo de preparar y formar a las niñas y juventud nacientes (Berthe, 2001).

1.3 Misión, Visión y Valores

1.3.1 Misión

A continuación, se presenta la Misión de la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro:

Somos Obra Educativa de la Congregación Religiosa de los Sagrados Corazones de Jesús y de María, que evangelizamos y educamos a la niñez y juventud ecuatoriana, inspirados en la pedagogía de Jesús y en nuestro Carisma: Contemplar, vivir y anunciar el amor misericordioso de Dios, el espíritu de familia, la calidez, espíritu misionero, la defensa de la vida, capacidad de servicio y el compromiso solidario con los más pobres; brindando una educación holística con excelencia académica en concordancia con los estándares de calidad dados por el Ministerio de Educación (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

1.3.2 Visión

A continuación, se presenta la Visión de la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro:

En los próximos cinco años elevar el nivel académico de los estudiantes, incorporando la certificación del idioma inglés, y el manejo de tecnologías para el proceso de enseñanza - aprendizaje formando estudiantes líderes con capacidad de servicio y compromiso con los más pobres, a la luz del evangelio, asumiendo los desafíos de una sociedad en constante cambio (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

1.3.3 Valores

A continuación, se plantea los principales principios de la Unidad Educativa Sagrados Corazones de Jesús Centro:

Identidad: Sentido de pertenencia, lealtad-iniciativa

Constancia: Firmeza-optimismo, perseverancia

Equidad: Servicio-empatía, sencillez

Eficiencia: Buen uso del tiempo y recursos, crecimiento profesional

Solidaridad: Colaboración-compartir, trabajo en equipo

Respeto: Cordialidad-puntualidad, escucha

Responsabilidad: Recio crítico, discreción

Honradez: Confidencialidad, honestidad

1.4 Colegio Sagrados Corazones Centro

En el año de 1786 se fundó en el Ecuador la universidad Santo Tomás de Aquino, en las instalaciones donadas por el entonces presidente Gabriel García Moreno. En el año de 1862 las instalaciones son encargadas a Jose Ma. Coudrin y Enriqueta Aymer quienes con fines sociales fundan la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro. La institución sigue desarrollando sus actividades en las instalaciones originales ubicadas en las calles Sucre 143 y Calle Guayaquil (Plaza de Santo Domingo) y actualmente cuenta con 168 alumnos en primaria, 267 en secundaria, 24 docentes y 10 personas en el área administrativa todos al mando de la rectora Mgs. María Girón (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016).

1.5 Organigrama institucional

El organigrama es un diagrama que muestra gráficamente la relación de un funcionario a otro, u otros, de una institución. También se usa para mostrar la relación de un departamento a otro, u otros, o de una función de una organización a otra, u otras. Esta gráfica es valiosa porque permite visualizar una organización completa, por medio de la imagen que presenta (Certo, 2001).

En la Figura 1 presentada a continuación, se muestra el organigrama de la Unidad Educativa Sagrados Corazones de Jesús y María:

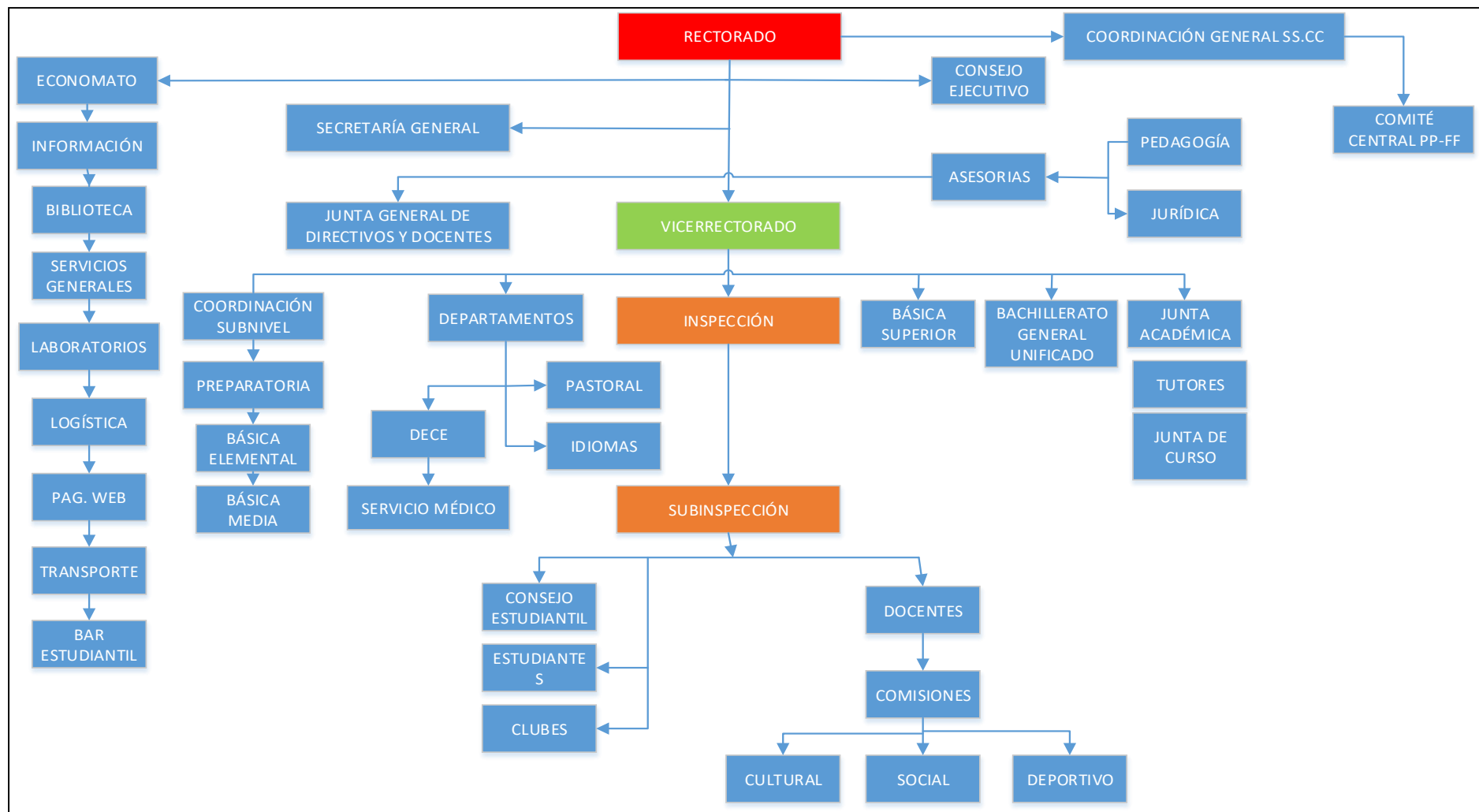


Figura 1: Organigrama de la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

1.6 Proceso de selección de docentes

Una correcta planeación de personal determinará la fuerza de trabajo requerida para que una institución determinada obtenga los objetivos planteados previamente establecidos. Esta planeación determina los puestos a desempeñar en las que pueden generarse vacantes. En la opinión de Alles (2006), cuando existe la necesidad de llenar una vacante, se deben ejecutar varios pasos, entre ellos el primero en ser realizado es el reclutamiento que es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida.

En la actividad que comunica a la sociedad en general que la institución requiere de los servicios profesionales de personas especializadas en las ramas requeridas y que deben ser llenadas en forma eficiente y lo antes posible para evitar que haya repercusiones que afecten económicamente a la institución y que llega a su finalización cuando las personas interesadas responden al anuncio publicado y llenan las solicitudes de empleo (Alles, 2006).

Para Chiavenato (2007), el proceso de reclutamiento empieza con el análisis de las necesidades que se encuentren en el área de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos.

Es importante conseguir una técnica importante de reclutamiento que funcione de manera óptima y que llame la atención de varias personas, ya que este proceso sería poco efectivo

si tan solo atrae unos pocos candidatos y que ante esta situación de baja convocatoria, sería penoso y de alto riesgo tener que contratarlos ante la necesidad imperiosa de llenar los puestos de trabajo y que esta carencia produzca bajas en la producción (Chiavenato, 2007).

Según Dessler (2009), el reclutamiento implica encontrar y atraer candidatos para las vacantes del patrón. El hecho de que en el país donde esté ubicada la institución, este sucediendo una crisis económica que traiga consigo desempleo, no se puede decir que el proceso de reclutamiento deje de traer dificultades para encontrar al candidato adecuado, porque a pesar de haber bastantes personas desempleadas, tengan todas estas personas las características que la institución requiere.

El proceso de selección realizado por la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro se encuentra en un manual de procesos que se encuentra en la institución. Este proceso inicia con la recepción de las hojas de vida de los postulantes, posterior a la revisión de las mismas se seleccionan a los mejores candidatos que cumplan el perfil solicitado. Una vez analizadas las mismas el encargado se contacta con cada postulante para citarlo a una entrevista en el departamento de orientación en donde se le aplica un test psicológico.

Posteriormente es citado a una entrevista en el Vicerrectorado en donde se solicita al postulante su currículum y al departamento de orientación los resultados obtenidos en el test, además el docente debe dar una clase demostrativa en donde se le evalúa principalmente el tiempo, la claridad, la vocalización, sus conocimientos en el área, el contenido principal del tema tratado y demás puntos especificadas en una ficha de calificación adjunta en la página web Ministerio de Educación. Finalmente se evalúan todos los puntos mencionados anteriormente y si el postulante es aceptado y cumple con

los requerimientos solicitados es citado en el rectorado para tratar temas económicos y la fecha de inicio de su cargo.

1.7 Características y valores que busca el colegio para el perfil de un docente

Para la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, el perfil que debe cumplir un docente antes de ser contratado es muy importante porque de eso dependerá no solo su futuro sino también el de los estudiantes que tendrá a su cargo. Entre las características más destacadas se tiene:

- Mínimo tercer nivel de educación.
- Capacitación en el área que aplica.
- Conocimientos en informática.
- No tener antecedentes penales ni morales que inhabiliten la función docente.
- Acreditar aptitud física y mental que son evaluados por el departamento de orientación.
- Debe expresarse en un lenguaje claro y comprensible.
- Reconocer las reglas de la comunicación que se establecen en un aula, esto significa que debe reflexionar sobre las relaciones que introduce y las pautas que se siguen en esas relaciones (profesor-alumno) y viceversa.

Entre los valores más destacados se tiene:

- Como principal valor se requiere que el docente posea valores cristianos o católicos.
- Seguidos por: responsabilidad.
- Respeto.
- Puntualidad.
- Superación.
- Empatía.
- Coherencia.
- Orden y disciplina.
- Entre otros (Viteri, 2016).

También se deben considerar otros aspectos para garantizar el rotundo éxito de un proceso de selección, que antes de empezar a ejecutarlo se deben tomar en cuenta factores como el que la vacante a ser llenada realmente requiera ser creada y que represente una ganancia para la institución, también se debe considerar que exista el debido presupuesto para cancelar sus haberes al trabajador seleccionado, el desarrollo de la persona y su ascenso en un futuro no muy lejano, posibilidades de poder capacitar efectivamente al personal hasta obtener su máximo rendimiento. Estos factores deben ser analizados cuidadosamente y si pueden ser superados, se puede empezar el reclutamiento con entera confianza.

2 COMPETENCIAS Y PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.1 Las competencias

Existen numerosas variedades de criterios para definir a la palabra competencia, desde la común que significa rivalidad o idoneidad, otros conceptos las definen como el conjunto de conocimientos que tienen una persona y que se demuestran en conductas observables. Pero desde un ámbito laboral el significado que le se puede dar a la palabra competencia es el que una persona posea una particularidad que le haga destacar de entre un conglomerado humano y que garantice un destacado proceso en su área de trabajo y que de esta manera se consigan los objetivos institucionales. La razón esencial de una selección de personal bajo la modalidad de competencias y descartando el método tradicional, es el posesionar en un puesto determinado a la persona que se adecue correctamente la vacante considerando sus características personales y no únicamente en su título académico (Alles, 2006).

De esta manera se podrá augurar si el individuo tendrá un alto rendimiento a través de demostraciones contundentes reflejadas en las pruebas que se le apliquen. El evitar seleccionar de la manera tradicional conlleva elaborar un sistema referencial de competencias referidas, junto a instrumentos para un trabajo consensuado que permitirán una selección óptima y confiable. Se debe recordar que cada competencia tiene niveles que señalan perfiles de conducta ante determinada situación sin querer decir que un nivel es superior o inferior a otro, lo que quiere decir es que indica una conducta que se espera sea observada como constancia irrefutable de la presencia de dicha competencia (Alles, 2006).

Para que esto se pueda llevar a cabo debe realizarse una entrevistas especial, previamente estructurada como es la “Entrevista de Incidentes Críticos”. Según Alles (2006) el término competencia hace referencia a las particularidades de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Según Jiménez (2007) una introducción a las competencias se refiere que a los empleados no sólo se les juzga por sus habilidades técnicas o por su capacidad cognitiva, sino también por cualidades personales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad, el trabajo en equipo o la influencia; el desarrollo de estas habilidades marca la diferencia entre los trabajadores con éxito y los que fracasarán.

Según Dirube (2004) las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven.

Fue el psicólogo norte americano David McClellan en la década de los años 70 quien sugirió que el rendimiento laboral de un individuo no depende exclusivamente de su preparación académica, su amplia trayectoria. Sino que la persona posee características únicas de sí mismo que lo distinguen de entre los demás y que marcaran la diferencia para desempeñar un trabajo por medio de resultados sobresalientes. Es decir que no basta en hacer bien el trabajo, sino el objetivo de una competencia es que permite al individuo efectuarlo de manera excelente, en forma muy superior. En su obra *Testing for competence rather than intelligence*, cuyo título traducido al idioma es *Las pruebas de competencia en lugar de la inteligencia*, afirma que se debe seleccionar personal

basándose únicamente en pruebas de conocimientos o de inteligencia, argumentando las siguientes razones:

- Porque son la pertenencia de clase sesgado (resultados están principalmente relacionados con elementos tales como la corrección de expresión en función de la situación socioeconómica, no a la inteligencia).
- Su uso puede ser ético para los empleadores, pero no lo es en cuanto al aspecto de la educación.
- Porque predicen bien sólo un éxito en la escuela, pero no un desempeño superior o el éxito del trabajo más genérico (este último también en parte relacionado con el estatus socioeconómico).
- Un desempeño superior se relaciona no sólo con la inteligencia y elementos cognitivos tradicionales que implican la lectura, la escritura y el cálculo de las habilidades, sino también para las variables de personalidad, tales como hábitos, valores, liderazgo, habilidades interpersonales (McClelland, 1987).

Las pruebas deben mostrar los patrones de pensamiento operante para obtener la máxima generalización a diversos resultados de las acciones. Las competencias se miden generalmente en recursos humanos. Medición de aquí tiene un "hacia afuera" significación, por así decirlo, ya que se lleva a cabo con el fin de comparar una persona con los demás o con las normas específicas y proporcionar a las partes externas con datos útiles sobre los cuales basar una decisión. Así, por esta razón y también por la posibilidad

de que la persona que está siendo entrevistada puede tratar de engañar al entrevistador, la evaluación de las competencias debe ser extremadamente detallada. Se entiende entonces que las cualidades personales lograrán que la persona se adapte positivamente a su puesto de trabajo cumpliendo con las expectativas y superando airoosamente los contratiempos, porque podrá resolver con madurez todas estas situaciones; es por este motivo que prevalece por sobre los aspectos cognitivos e intelectuales, los aspectos emocionales que serían expresados como competencias (McClelland, 1987).

2.1.1 Clasificación de las competencias

Alles (2006) refiere que Spencer y Spencer organiza un grupo de cinco competencias que se dividen en la siguiente clasificación.

- **Motivación:** Son los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Y esto se produce porque el comportamiento de los empleados motivados es dirigido a ciertas acciones u objetivos en vez de otros.

- **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

- **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

- **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

En relación a la motivación se puede decir que el sujeto está con un alto interés en conseguir el propósito que se ha trazado. Si la persona está motivada para conseguir un puesto de trabajo, hará todo lo que esté a su alcance y podrá mantenerse en este puesto por mérito propio porque es lo que ha deseado ya que cumplirá con sus responsabilidades a cabalidad y con entusiasmo, entonces se puede decir que en la motivación es donde se concibe todo comportamiento y que se refleja en una conducta. Con respecto a las características físicas y mentales que debe tener la persona, es necesario referirse a que deben estar completamente coordinadas y listas para ser aplicadas en una situación o profesión determinada, por ejemplo, en las carreras militares, tanto el cuerpo como la mente trabajaran en conjunto, como en el aspecto físico se refiere a la flexibilidad y en lo mental el valor de enfrentar el peligro. Caso contrario el trabajador no podría ejercer correctamente su labor asignada (Alles2006).

Para la autora Alles (2006), respecto al concepto propio, una persona competente es aquella que manifiesta tener una autoestima alta, que se equivoque, pero no tiene miedo de hacerlo y lo enfrenta óptimamente sacando un aprendizaje de esta experiencia, sumando a esto sus valores como la honradez, la lealtad, entre otros darán un panorama de sus conductas en situaciones adversas. En síntesis, para Spencer las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencias de logro y acción**

Orientación al logro

Preocupación por el orden, calidad y precisión Iniciativa

Búsqueda de información

- **Competencias de ayuda y servicio**

Entendimiento interpersonal, orientación al cliente

- **Competencias de influencia**

Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional

- **Competencias gerenciales**

Desarrollo y dirección de personas

Liderazgo, cooperación y trabajo en equipo

- **Competencias cognoscitivas**

Pensamiento analítico, razonamiento conceptual

Experiencia técnica y profesional de dirección

- **Competencias de eficacia personal**

Autocontrol

Confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos

Relación rendimiento y competencias

Se refiere al grado de aprovechamiento de energía que emplea el trabajador en el uso del horario laboral al utilizar al máximo los recursos que tiene a su disposición en beneficio de la institución a la cual pertenece. Todo rendimiento óptimo está directamente vinculado con el estado anímico del trabajador ya que, si su ánimo es elevado, su rendimiento laboral estará en un nivel adecuado y es en este aspecto donde entran en juego algunas de las competencias como autocontrol, autoconfianza que están ubicadas dentro del ámbito personal, es decir como la persona maneja sus propias emociones y las canaliza a pesar de vivir momentos difíciles (Alles, 2006).

Competencias

Para identificar a los mejores: según Daniel Montalvo Figueroa, la utilización de las técnicas de perfiles de competencias y de entrevista de incidentes críticos, “permiten una

exactitud hasta doce veces mayor en la identificación de las personas con un desempeño excelente en el puesto, respecto a los que tienen desempeño promedio en el mismo puesto” (Montalvo, 2016).

Por ejemplo: para los procesos de selección, las entrevistas clásicas identifican excelentes con una relación matemática del 0.05 la selección mediante entrevistas de incidentes críticos permite un nivel de exactitud de mucho mayor, con una correlación del 0.61.

Para retener, una vez identificados, a los mejores:

Disminuyendo la “rotación” hasta unos niveles en los que es la compañía la que decide cuándo, y de quién prescindir. O cuando y a quien trasladar.

Por ejemplo, el grado de rotación para un grupo control seleccionado y gestionado por metodologías clásicas y para otro seleccionado y gestionado por competencias. Según Daniel Montalvo, MBA, en su material de clases impartidas entre los años 2015 – 2016, se describe lo presentado en la Tabla 1:

Tabla 1: Competencias y resultados

Tipo de colectivo	Rotación grupo	Rotación grupo
	Control	Competencias
Redes comerciales	41%	15%
Informática	30%	3%
Distribución	40%	20%

2.1.1.1 Comparación entre selección convencional en contraparte a la selección por competencias

Existen diferencias importantes a tomar en cuenta entre la selección convencional y la selección por competencias. Las principales diferencias se presentan a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2: Comparación de selección

TRADICIONAL	POR COMPETENCIAS
Evalúa únicamente los aspectos cognitivos, intelectuales y académicos.	Evalúa características personales del candidato
Es una recolección puntual de información	Permite obtener información adicional del candidato
La capacidad de adaptación del nuevo candidato es menor al evaluar aspectos específicos	Permite evaluar aspectos emocionales
Utiliza la entrevista tradicional en donde se evalúa experiencia previa, cargos desempeñados etc.	Evalúa competencias del candidato requeridas para la empresa
	Utiliza la entrevista de incidentes críticos; identifica conductas contundentes y determinantes en un pasado no muy distante.

2.1.1.2 Proceso de reclutamiento

Una correcta planeación de personal determinará la fuerza de trabajo requerida para que una empresa determinada obtenga los objetivos planteados previamente establecidos. Esta planeación determina los puestos a desempeñar en las que pueden generarse vacantes. En la opinión de Alles (2006), cuando existe la necesidad de llenar una vacante, se deben ejecutar varios pasos, entre ellos el primero en ser realizado es el reclutamiento que es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida.

Es la actividad que comunica a la sociedad en general que la institución requiere de los servicios profesionales de personas especializadas en las ramas requeridas y que deben ser llenadas en forma eficiente y lo antes posible para evitar que haya repercusiones que afecten económicamente a la empresa y que llega a su finalización cuando las personas interesadas responden al anuncio publicado y llenan las solicitudes de empleo. Para Chiavenato (2007) el reclutamiento se realiza desde un análisis de los requerimientos de

recursos humanos que exista en cada organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos.

Es importante conseguir una técnica importante de reclutamiento que funcione de manera óptima y que llame la atención de varias personas, ya que este proceso sería poco efectivo si tan solo atrae unos pocos candidatos y que, ante esta situación de baja convocatoria, sería penoso y de alto riesgo tener que contratarlos ante la necesidad imperiosa de llenar los puestos de trabajo y que esta carencia produzca bajas en la producción. Según Dessler (2009) el reclutamiento implica encontrar y atraer candidatos para las vacantes del patrón.

Volviendo a Dessler, al respecto dice que incluso un alto nivel de desempleo, como ocurrió en 2003-2004, no necesariamente significa que es fácil encontrar buenos candidatos. Por ejemplo, una encuesta que realizó el departamento del trabajo durante ese periodo descubrió que casi la mitad de los encuestados dijo tener dificultades para encontrar aspirantes calificados. Aproximadamente el 40% mencionó que era difícil encontrar buenos candidatos. Por consiguiente, el reclutamiento eficaz no sólo es importante cuando la tasa de empleo es baja (Dessler, 2008).

Se entiende entonces que el proceso de reclutamiento es un procedimiento que debe ser llevado con suma cautela para conseguir los propósitos trazados. Según Werther (2008), se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. El proceso de selección es independiente de la identificación de talento.

Iniciando este proceso se debe tomar en cuenta, no solo las necesidades de la empresa como tal, sino que también que el reclutamiento difiere de cada nación en cuanto a su constitución, porque existen determinadas leyes que se deben respetar. Si la empresa que recluta tiene abundante personal debe regirse al Código Laboral ecuatoriano, el cual cita en el Artículo 42, inciso 33 que todo empleador público o privado, que cuente con un mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar a una persona con discapacidad.

Para cumplir tal efecto debe realizarse un anuncio dedicado específicamente a este grupo de la población ecuatoriana, en que, según su preparación académica, el tipo de discapacidad que puede ser física o mental y según el grado de la misma pueda ocupar un lugar dentro de la institución, con todos los derechos de ley que le corresponden, y que de ninguna forma debe ser víctima de acoso laboral o psicológico. El objetivo de esta inclusión es el insertar a estas personas vulnerables a la población económicamente activa y que puedan aportar con su talento tanto a la empresa, a su familia y al desarrollo del país en general.

También se deben considerar otros aspectos para garantizar el rotundo éxito de un proceso de selección, que antes de empezar a ejecutarlo se deben tomar en cuenta factores como el que la vacante a ser llenada realmente requiera ser creada y que represente una ganancia para la empresa, también se debe considerar que exista el debido presupuesto para cancelar sus haberes al trabajador seleccionado, el desarrollo de la persona y su ascenso en un futuro no muy lejano, posibilidades de poder capacitar efectivamente al personal hasta obtener su máximo rendimiento. Estos factores deben ser analizados cuidadosamente y si pueden ser superados, se empieza el reclutamiento con entera confianza.

2.2 Reclutamiento y selección por competencias

El personal a contratar no debe ser reclutado ni seleccionado solamente por sus aspectos cognitivos e intelectuales. Lo más relevante es su aspecto conductual lo cual es más difícil de cambiar y de detectar por lo que debe realizarse con mucha cautela y profesionalismo. Entonces no todas las personas reclutadas deben ser seleccionadas, ni todas las personas seleccionadas son aptas para desempeñarse en el puesto ofrecido porque puede haber excelentes candidatos, pero el objetivo principal del método de selección es elegir al excelente entre los excelentes, aquella persona que tenga un carácter y una personalidad que garantice una victoria en sus funciones (Alles, 2006).

El seleccionar a una persona únicamente por sus títulos académicos o únicamente por las competencias que posea y que se requiera para desempeñar su puesto será insuficiente para tener trabajando a dicha persona en el grupo. Si el área se llama talento humano se debe buscar alguien con esas características y para hacerlo se tiene que juntar los

conocimientos adquiridos por el trabajador y sus competencias que son sus cualidades de personalidad. Estos dos aspectos forman una sólida amalgama que se llama talento. Entonces se podrá asegurar el reclutador de seleccionar una persona que traerá productividad y alto rendimiento a la institución. Dentro del campo de los conocimientos se describe a las habilidades que se han adquirido por la experiencia en determinada actividad, un ejemplo de forma general es el manejo de una máquina que con el tiempo se adquiere gran experiencia y automatización en su utilización, también se puede citar el saber hablar ante los demás cómo es decir en un auditorio y poder ser buen orador que pueda cautivar a su público. Uniendo lo anteriormente citado junto a las habilidades de carácter se tiene un buen candidato (Alles, 2006).

Según Alles (2006) en un proceso de selección se deben de tomar en cuenta los conocimientos requeridos por la posición que ocupará la persona en una primera instancia o cualquier otro puesto que eventualmente podría asumir en el futuro. De manera análoga se procede con las competencias: la persona a ingresar deberá poseer las competencias definidas para el puesto a ocupar en lo inmediato (tipo de competencia o grado), y si la selección se realiza con la perspectiva de que luego ocupe otra posición, las competencias requeridas por esta también deberán ser evaluadas. Según la misma autora para el proceso de selección sea ejecutado en forma técnica debe tener un énfasis exhaustivo en realizar los procedimientos de esta actividad desde su inicio sea cual sea la razón por la que se debe tener que realizar este procedimiento. Los pasos para realizar una selección están dados en la Figura 2, tal como se describe a continuación:

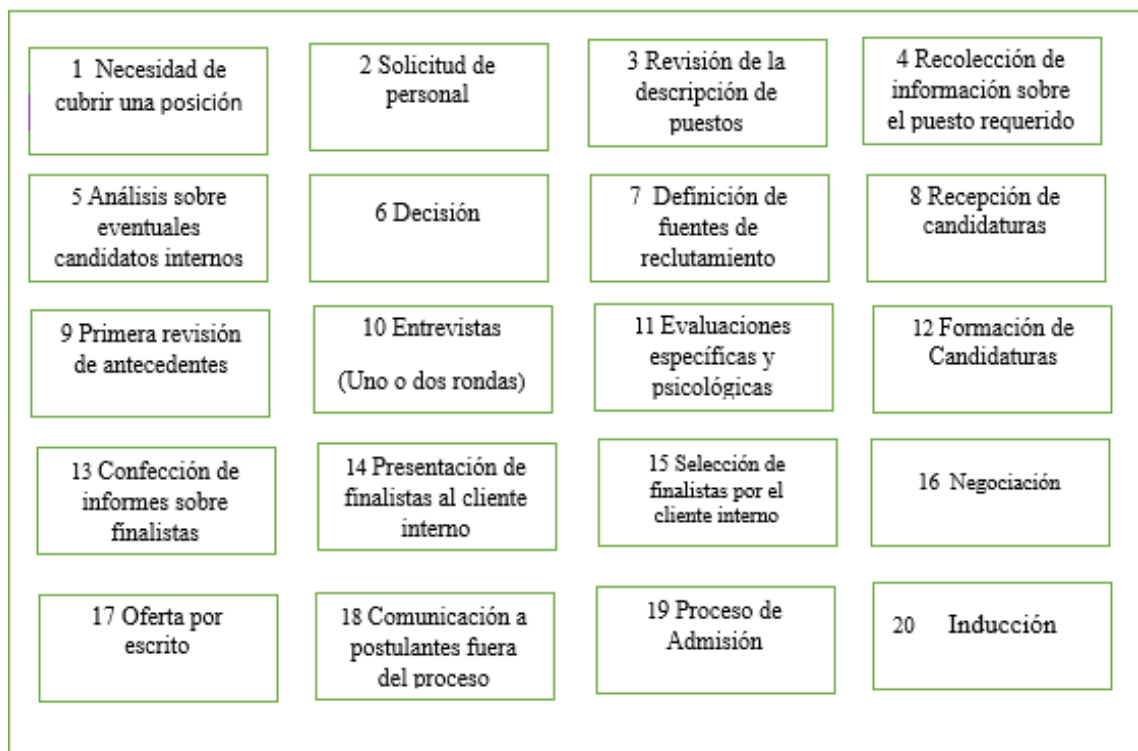


Figura 2: Pasos para un proceso de selección

Fuente: (Alles, 2006, pág. 44)

2.3 Tipos de reclutamiento

Entre los tipos de reclutamiento se tiene varios; se puede citar el interno, el externo y el mixto, los cuales ofrecen los mecanismos para poder contactar a personas que tienen posibilidades de ser los futuros colaboradores. Sea cual sea el tipo de reclutamiento a escoger se debe tener en cuenta que debe ser rigurosamente establecidas las pautas de su ejecución para lograr despertar el interés de ambos tipos de reclutamiento (Alles, 2006).

2.3.1 Reclutamiento interno

Para hablar del reclutamiento interno se puede decir que es la remoción, ascenso o traslado de una persona que ocupaba un determinado cargo, y que será empleada dentro de la misma empresa. Entonces al realizar esta actividad queda una vacante disponible y el objetivo principal es que esta sea llenada por un trabajador propio. Para conseguir este propósito la institución debe promocionar en sus empleados que tienen la posibilidad de poder ocupar otros cargos a los que en la actualidad desempeñan, estimulándoles a que terminen sus estudios los que todavía no los han realizado, o a continuar con títulos de

cuarto nivel a las personas de instrucción superior, fomentando la competitividad y la producción en su equipo de trabajo. Se debe también saber comunicar oportunamente y adecuadamente el momento en que se procede a realizar este reclutamiento por medio de publicaciones claras y motivadoras por carteleras, reuniones realizadas para este fin, o extenderles una invitación a postularse al cargo vacante por medio del correo personal institucional. Todo esto hecho con el fin de hacerles partícipes de este proceso (Alles, 2006).

Según Chiavenato (2007), el reclutamiento interno se realiza cuando se intenta suplir una determinada vacante con el movimiento interno de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). De esta manera el reclutamiento interno puede involucrar:

- Transferencia de personal
- Promoción de personal
- Transferencia con promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Lógicamente nada es perfecto y presenta beneficios a la empresa en algunos aspectos e inconvenientes en otros, entonces analizamos las ventajas y desventajas del reclutamiento interno de personal.

2.3.1.1 Ventajas y desventajas

Es importante analizar el método de reclutamiento más adecuado según las necesidades de cada organización. Si la gerencia decide emplear el método de reclutamiento interno

puede obtener varias ventajas y a su vez desventajas como las presentadas a continuación en la Tabla 3:

Tabla 3: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Método veloz y fácil de utilizar al ser implementado dentro de la organización optimizando recursos.	No todos los empleados podrán ser aptos para el reclutamiento interno, lo que puede generar un mal clima laboral.
Método relativamente económico.	Puede generar una competencia desleal dentro de la organización.
Candidatos conocidos previamente por la organización.	Puede existir tretas de los altos mandos para evitar que sus subalternos los igualen o los superen.
Ofrece a los empleados la posibilidad de crecimiento a la vez que es una manera de motivación.	Al ser utilizado cotidianamente, los empleados pueden sentir una presión exagerada por superarse lo que puede desencadenar en una desmotivación al ser seleccionado.
Fomentar la competencia sana entre los empleados de la organización.	Pueden prevalecer intereses personales.

2.3.2 Reclutamiento externo

Según Alles (2006), ocurre cuando la organización requiere de los servicios de personas que no pertenecen a su grupo de trabajo y desea que formaran parte de él, y entonces se hace una comunicación que invite a candidatos que puedan estar interesados. Hoy en día uno de los mecanismos más utilizados en reclutamiento externo es el que se realiza a través de internet. Las empresas se valen de páginas especializadas en la publicación de vacantes solicitadas por estas, que pasan a ser sus clientes por medio de una contribución económica cancelada anualmente, entonces este medio ha hecho que las personas que estén buscando su hoja de vida creen un usuario en dichos portales, redacten todos los datos que se les solicita y se puedan postular en línea.

Los anuncios en medios de comunicación escritos todavía son una fuente de reclutamiento externo, pero no lo son con la fuerza que antes publicaban ya que los anuncios en línea se están apoderando de este mercado. Otra de las formas de este proceso es cuando una persona libre y espontáneamente se acerca a las dependencias de la institución y entregan sus hojas de vida. Si es que no se requiere de los servicios del ofertante, esta hoja de vida se archiva para el futuro proceso de selección. Estas postulaciones generalmente se dan entre gente recién graduada con poca experiencia; una forma más de reclutamiento externo también lo son los convenios con universidades

donde se recomiendan a estudiantes recién graduados preferiblemente con un historial de alto nivel académico (Alles, 2006).

2.3.2.1 Ventajas y desventajas

Al igual que el reclutamiento interno, el reclutamiento externo puede presentar ventajas y desventajas. Según Valle Cabrera (2006), algunos de los beneficios e inconvenientes son los presentados en la Tabla 4:

Tabla 4: Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

VENTAJAS	DESVENTAJAS
La entrada de candidatos trae sangre nueva a la organización y aporta nuevas ideas o nuevas firmas de hacer las cosas.	Es un método menos eficiente al emplear más recursos tanto económicos como temporales
Se aprovechan las inversiones en preparación y desarrollo, efectuado por otras empresas, o por los propios candidatos.	En ocasiones es más complicado contactarse con el candidato
Se puede aprovechar inmediatamente y de manera gratuita los conocimientos adquiridos en base a capacitaciones o preparación formal del aspirante	No ofrece la misma seguridad sobre las personas que se convocan como el otro método ya que son personas ajenas a la institución
No es necesario incurrir en gastos de capacitación que también implican tiempo y separación del trabajador de su puesto de labores	

Fuente: (Cabrera, 2006, pág. 84)

2.3.3 Reclutamiento mixto

Según Alles (2006), es la combinación de ambos sistemas de reclutamiento en el momento de la requisición de personal. Se trata de beneficiarse de las virtudes que tienen ambos sistemas y sacar lo mejor de ellos. Se clasifican en tres fases que son:

2.3.3.1 Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno

En esta fase la empresa se muestra mayormente interesada en todo lo que pueda aprovechar de las personas para su beneficio, por lo que es más rápido y fácil traerlos desde fuera en el menor tiempo posible. En caso de fracasar este sistema, se verificará dentro de la empresa para reclutar personal, aunque tal vez no tenga la preparación adecuada.

2.3.3.2 Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo

Se prioriza a los empleados internos para poder ser reclutados y promovidos en otras responsabilidades a ejercer por sus nuevos cargos, contando con todas las obligaciones y derechos por igual en sus empleados, sin embargo, si no se han obtenido resultados satisfactorios se debe recurrir a reclutar en forma externa.

2.3.3.3 Reclutamiento externo y reclutamiento interno, simultáneamente

Los intereses de la compañía están en cubrir el puesto que requiere de un reemplazo por cualquiera de los métodos ya señalados siempre y cuando exista un manejo justo y ecuánime de ambos sistemas sin desmejorar a su personal en ningún aspecto.

2.4 Selección

La selección es un procedimiento que viene después del reclutamiento, en esta etapa ya no nos concierne la cantidad de interesados en el puesto, sino aquellos potencialmente aptos para el puesto, reduciendo drásticamente el número de convocados. Según Chiavenato (2007) hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, el proceso de selección investiga a los postulantes reclutados más aptos para ocupar los puestos que existen en la empresa, con la intención de conservar o incrementar la eficiencia y el rendimiento de los empleados, así como la eficiencia de la organización.

Según García del Junco, es un proceso de decisiones, de elección entre los candidatos suministrado por el reclutamiento de aquel que en principio tiene mayores probabilidades de desempeñar de forma eficaz el puesto de trabajo atendiendo a la capacitación y a los comportamientos presentados. Pero por ello, el proceso de selección es también un proceso de predicción sobre el comportamiento y el desempeño futuro de los candidatos en el puesto de trabajo, que permite a la empresa evaluarlos respecto a estos factores y compararlos con otros aspirantes para tomar la decisión de su contratación o no (García del Junco, 2003).

Entonces después que el candidato ha superado el proceso de reclutamiento, inicia el proceso de selección que tiene una serie de pasos que se cumplen en forma secuencial. El primero de esto es la entrevista inicial de selección que consiste en averiguar el historial sobre la experiencia y el nivel de instrucción que tenga el candidato junto a los cursos adicionales que realizó anteriormente, se le interroga acerca de los años de servicio que ha tenido en cada compañía, sus responsabilidades, la relación con sus jefes inmediatos y también informarle las condiciones de sus labores. También es una oportunidad para indicarles las características que tiene el trabajo a desempeñar y averiguar si el candidato se ve interesado o no en acatar estas responsabilidades. No tendría sentido avanzar en el proceso si el candidato se rehúsa a la propuesta realizada. En caso de no surgir ningún inconveniente se prosigue a la segunda fase (García del Junco, 2003).

El segundo paso a dar es completar una solicitud de empleo. Para De Cenzo y Robbins (2003) este formato proporciona una sinopsis relacionada con el desempeño en el puesto en la cual los solicitantes deben informar lo que han hecho en su vida adulta, sus habilidades y sus logros. Este formato permite recabar información sobre sus datos personales, antiguos lugares de trabajo y funciones, esto es una especie de declaración juramentada en que un dato que resultase falso, es motivo suficiente para la anulación de dicha solicitud por lo que el candidato debe llenar con total sinceridad en letra clara y legible para su posterior comprensión y comprobación (García del Junco, 2003).

El tercer paso es rendir pruebas tanto psicológicas, de conocimientos del puesto de intereses, etc. Es importante que el candidato supere estos requisitos para que pueda ser considerado idóneo por lo menos con el mínimo esperado. El cuarto paso, y siendo el objetivo de este proyecto la selección por competencias, se aplicaría la entrevista B.E.I (Behavioral Event Interview) o incidentes críticos donde se recopilarían datos de sus actitudes en el pasado, como actuó, reaccionó y que logró con sus competencias. Donde el objetivo es como resolvió los conflictos que se suscitaron en determinada ocasión y nos referimos a aspectos conductuales, el manejo correcto de la inteligencia emocional en momentos de tensión, en esta esta entrevista no es relevante las soluciones abordadas desde un plano intelectual y cerebral (García del Junco, 2003).

El quinto paso es la indagación de las referencias laborales de las personas que tienen amplias posibilidades de ser los futuros colaboradores, entonces se procede a llamar a las

antiguas empresas, es preferible hacerlo al jefe inmediato ya que esa persona conocerá bien de cerca al trabajador y dará reseñas más certeras y precisas cumpliendo así el objetivo de este paso fundamental. Si el resultado es positivo se procederá a revisar si el candidato posee antecedentes penales, porque de hacerlo se incurriría en una contratación dudosa y riesgosa por lo que es preferible descartar al candidato si se diera el caso, también se recomienda revisar en la Central de Riesgos especialmente si el candidato es del área comercial o contabilidad que significa manejo de dinero (García del Junco, 2003).

El sexto paso sería la aprobación de los exámenes médicos porque es indispensable saber el cuadro clínico que presenta al candidato previo a su ingreso, es como una garantía para la empresa en caso de que el trabajador emplee demandas, exigiendo reparaciones por una supuesta enfermedad profesional adquirida en medio de sus jornadas laborales. (García del Junco, 2003).

El séptimo paso sería ofrecer al candidato una oferta de trabajo una vez superadas todas las facetas en forma satisfactoria, se debe comunicar al candidato que será contratado. Según De Cenzo y Robbins generalmente la oferta la hace un representante del departamento de recursos humanos. Pero su papel solamente será de tipo administrativo. La decisión real sobre una contratación la debe hacer el gerente del departamento donde existe la vacante. Dado que no necesariamente es esta la situación en todas las organizaciones se debe reconocer la autoridad del departamento (De Cenzo & Robbins, 2003).

La selección de personal debe cumplir con varios propósitos siendo uno de ellos el escoger a los candidatos idóneos con todas las capacidades posibles para desempeñar el cargo, el hecho de estar capacitado incluso abarca a personal sin experiencia laboral, ya que los años de experiencia dentro de un puesto, no significa estar capacitado, o mejor dicho no significa estar correctamente capacitado, porque para haber sido seleccionado primero pasó por un proceso de reclutamiento que debió servir de filtro para pasar a esta faceta en la que se le considera a la persona potencialmente apto y si ha superado los procesos anteriormente mencionados el aspirante podrá ser miembro de la institución (De Cenzo & Robbins, 2003).

Todo proceso de selección debe brindar entre sus propósitos el principio de equidad con todos los participantes sin presentar favoritismos, ni ventajas hacia tal o cual persona. La imparcialidad es la premisa; es por este motivo que no es ético que se prefiera a una persona por presentar un parentesco o afinidad con un trabajador de la empresa. Para cumplir con este proyecto nos referimos a Muchinsky (2007) quien dice que la cuestión de evaluar con equidad la capacidad de todos los candidatos esta subsumida bajo la equidad de la prueba y refleja que las pruebas no están sesgadas contra ciertos grupos de personas en nuestra sociedad.

La selección debe ser admitida bajo la validez de las pruebas aplicadas que deben reflejar la relación entre el resultado positivo en la prueba y su resultado positivo en el desenvolvimiento de su trabajo.

3 LEVANTAMIENTO DE DATOS Y TABULACIÓN

Una vez aplicadas las encuestas a los alumnos de la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, en donde se evalúan las competencias de sus profesores, se presentan en este capítulo los resultados obtenidos y un análisis de los mismos.

En el Anexo 1, se encuentran los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas antes mencionadas.

3.1 Análisis cualitativo y cuantitativo

Una vez tabuladas las encuestas, se presentan a continuación varias figuras separadas por competencias y por materias que resumen los resultados obtenidos para obtener un mejor entendimiento de los mismos. Además, se muestra un pequeño análisis de cada figura.

QUÍMICA Y BIOLOGÍA

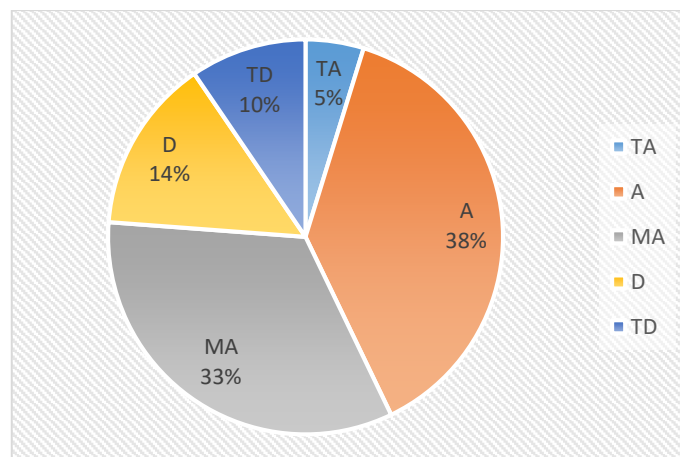


Figura 3: Comunicación – Química y Biología

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se puede observar en la Figura 3, el profesor de la materia QB presenta problemas al momento de propiciar comunicación en su clase, uno de los motivos puede ser el no tomar en cuenta las opiniones de sus estudiantes.

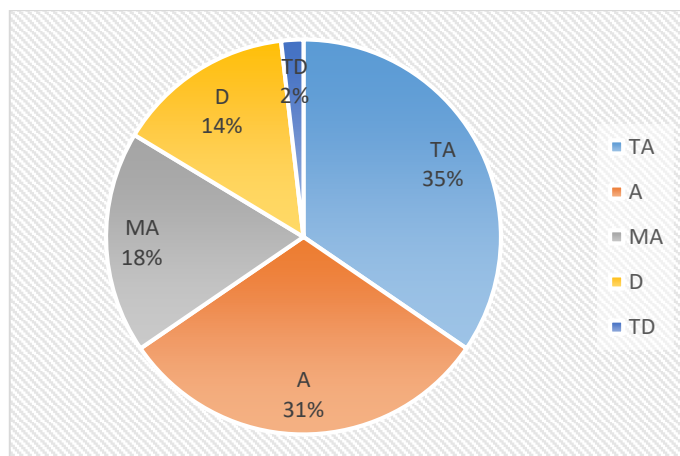


Figura 4: Integridad – Química y Biología

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En el aspecto de integridad, se puede notar en la Figura 4 que el profesor de la materia QB es una persona que cumple tanto los programas y cronogramas establecidos por el colegio, demostrando así ser una persona íntegra y comprometido con su trabajo.

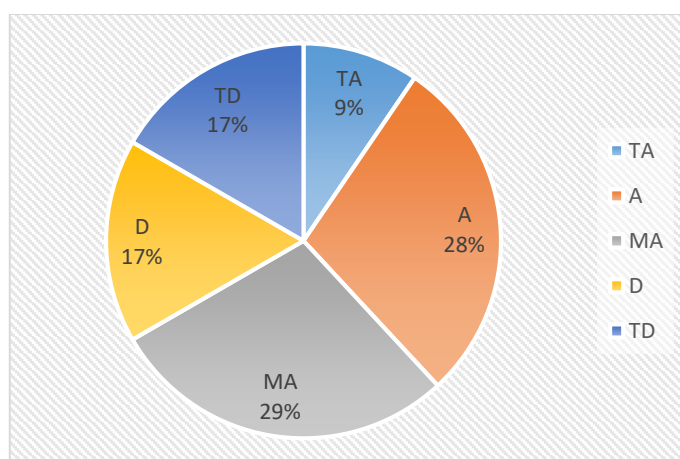


Figura 5: OR. Al Servicio – Química y Biología

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como una de las debilidades del profesor de la materia QB se puede concluir, a través de la Figura 5, que en ocasiones los intereses y dudas de los estudiantes no son atendidos de la mejor manera o no son tomados en cuenta por el profesor.

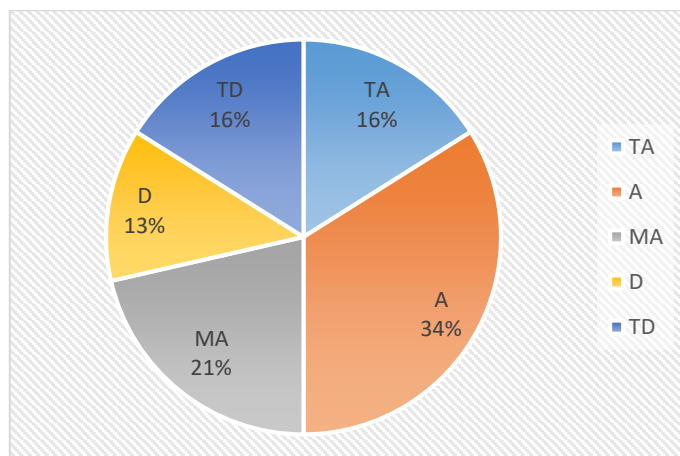


Figura 6: Manejo de Conflictos – Química y Biología

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se puede observar en la Figura 6, el profesor de la materia QB mantiene un equilibrio al momento de manejar conflictos dentro del aula de clase logrando así un correcto comportamiento de los estudiantes con un acuerdo A= 34%.

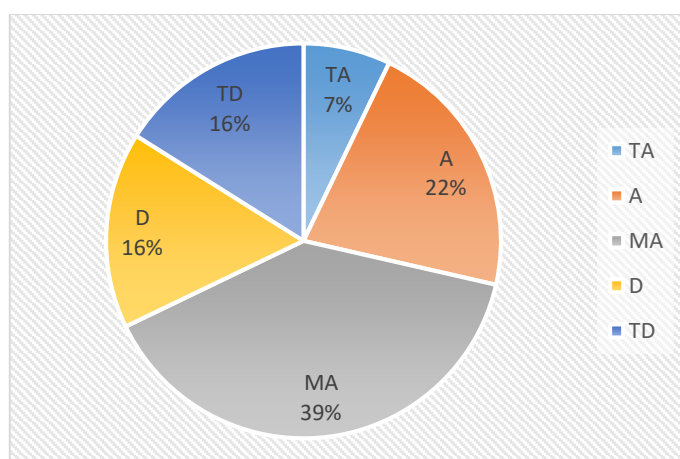


Figura 7: Impacto e Influencia – Química y Biología

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En base a la figura 7, se puede concluir que el profesor de la materia QB tiene que reforzar más los métodos que utiliza para despertar el deseo de aprender de sus estudiantes pues quizás su método de enseñanza es muy antiguo y rutinario, llegando a un MA= 39%.

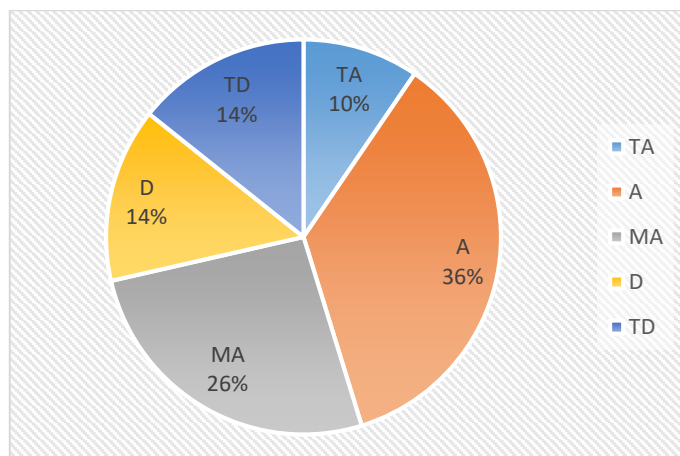


Figura 8: Iniciativa – Química y Biología

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Podemos observar en la figura 8 que varios de los métodos de enseñanza del profesor de la materia QB son interesantes pues maneja herramientas tecnológicas que facilitan el aprendizaje de los estudiantes e incrementa su interés de aprender cosas nuevas, obteniendo un A= 36%.

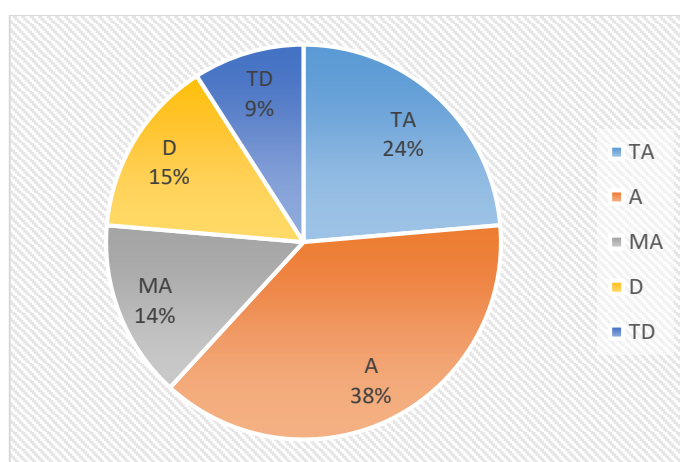


Figura 9: Autocontrol – Química y biología

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se puede observar en la Figura 9 el profesor de la materia QB en su gran mayoría se muestra tolerante y respetuoso con sus alumnos actuando de manera adecuada en momentos de enfado o situaciones de estrés.

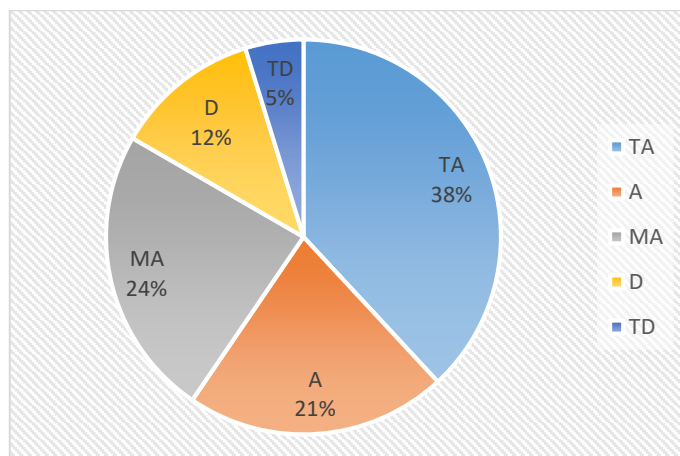


Figura 10: Autoconfianza – Química y biología

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En la Figura 10 se observa que el profesor de la materia QB muestra seguridad delante de sus superiores, padres de familia y alumnos al momento de expresar sus ideas y comentarios pues su postura ante los demás es educada, cortés y clara, obteniendo un TA = 38%.

RELIGIÓN

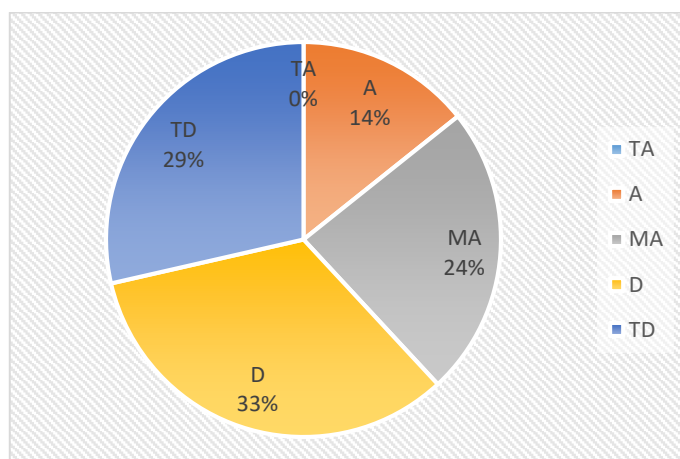


Figura 11: Comunicación – Religión

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se conoce el diálogo y la retroalimentación alumno profesor y viceversa es fundamental a la hora de intercambiar conocimientos; en base a los resultados de la Figura 11, es de suma importancia analizar estos resultados para poder tomar acciones correctivas.

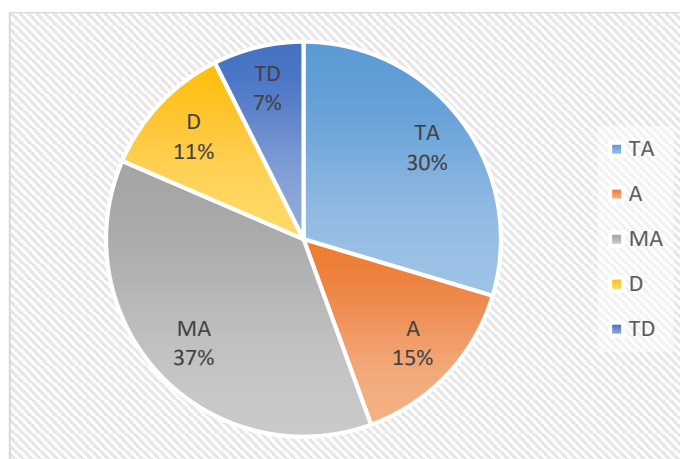


Figura 12: Integridad – Religión

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En cuanto a la percepción que tienen los alumnos sobre la integridad del profesor de la materia religión, se puede observar en la Figura 12 que tienen un concepto adecuado, pero no ideal. Al ser la integridad un valor importante para la sociedad.

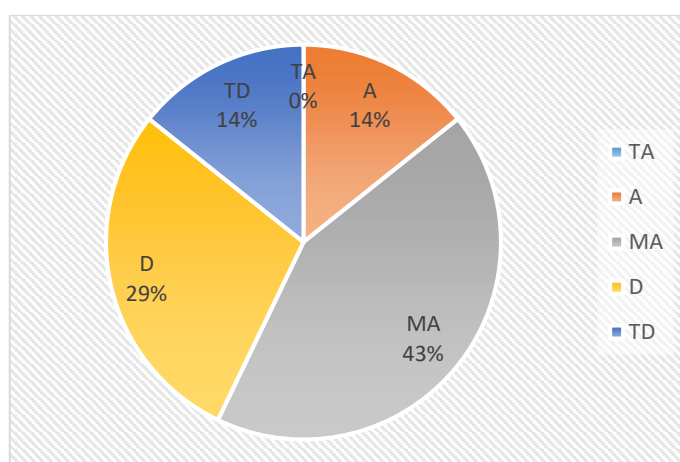


Figura 13: OR. al servicio – Religión

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En la Figura 13 observamos que en el caso del profesor de la materia Religión la aceptación de los alumnos hacia su orientación al servicio es media ya que presenta ciertas deficiencias al momento de demostrar que realmente tiene la capacidad para desempeñar sus actividades con éxito.

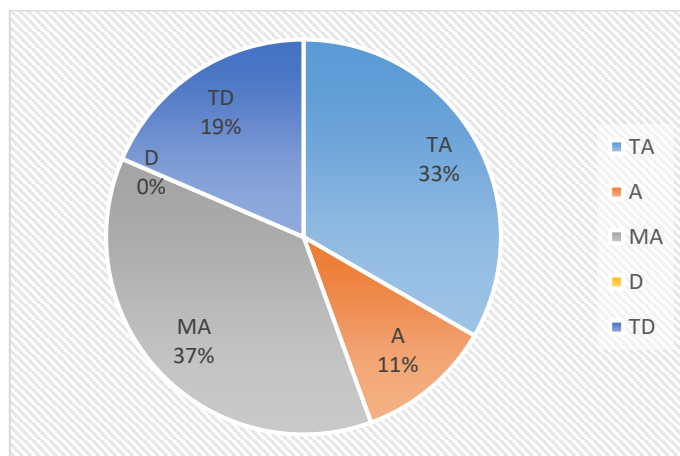


Figura 14: Manejo de conflictos – Religión

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se puede observar en la Figura 14, al momento de manejar conflictos en la clase el profesor de la materia Religión utiliza un método valedero para cumplir con su objetivo, pero no es tan aceptado por los alumnos. Es importante que se sepa manejar los conflictos de la mejor manera posible y poder aprovechar al máximo los conocimientos impartidos.

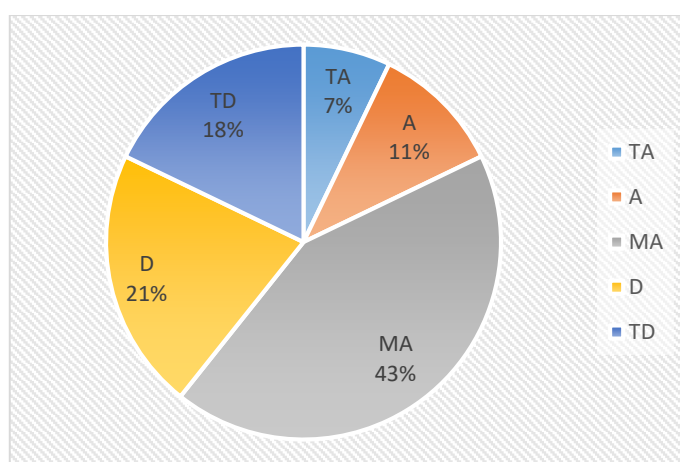


Figura 15: Influencia e impacto – Religión

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En la Figura 15 podemos observar que el profesor de la materia tiene un impacto medio a nivel de sus estudiantes, aspecto que influye en la convivencia en la hora de clase y que podría mejorar aplicando nuevas técnicas de enseñanza.

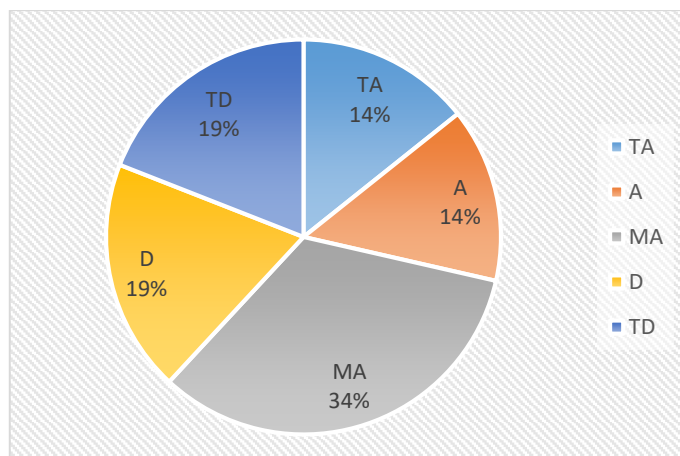


Figura 16: Iniciativa – Religión

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La iniciativa dentro del aula fomenta el empeño que tienen los alumnos al momento de estudiar. En el caso de la materia Religión, las técnicas que utiliza el profesor no son muy bien percibidas por los alumnos, según la Figura 16, se puede sacar como conclusión que al profesor le falta creatividad e iniciativa al momento de impartir sus conocimientos.

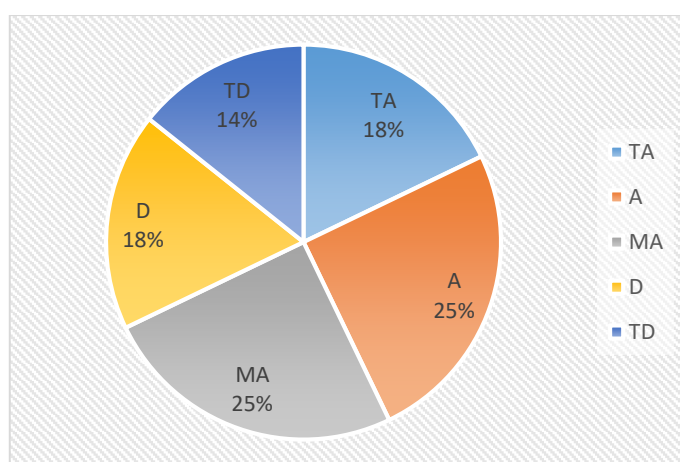


Figura 17: Autocontrol – Religión

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En la Figura 17 podemos observar que, al momento de demostrar autocontrol, el profesor de la materia Religión demuestra tener una aceptación considerable por parte de los estudiantes, en este aspecto el profesor demuestra ser una persona centrada que controla sus emociones.

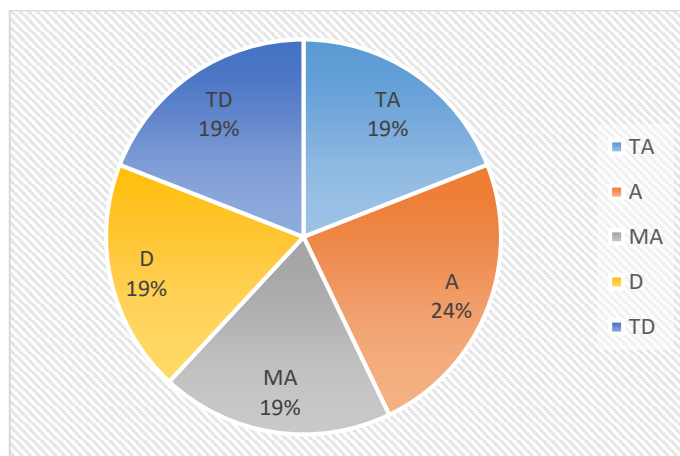


Figura 18: Autoconfianza – Religión

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En cuanto a la Figura 18, observamos que el profesor de la materia da una imagen a sus alumnos de confianza en sí mismo, esto favorece al clima de la clase ya que esto es percibido por los alumnos de una manera positiva e incluso los influye al momento de recibir las clases.

MATEMÁTICA SUPERIOR

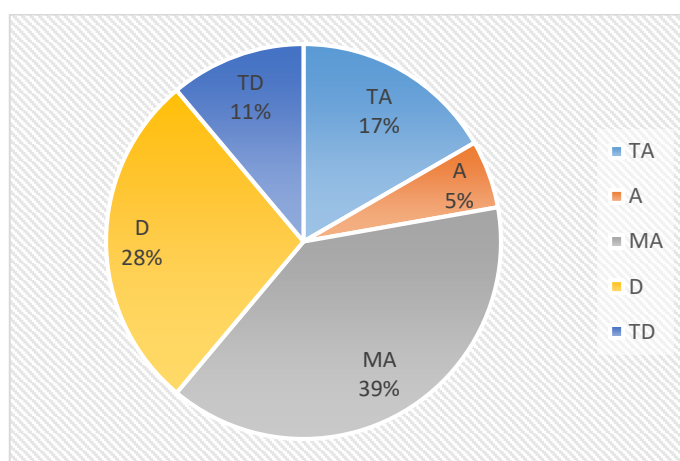


Figura 19: Comunicación – Matemáticas superior

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En lo correspondiente a la materia de Matemáticas Superior podemos observar en la Figura 19 que el profesor presenta problemas al momento de propiciar comunicación en su clase, uno de los motivos puede ser el no tomar en cuenta las opiniones de sus estudiantes, obteniendo una MA: 39%

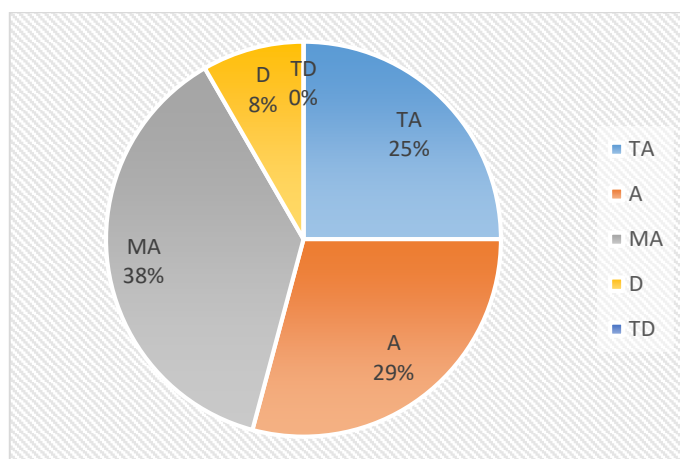


Figura 20: Integridad – Matemáticas superior

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Según la Figura 20, observamos que el profesor de la materia Matemáticas Superior es una persona que cumple tanto los programas y cronogramas establecidos por el colegio, demostrando así ser una persona íntegra y comprometida con su trabajo. Obteniendo una calificación de A= 29%

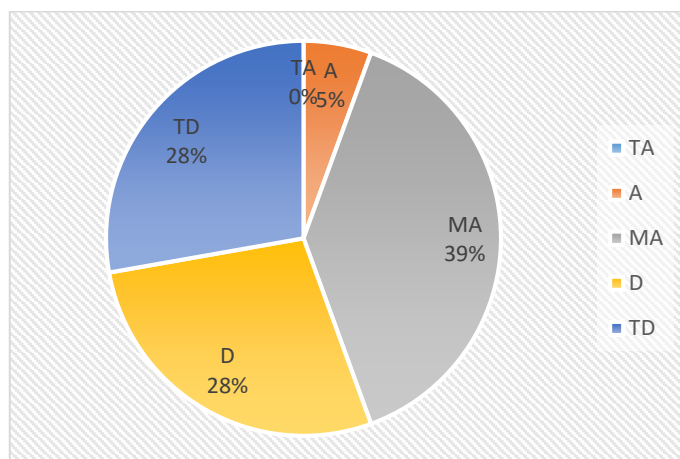


Figura 21: OR. al servicio – Matemáticas superior

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En la materia Matemáticas Superior se puede concluir a través de la Figura 21 que en ocasiones los intereses y dudas de los estudiantes no son atendidos de la mejor manera o no son tomados en cuenta por el profesor.

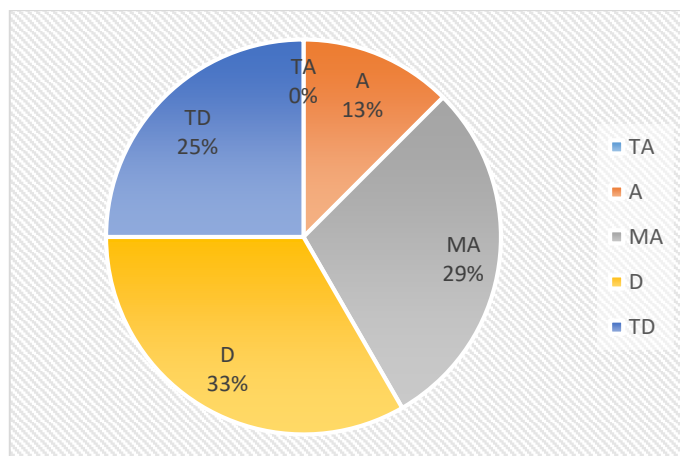


Figura 22: Manejo de conflictos – Matemáticas superior

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

El profesor de la materia Matemáticas Superior no mantiene un equilibrio al momento de manejar conflictos dentro del aula de clase como lo demuestra la Figura 22, logrando así una calificación de desacuerdo de D= 33%

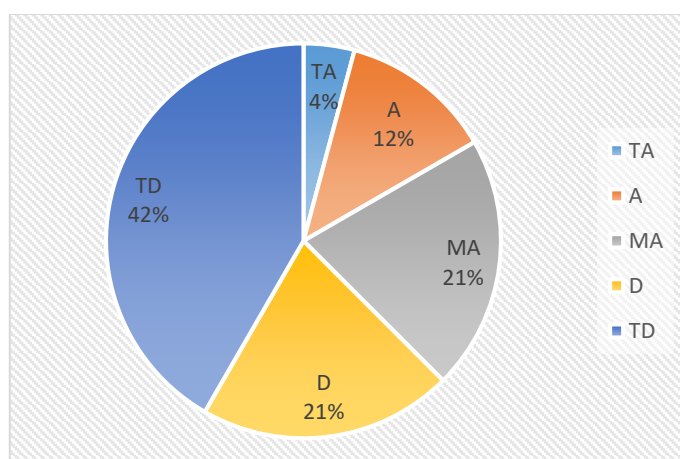


Figura 23: Impacto e influencia– Matemáticas superior

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Se puede concluir que el profesor de la materia Matemáticas Superior tiene que reforzar más los métodos que utiliza para despertar el deseo de aprender de sus estudiantes pues como se observa en la Figura 23, quizás su método de enseñanza es muy antiguo y rutinario, llegando a un D= 21%.

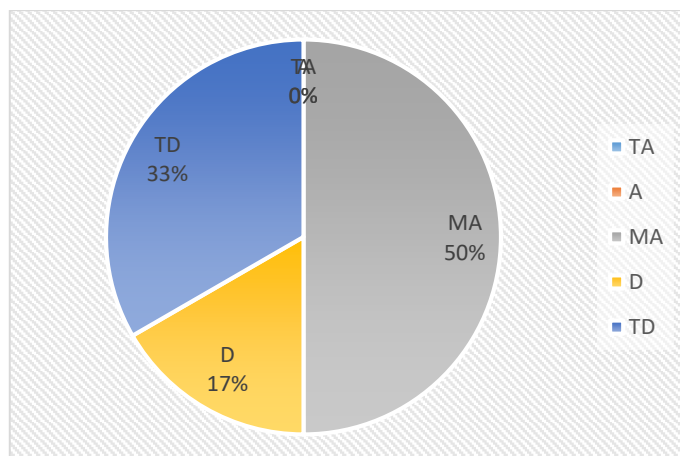


Figura 24: Iniciativa – Matemáticas superior

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Según los resultados de la Figura 24, existen métodos de enseñanza del profesor de la materia Matemáticas Superior que son interesantes pues maneja herramientas tecnológicas que facilitan el aprendizaje de los estudiantes e incrementa su interés de aprender cosas nuevas, obteniendo un MA= 50%

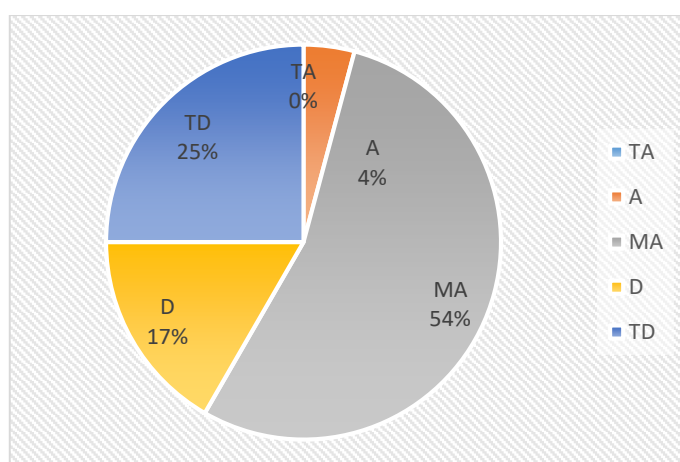


Figura 25: Autocontrol– Matemáticas superior

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Podemos concluir de la Figura 25 que el profesor de la materia Matemáticas Superior en su gran mayoría se muestra tolerante y respetuoso con sus alumnos actuando de manera adecuada en momentos de enfado o situaciones de estrés, obteniendo un MA= 54%

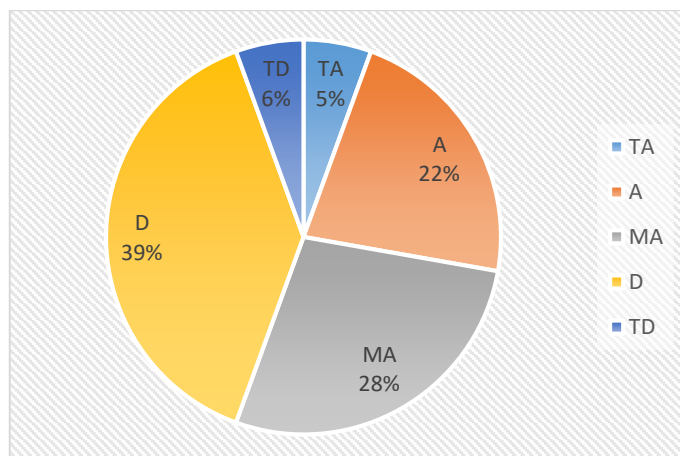


Figura 26: Autoconfianza– Matemáticas superior

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Según la Figura 26, el profesor de la materia Matemáticas Superior no muestra seguridad delante de sus superiores, padres de familia y alumnos al momento de expresar sus ideas y comentarios pues su postura ante los demás es educada, cortés y clara, obteniendo un D = 39%

MATEMÁTICAS

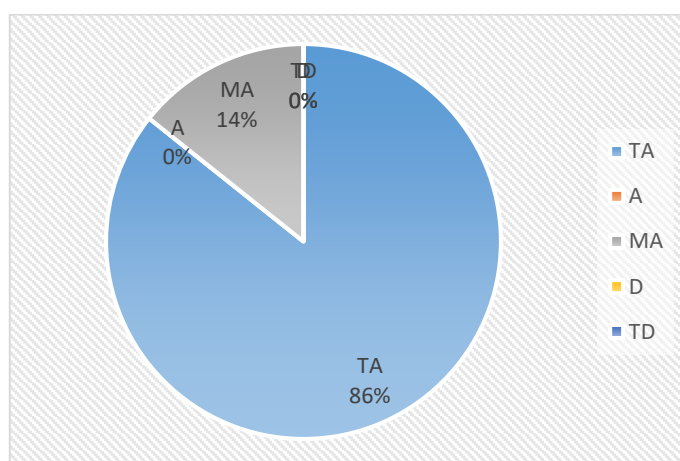


Figura 27: Comunicación – Matemáticas

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se conoce, el diálogo y la retroalimentación alumno profesor y viceversa es fundamental a la hora de intercambiar conocimientos de Matemáticas; por lo tanto, es de suma importancia analizar los resultados de la Figura 27, para poder tomar acciones correctivas.

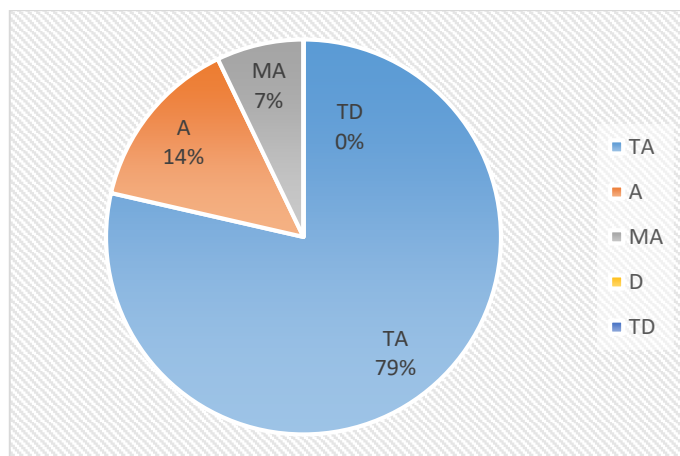


Figura 28: Integridad – Matemáticas

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En el gráfico 28 sobre la integridad académica del profesor de la materia de Matemáticas se puede observar que tienen un concepto adecuado, pero no ideal. Al ser la integridad un valor importante para la sociedad.

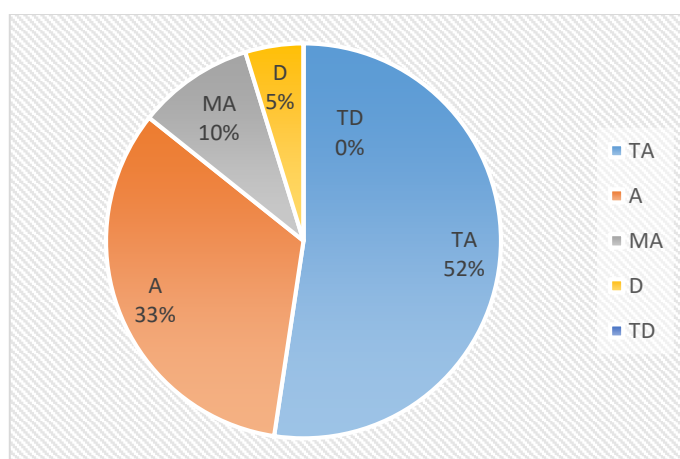


Figura 29: OR. al servicio – Matemáticas

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Según la Figura 29 podemos concluir que la aceptación de los alumnos hacia la orientación al servicio del profesor es media ya que presenta ciertas deficiencias al momento de demostrar que realmente tiene la capacidad para desempeñar sus actividades con éxito.

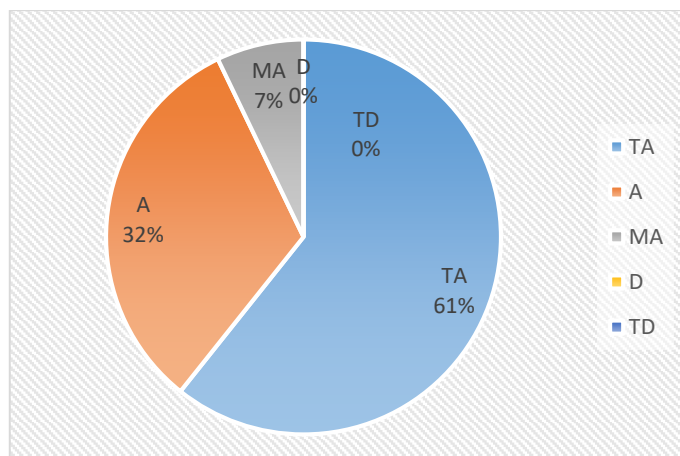


Figura 30: Manejo de conflictos – Matemáticas

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Podemos observar en la Figura 30 que el profesor de la materia de Matemáticas utiliza un método valedero para cumplir con sus objetivos, pero no es tan aceptado por los alumnos. Es importante que se sepa manejar los conflictos de la mejor manera posible para poder dictar las clases y aprovechar al máximo los conocimientos impartidos.

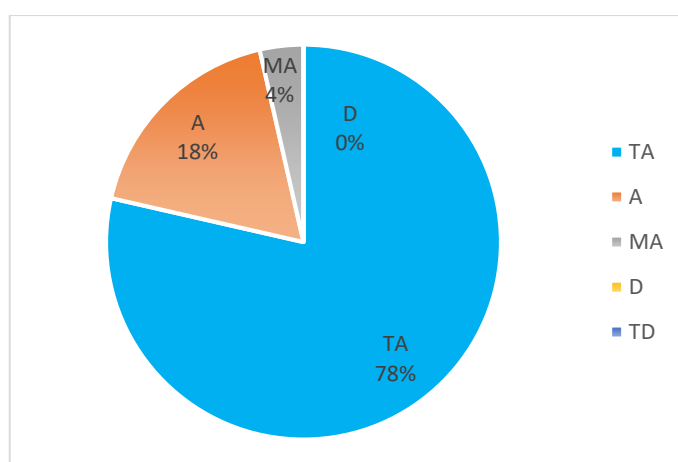


Figura 31: Impacto e influencia – Matemáticas

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se observa en la Figura 31, el profesor de la materia de Matemáticas tiene un impacto medio a nivel de sus estudiantes, aspecto que influye en la convivencia en la hora de clase y que podría mejorar aplicando nuevas técnicas de enseñanza.

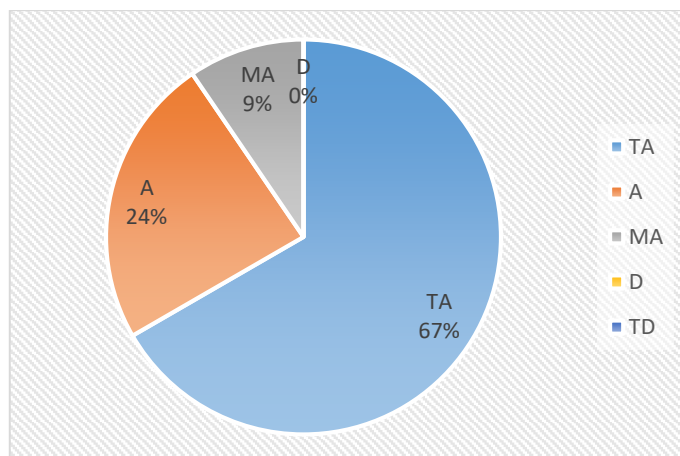


Figura 32: Iniciativa – Matemáticas

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En el caso de la materia de Matemáticas las técnicas que utiliza el profesor no son muy bien percibidas por los alumnos, según la Figura 32, se puede sacar como conclusión que al profesor le falta creatividad e iniciativa al momento de impartir sus conocimientos.

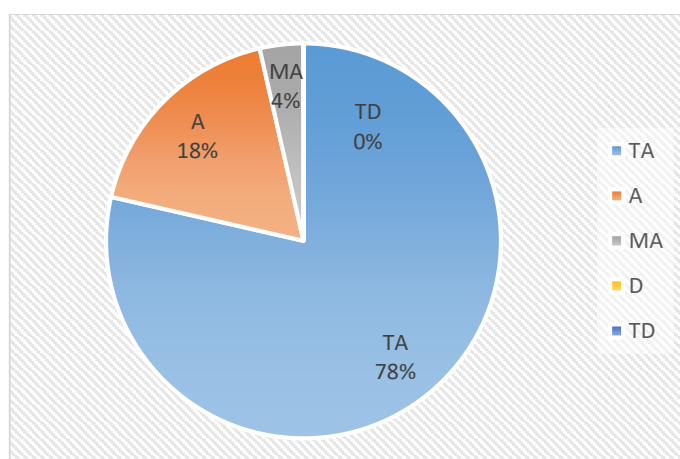


Figura 33: Autocontrol – Matemáticas

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 33 refleja que el profesor de la materia de Matemáticas demuestra tener una aceptación considerable por parte de los estudiantes, en este aspecto el profesor demuestra ser una persona centrada que controla sus emociones.

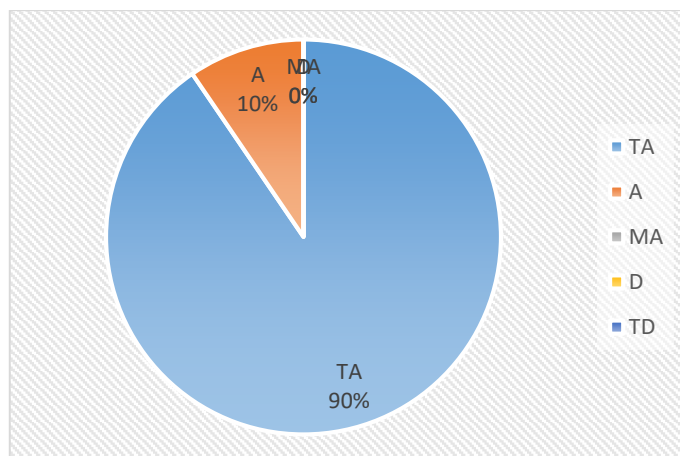


Figura 34: Autoconfianza – Matemáticas

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En cuanto a autoconfianza, la Figura 34 muestra que el profesor de la materia de Matemáticas da una imagen a sus alumnos de confianza en sí mismo, dando una aceptación del A=10%, esto no favorece al clima de la casa ya que esto es percibido por los alumnos de una manera negativa, tal vez porque a algunos no les gusta esta materia, dando un TA=90%.

HISTORIA

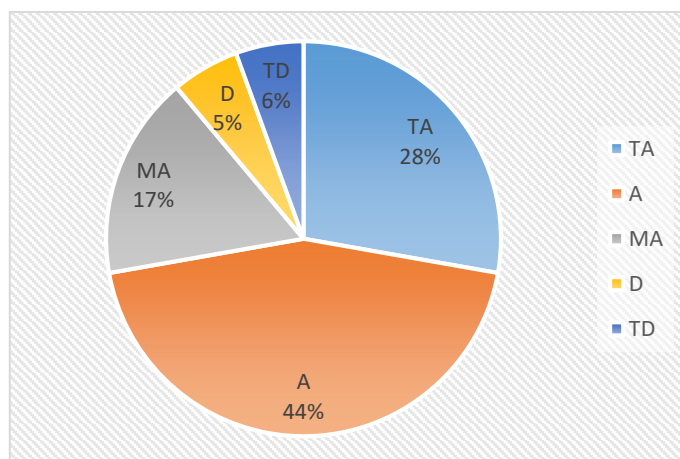


Figura 35: Comunicación - Historia

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En cuanto a integridad podemos observar en la Figura 35, que el profesor de la materia de Historia es una persona que cumple tanto los programas y cronogramas establecidos por el colegio, demostrando así ser una persona íntegro con su trabajo, con una A= 44 %.

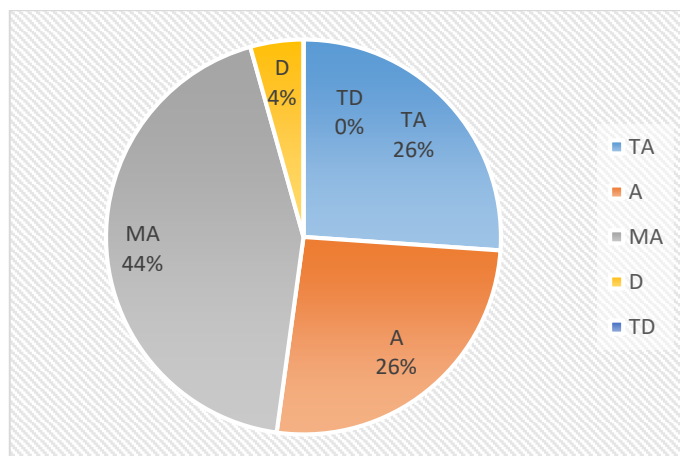


Figura 36: Integridad - Historia

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Una de las debilidades del profesor de la materia Historia se puede concluir a través de la Figura 36 que en ocasiones los intereses y dudas de los estudiantes no son atendidos de la mejor manera o no son tomados en cuenta por el profesor, con apenas una A=26%.

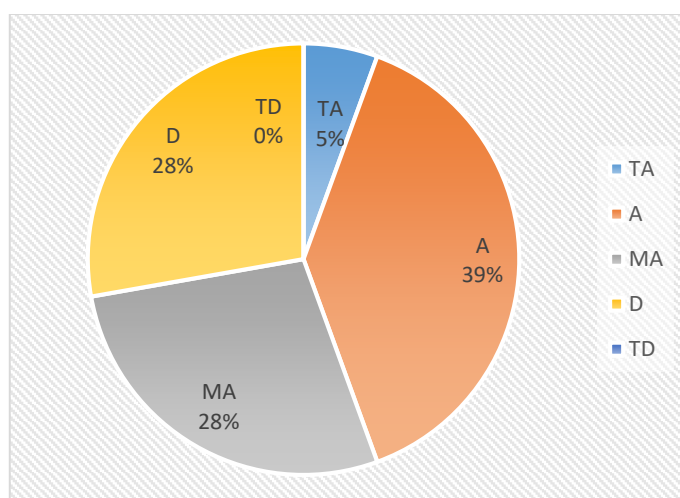


Figura 37: OR. al servicio - Historia

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En la materia de Historia se puede concluir a través de la Figura 37 que en ocasiones los intereses y dudas de los estudiantes no son atendidos de la mejor manera o no son tomados en cuenta por el profesor, dando una MA=28%

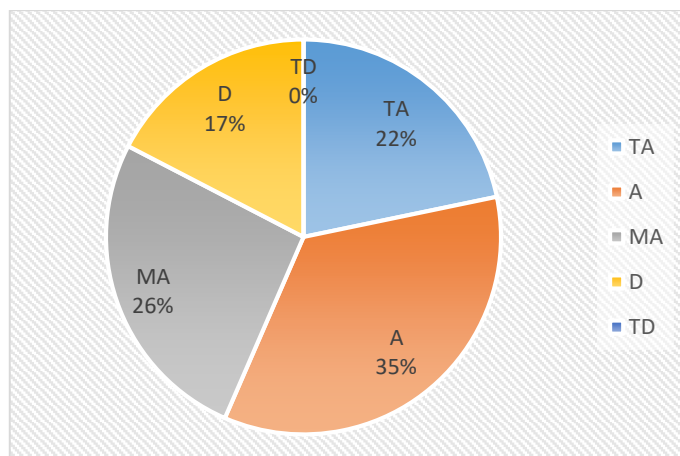


Figura 38: Manejo de conflictos - Historia

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

De la Figura 38 podemos concluir que el profesor de la materia de Historia mantiene un equilibrio al momento de manejar conflictos dentro del aula de clase logrando así un correcto comportamiento de los estudiantes con un acuerdo A= 35%

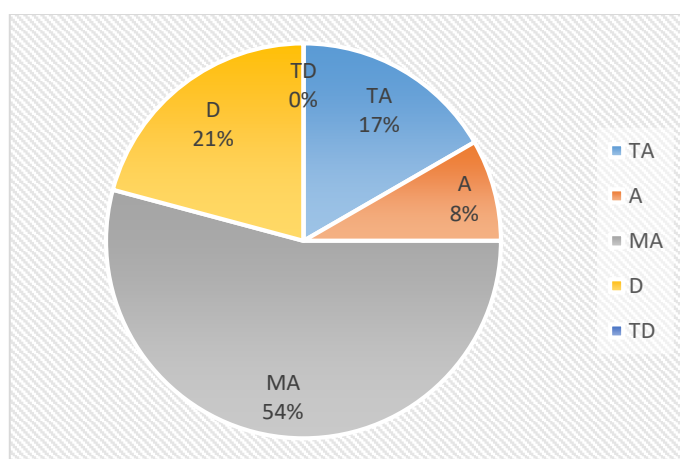


Figura 39: Impacto e influencia - Historia

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

De la Figura 39 se puede concluir que el profesor de la materia de Historia tiene que reforzar más los métodos que utiliza para despertar el deseo de aprender de sus estudiantes pues quizás su método de enseñanza es muy antiguo y rutinario, llegando a un MA= 39%

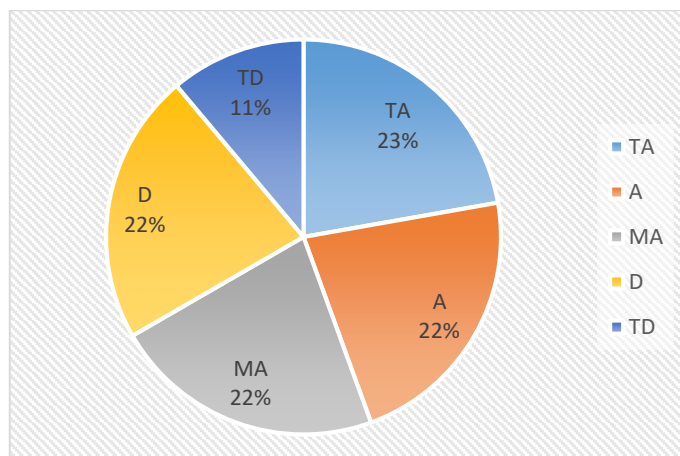


Figura 40: Iniciativa - Historia

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Según la Figura 40, el método de enseñanza del profesor de la materia de Historia es interesante pues maneja herramientas tecnológicas que facilitan el aprendizaje de los estudiantes e incrementa su interés de aprender cosas nuevas, obteniendo un A= 22%

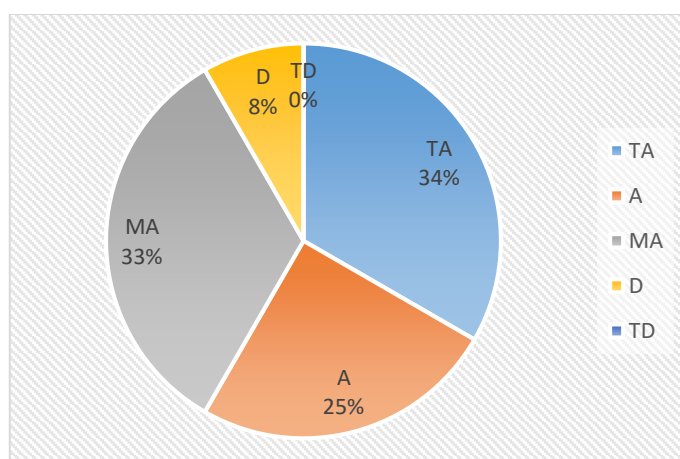


Figura 41: Autocontrol - Historia

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se puede observar en la Figura 41, el profesor de la materia de Historia en su gran mayoría se muestra tolerante y respetuoso con sus alumnos actuando de manera adecuada en momentos de enfado o situaciones de estrés, con una A=25%

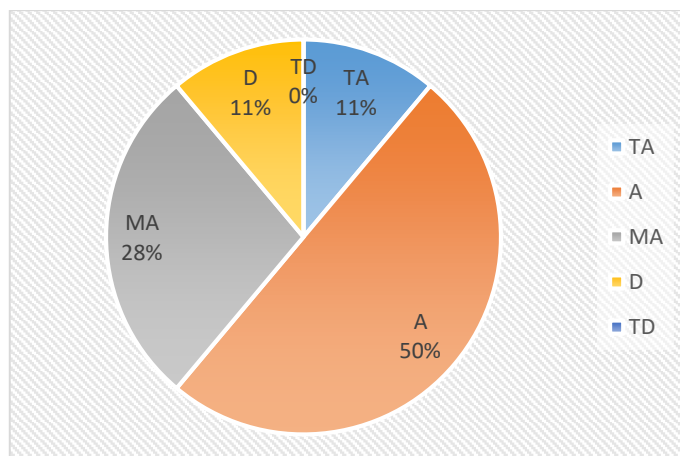


Figura 42: Autoconfianza - Historia

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Según se observa en la Figura 42, el profesor de la materia de Historia muestra seguridad delante de sus superiores, padres de familia y alumnos al momento de expresar sus ideas y comentarios pues su postura ante los demás es educada, cortés y clara, obteniendo un A = 50%.

LENGUAJE

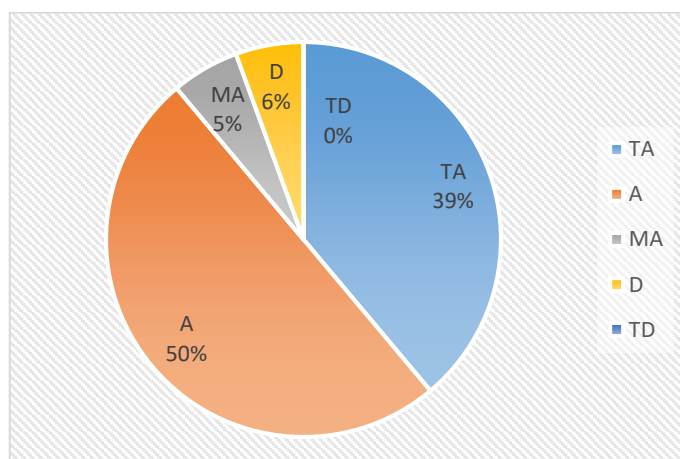


Figura 43: Comunicación - Lenguaje

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se conoce el diálogo y la retroalimentación alumno profesor y viceversa es fundamental a la hora de intercambiar conocimientos de Lenguaje; con una aceptación del 50% como se observa en la Figura 43.

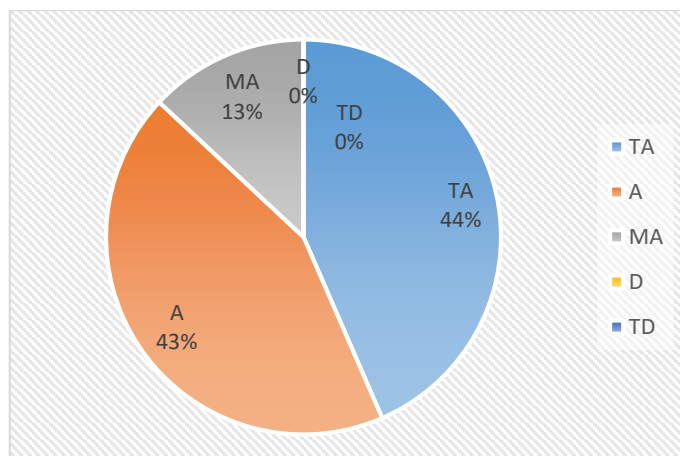


Figura 44: Integridad - Lenguaje

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En cuanto a la percepción que tienen los alumnos sobre la integridad del profesor de la materia de Lenguaje se puede observar que tienen un concepto adecuado, pero no ideal. La Figura 44 presenta el mayor porcentaje de Total Acuerdo= 44%.

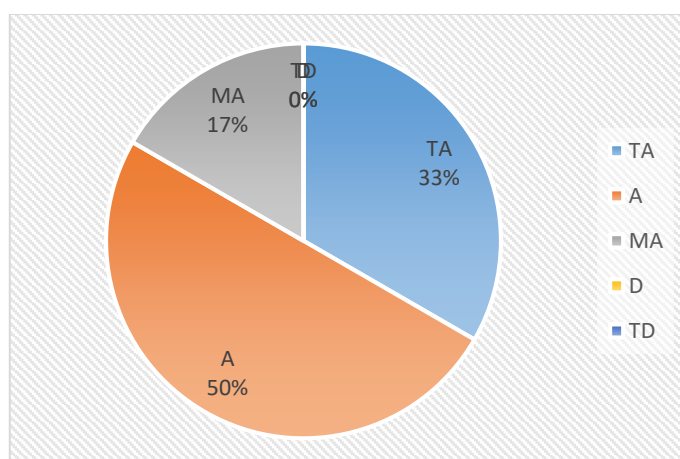


Figura 45: OR. de servicio - Lenguaje

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 45 presenta que en el caso del profesor de la materia de Lenguaje, la aceptación de los alumnos hacia su orientación al servicio es media ya que presenta ciertas deficiencias al momento de demostrar que realmente tiene la capacidad para desempeñar sus actividades con éxito.

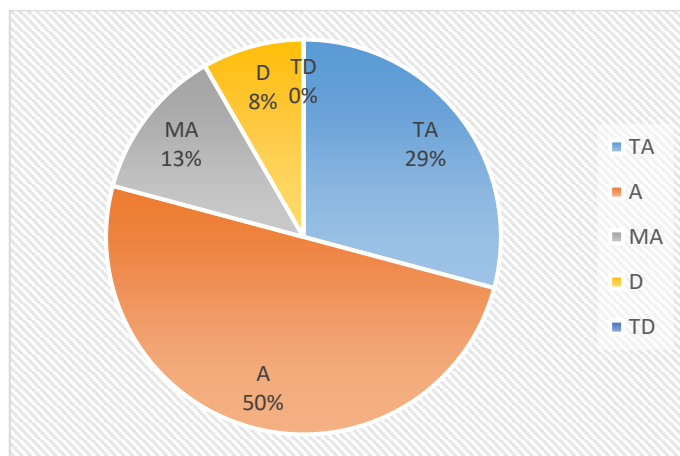


Figura 46: Manejo de conflictos - Lenguaje

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Al momento de manejar conflictos, los resultados de la Figura 46, el profesor de la materia de Lenguaje utiliza un método valedero para cumplir con su objetivo, pero no es tan aceptado por los alumnos. Es importante que se sepa manejar los conflictos de la mejor manera posible para dictar las clases y poder aprovechar al máximo los conocimientos impartidos. Existe una A=50%

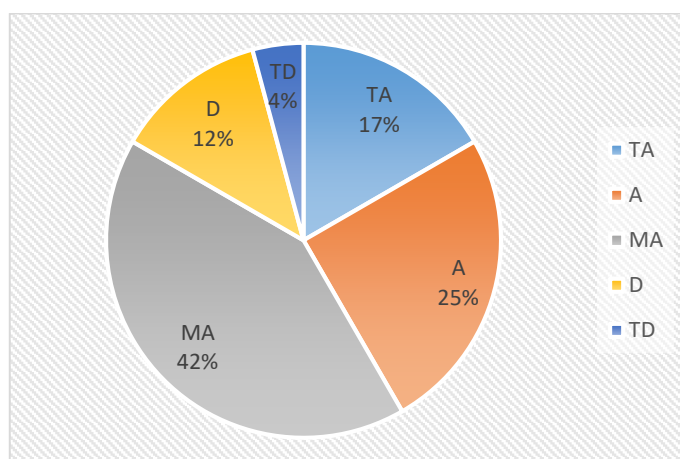


Figura 47: Impacto e influencia - Lenguaje

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 47 demuestra que el profesor de la materia de Lenguaje tiene un impacto medio a nivel de sus estudiantes, aspecto que influye en la convivencia en la hora de clase y que podría mejorar aplicando nuevas técnicas de enseñanza. Existiendo un resultado de M.A=42%.

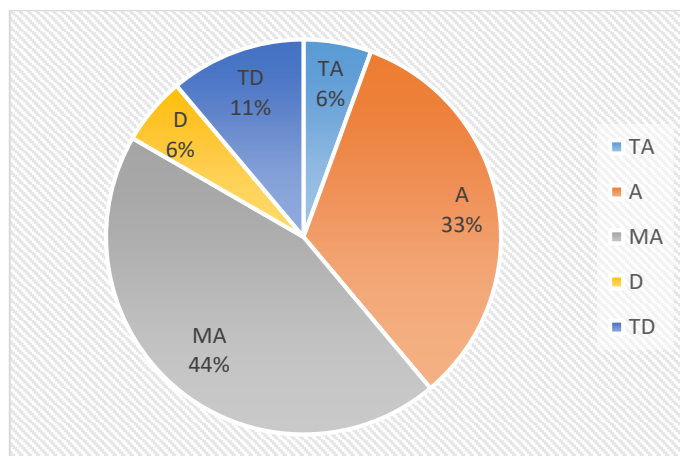


Figura 48: Iniciativa - Lenguaje

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En el caso de la materia de Religión, las técnicas que utiliza el profesor no son muy bien percibidas por los alumnos, según la Figura 48, se puede sacar como conclusión que al profesor le falta creatividad e iniciativa al momento de impartir sus conocimientos. Obteniendo M.A=44%.

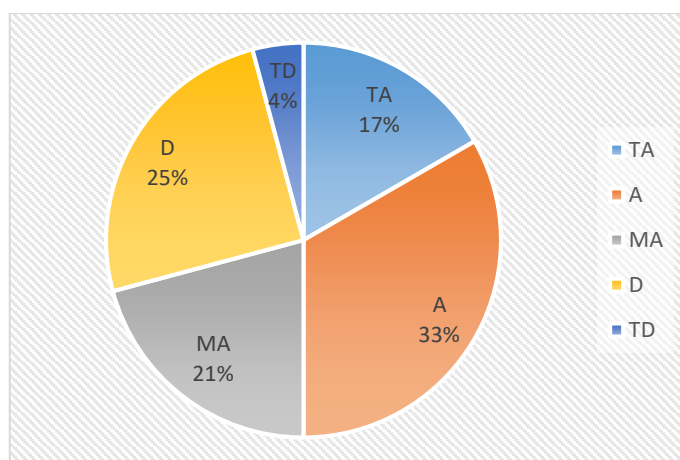


Figura 49: Autocontrol - Lenguaje

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Podemos concluir de la Figura 49, que el profesor de la materia de Lenguaje demuestra tener una aceptación considerable por parte de los estudiantes, en este aspecto el profesor demuestra ser una persona centrada que controla sus emociones. Resultando una A=33%.

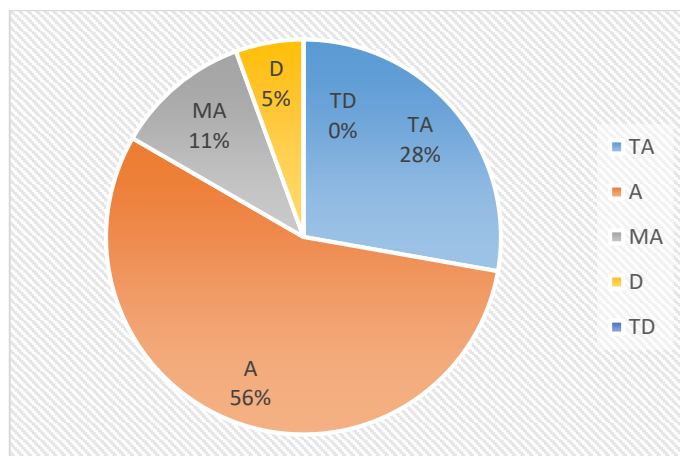


Figura 50: Autoconfianza - Lenguaje

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Según la Figura 50, el profesor de la materia de Lenguaje da una imagen a sus alumnos de confianza en sí mismo, esto favorece al clima de la clase ya que es percibido por los alumnos de una manera positiva e incluso los influye al momento de recibir las clases. Resultando una A=56%.

EDUCACIÓN FÍSICA

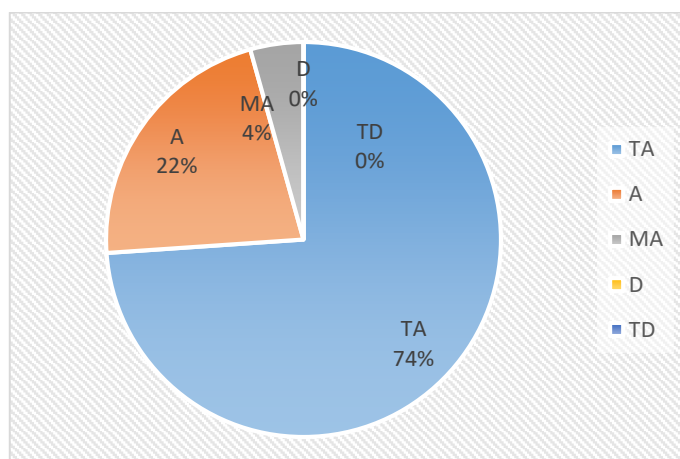


Figura 51: Comunicación – Educación física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se puede observar en la Figura 51 el profesor de la asignatura de Educación Física presenta problemas al momento de empezar, uno de los motivos puede ser el no tomar en cuenta las opiniones de sus estudiantes, obteniendo una TA: 74%.

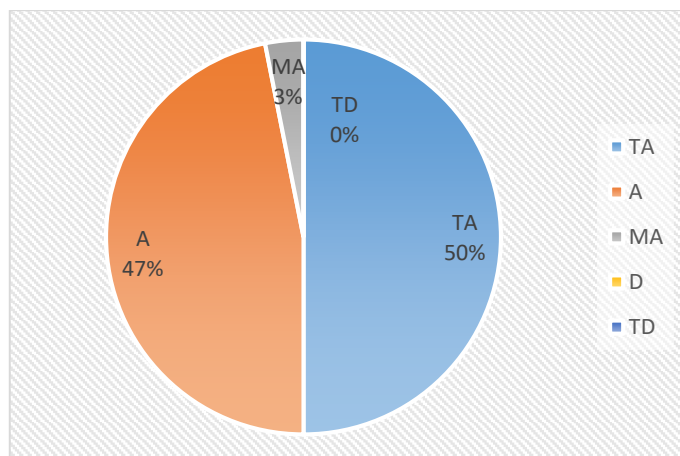


Figura 52: Integridad – Educación física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Con respecto a la Figura 52, en el aspecto de integridad se puede notar que el profesor de la materia de Educación Física es una persona que cumple tanto los programas y cronogramas establecidos por el colegio, demostrando así ser una persona íntegra y comprometido con su trabajo. Obteniendo una calificación de TA= 50%.

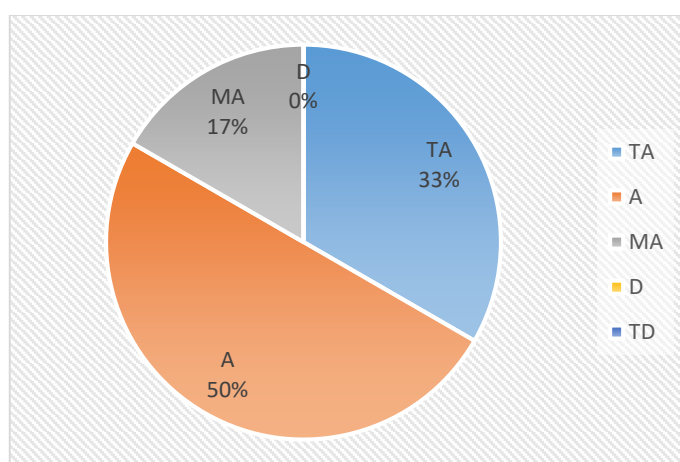


Figura 53: OR. de servicio – Educación física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como un aspecto importante del profesor de la materia de Educación Física se puede concluir a través de la Figura 53 que en ocasiones los intereses y dudas de los estudiantes son atendidos por el profesor. Obteniendo una A=50%.

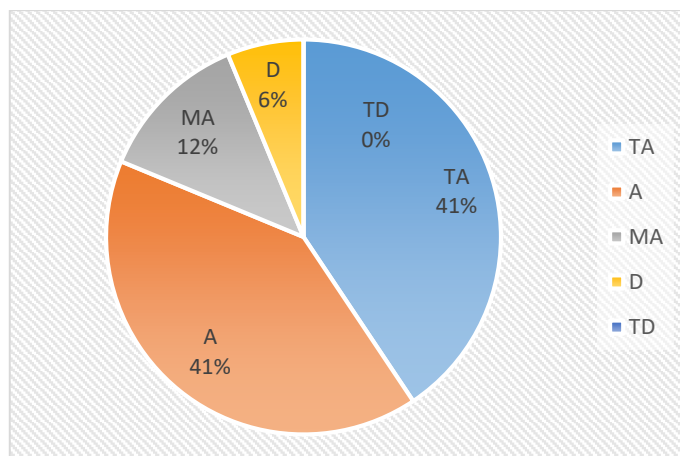


Figura 54: Manejo de conflictos – Educación física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se observa en la Figura 54, el profesor de Educación Física mantiene un equilibrio al momento de manejar conflictos dentro del aula de clase logrando así un correcto comportamiento de los estudiantes con un desacuerdo TA= 41%

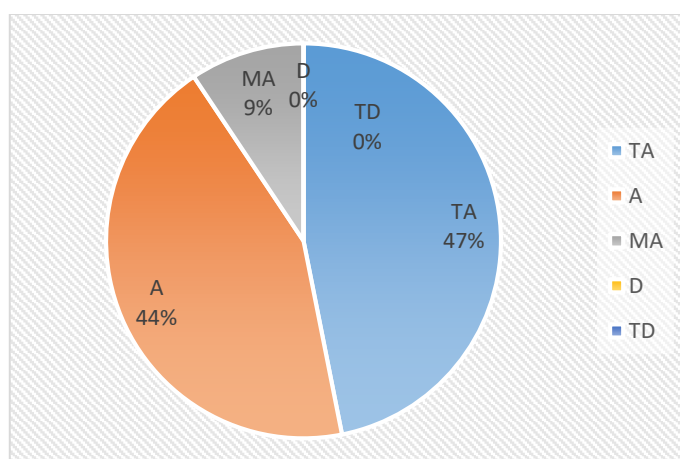


Figura 55: Impacto e influencia – Educación física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Se puede concluir de la Figura 55, que el profesor de la materia de Educación Física tiene que reforzar más los métodos que utiliza para despertar el deseo de aprender de sus estudiantes pues quizás su método de enseñanza es muy antiguo y rutinario, llegando a un TA= 21%.

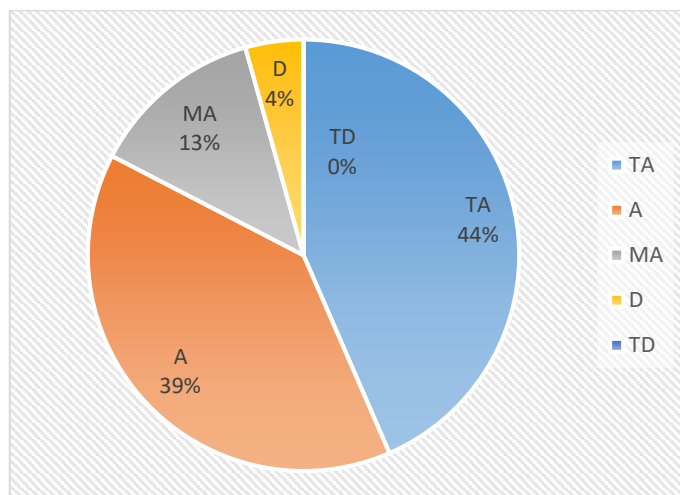


Figura 56: Iniciativa – Educación física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Podemos observar en la Figura 56 que varios de los métodos de enseñanza del profesor de la materia de Educación Física son interesantes pues maneja herramientas nuevas que facilitan el aprendizaje de los estudiantes e incrementa su interés de aprender cosas nuevas, obteniendo un TA= 44%.

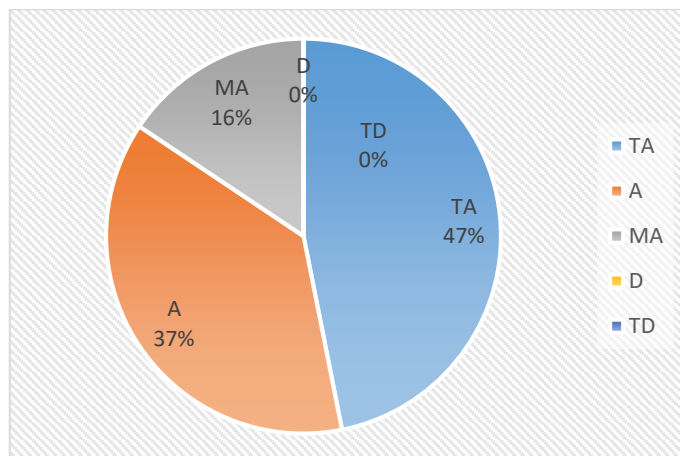


Figura 57: Autocontrol – Educación física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 57 demuestra que el profesor de la materia de Educación Física en su gran mayoría se muestra tolerante y respetuoso con sus alumnos actuando de manera adecuada en momentos de enfado o situaciones de estrés, obteniendo un TA= 54%.

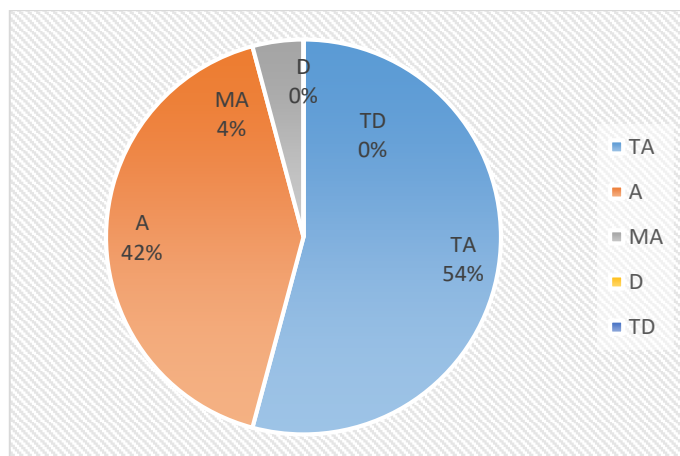


Figura 58: Autoconfianza – Educación física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Según la Figura 58, el profesor de la materia de Educación Física muestra seguridad delante de sus superiores, padres de familia y alumnos al momento de expresar sus ideas y comentarios pues su postura ante los demás es educada, cortés y clara, obteniendo un TA = 54%.

FÍSICA

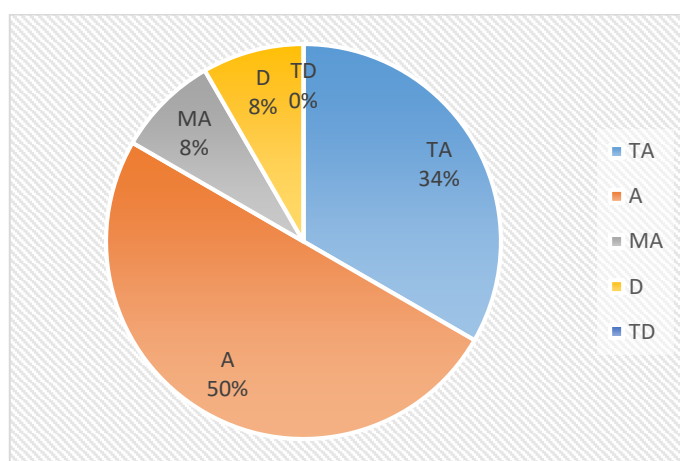


Figura 59: Comunicación – Física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En lo que respecta a la materia de Física, la Figura 59 demuestra que el diálogo y la retroalimentación alumno profesor y viceversa es adecuada a la hora de intercambiar conocimientos; existiendo una aceptación A=50%.

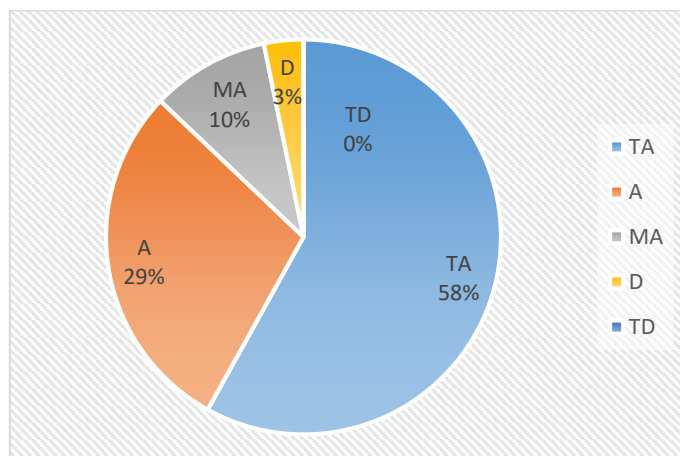


Figura 60: Integridad – Física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En cuanto a la percepción que tienen los alumnos sobre la integridad del profesor de la materia de Física, en la Figura 60 se puede observar que tienen un concepto adecuado, pero no ideal. Al ser la integridad un valor importante para la sociedad.

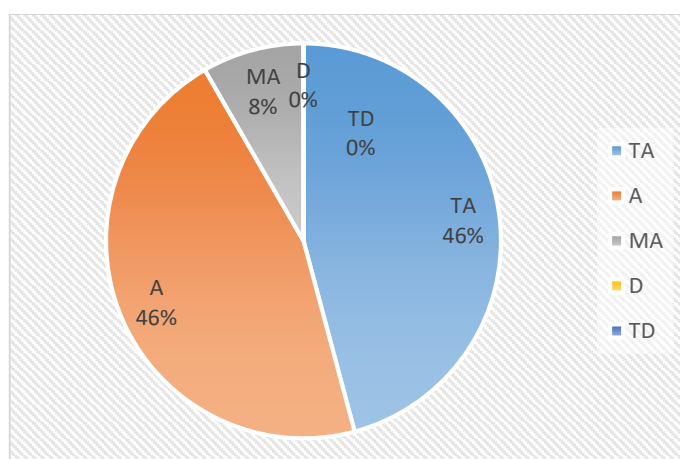


Figura 61: OR. de servicio – Física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En el caso de la materia de Física, la Figura 61 demuestra que el profesor tiene una aceptación del 46% al momento de demostrar que realmente tiene la capacidad para desempeñar sus actividades con éxito.

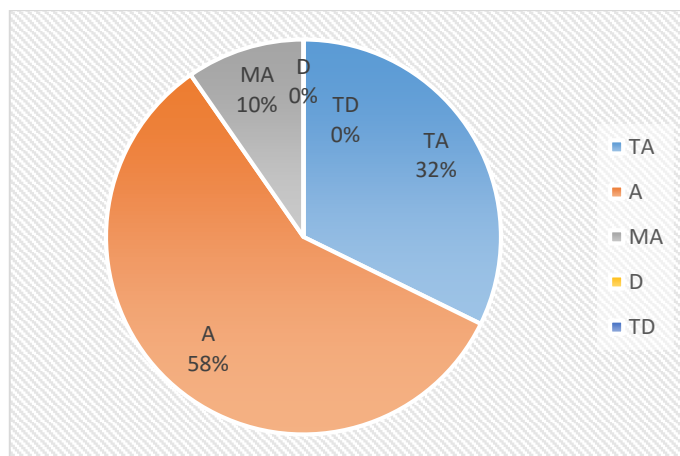


Figura 62: Manejo de conflictos – Física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se puede observar en la Figura 62, al momento de manejar conflictos en la clase el profesor de la materia de Física utiliza un método valedero para cumplir con su objetivo, con un resultado de A=58%

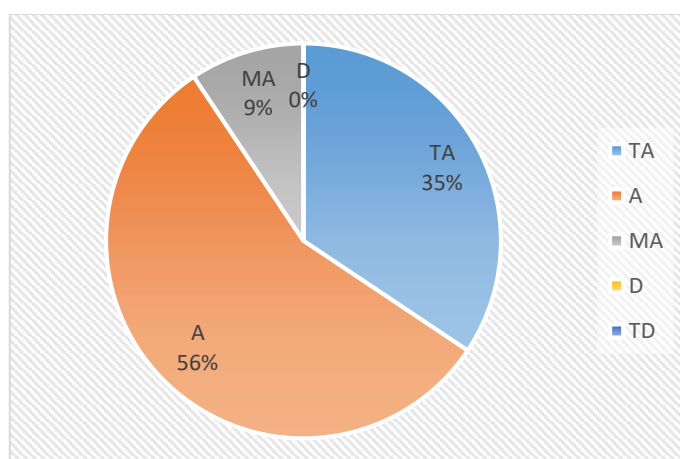


Figura 63: Impacto e influencia – Física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Podemos concluir de la Figura 63, que existe un impacto medio a nivel de sus estudiantes, aspecto que influye en la convivencia en la hora de clase y que podría mejorar aplicando nuevas técnicas de enseñanza. Tiene una A=56%.

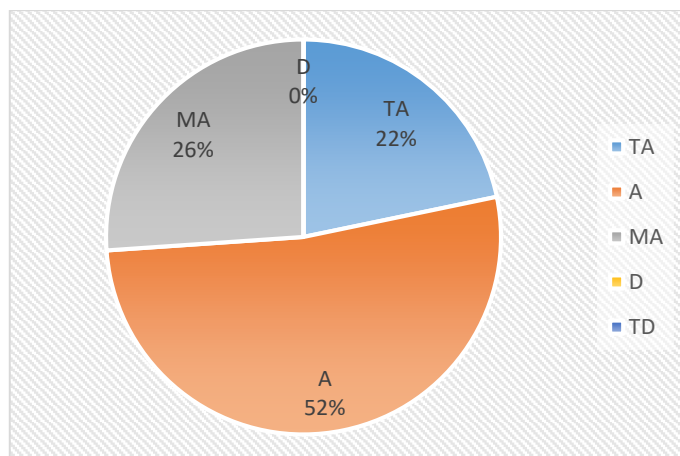


Figura 64: Iniciativa – Física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

De la Figura 64 podemos concluir que las técnicas que utiliza el profesor son bien percibidas por los alumnos, existiendo una aceptación del 52% respectivamente.

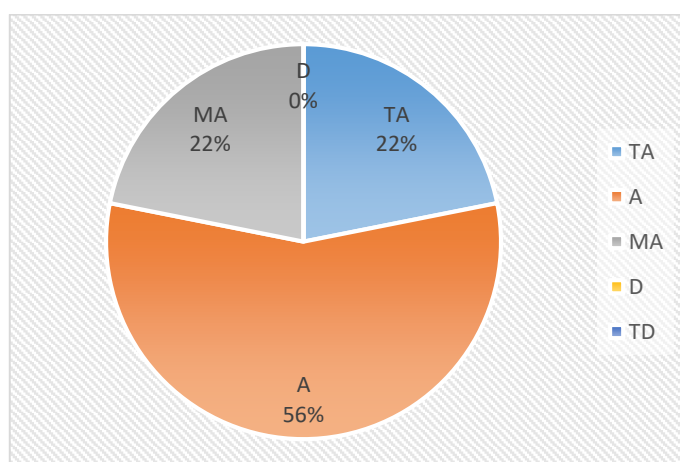


Figura 65: Autocontrol – Física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En la materia de Física, el profesor demuestra tener una aceptación considerable por parte de los estudiantes, especialmente porque es una materia técnica, llegando a una aceptación de A=56% en la Figura 65.

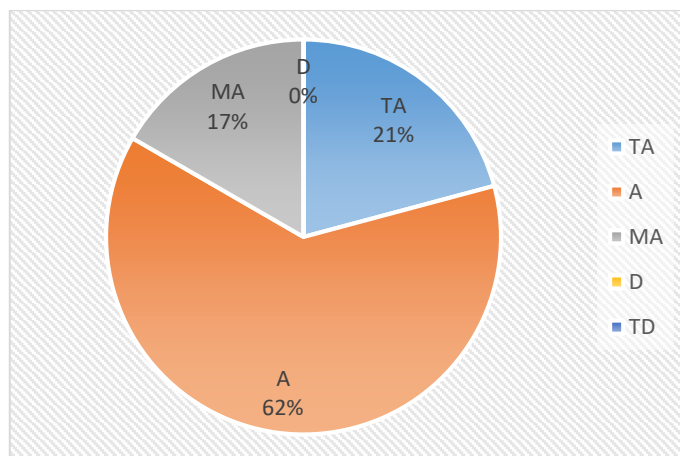


Figura 66: Autoconfianza – Física

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En relación a la Figura 66, podemos observar que el profesor da una imagen a sus alumnos de confianza en sí mismo, esto favorece al clima de la casa ya que esto es percibido por los alumnos de una manera positiva dando una aceptación de A=62%.

EMPRENDIMIENTO

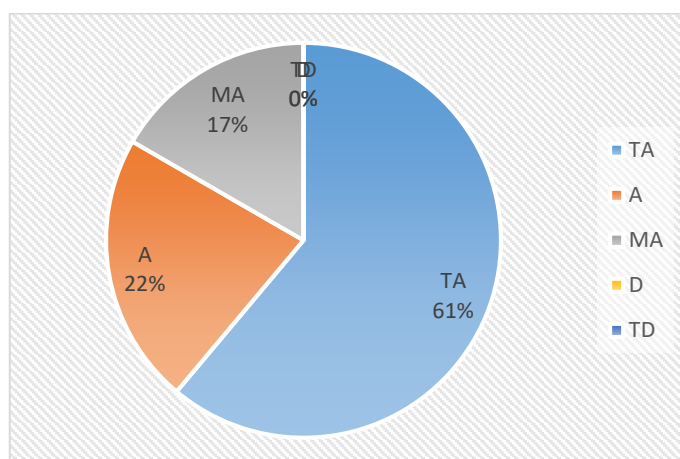


Figura 67: Comunicación – Emprendimiento

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Podemos concluir de la Figura 67 que la mayoría de estudiantes contestaron que el profesor cumple tanto los programas y cronogramas establecidos por el colegio, demostrando así ser una persona íntegra y comprometida con su trabajo, dando una calificación de TA=61%.

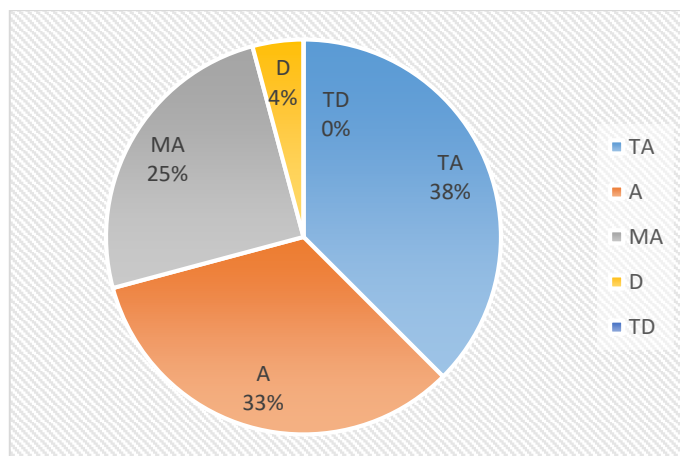


Figura 68: Integridad – Emprendimiento

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 68 muestra que el 38% de los estudiantes tiene una Total Aceptación TA= 38% seguidos de una aceptación del A=33%, esto significa que la mayoría acepta los métodos de enseñanza del profesor.

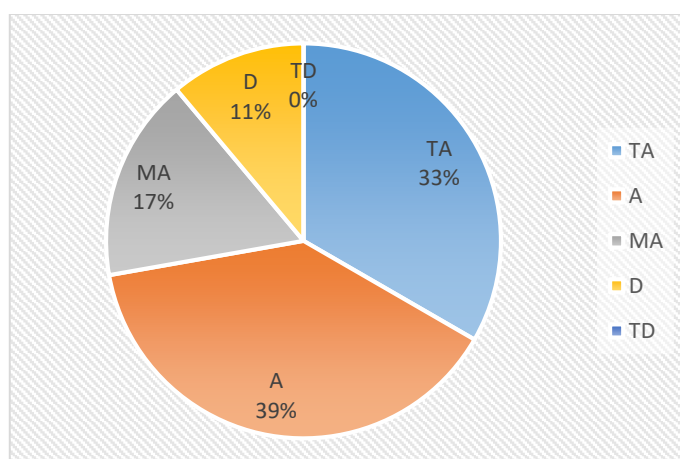


Figura 69: OR. de servicio – Emprendimiento

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En relación a la Figura 69, cabe señalar que las inquietudes son contestadas por el profesor con una aceptación del A=39% y una Total Aceptación TA=33% lo que refleja su buen desempeño.

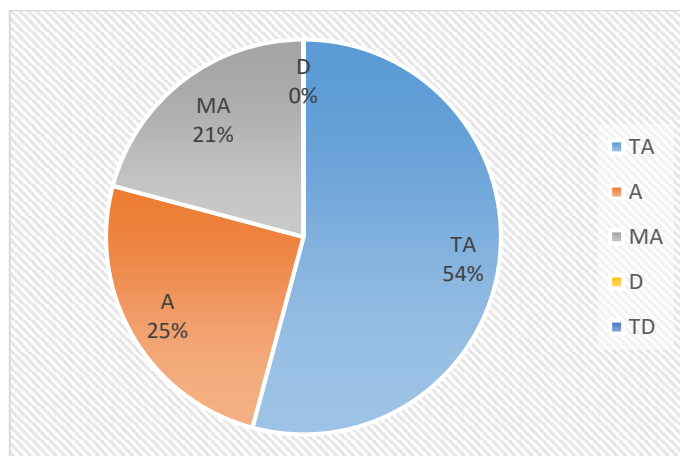


Figura 70: Manejo de conflictos – Emprendimiento

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 70, demuestra que si existiera cualquier conflicto en los estudiantes, el profesor de la materia de emprendimiento trata de solucionarlo, existiendo una aceptación A=25% y Total Aceptación TA= 54%.

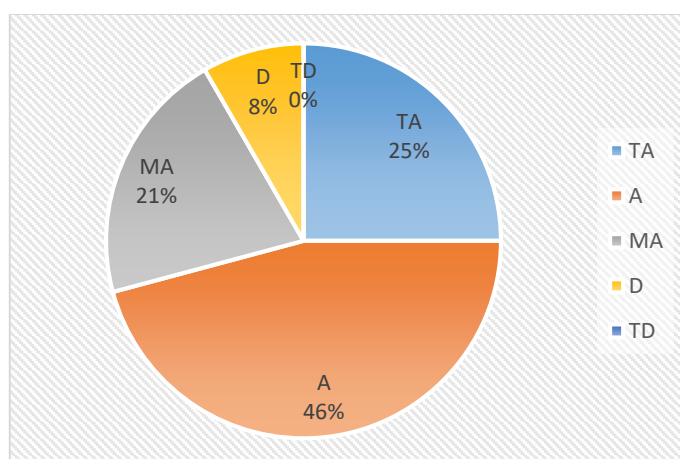


Figura 71: Impacto e influencia – Emprendimiento

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Con respecto a la Figura 71, los métodos de enseñanza en la materia de emprendimiento, la mayoría de los estudiantes opinan que el profesor utiliza bien los métodos, ya que a un 46% lo califica como aceptación y una Total Aceptación un 25% respectivamente.

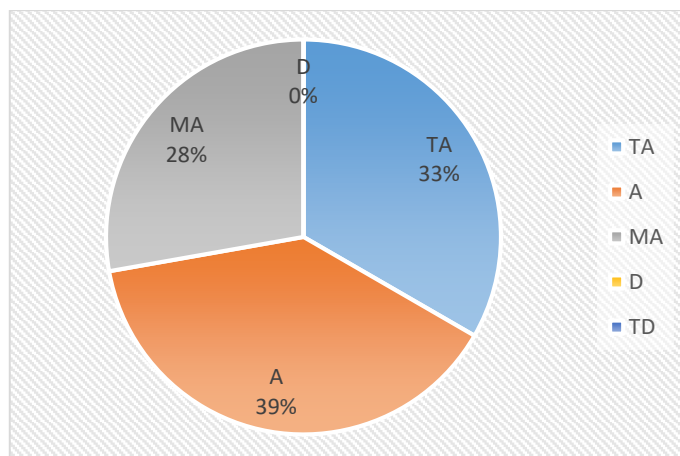


Figura 72: Iniciativa – Emprendimiento

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En la Figura 72 podemos observar que la mayoría de los estudiantes opinan que el profesor utiliza bien los métodos, incluyendo tecnología apropiada ya que a un 39% lo califica como aceptación y una Total Aceptación un 33% respectivamente.

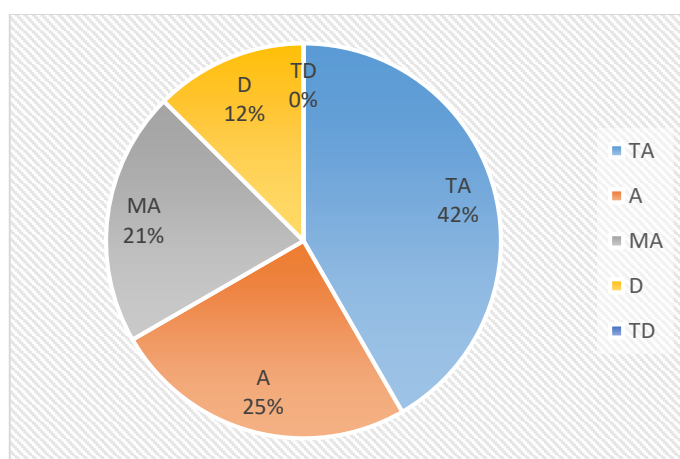


Figura 73: Autocontrol – Emprendimiento

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se puede observar en la Figura 73, el profesor de la materia de emprendimiento en su gran mayoría se muestra tolerante y respetuoso con sus alumnos actuando de manera adecuada en momentos de enfado o situaciones de estrés. Teniendo una aceptación de 25% y TA= 42%.

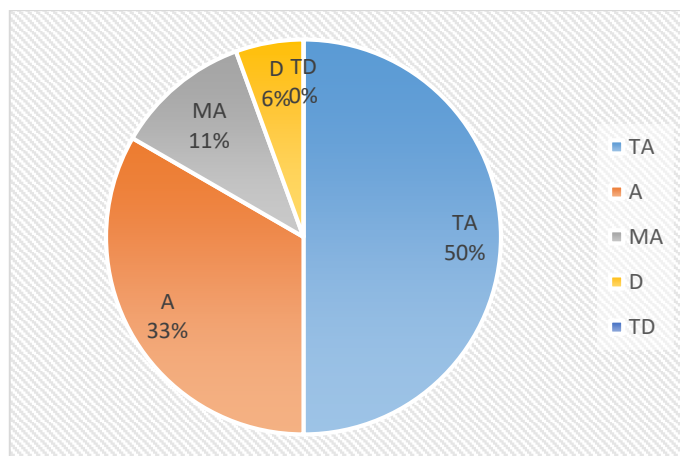


Figura 74: Autoconfianza – Emprendimiento

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 74 muestra que el profesor de la materia de emprendimiento mantiene una autoconfianza en los estudiantes moderada en los alumnos al momento de expresar sus ideas y comentarios pues su postura ante los demás es educada, cortés y clara, obteniendo un TA = 50%.

PROBLEMAS DEL MUNDO

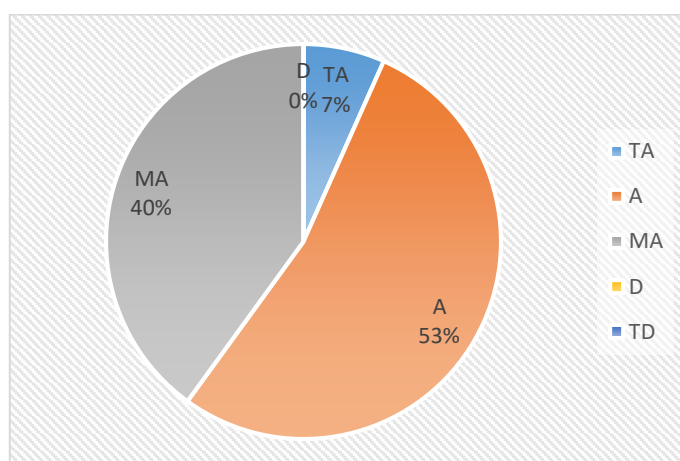


Figura 75: Comunicación - Problemas con el mundo

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En relación a la Figura 75, el profesor de la materia de problemas del mundo, mantiene una buena comunicación al momento de intercambiar conocimientos, teniendo una buena aceptación del 53%.

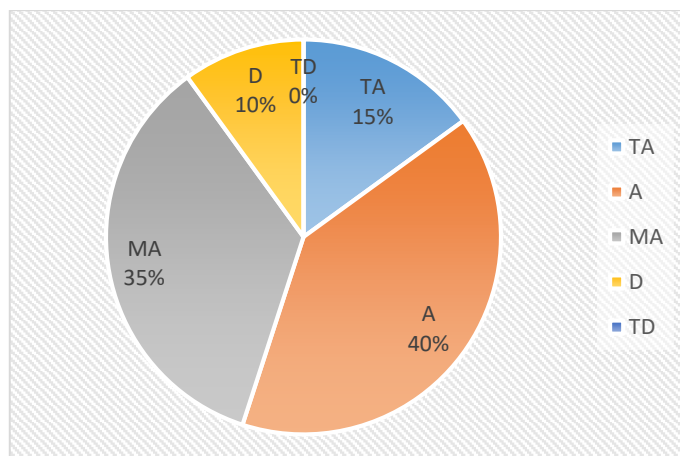


Figura 76: Integridad - Problemas con el mundo

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 76 nos muestra que la percepción que tienen los alumnos sobre la integridad del profesor de la materia de problemas con el mundo es adecuada, ya que tienen un concepto del 40%.

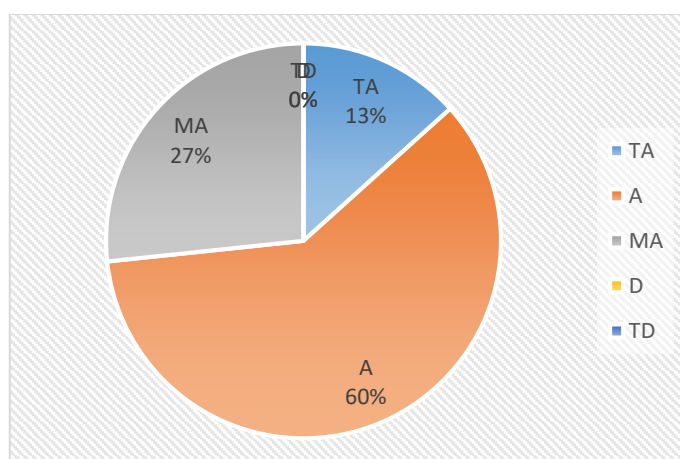


Figura 77: OR. de servicio - Problemas con el mundo

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 77 refleja que en el profesor de la materia Problemas del Mundo, la aceptación de los alumnos hacia su orientación al servicio es media ya que presenta ciertas deficiencias al momento de demostrar que realmente tiene la capacidad para desempeñar sus actividades con éxito.

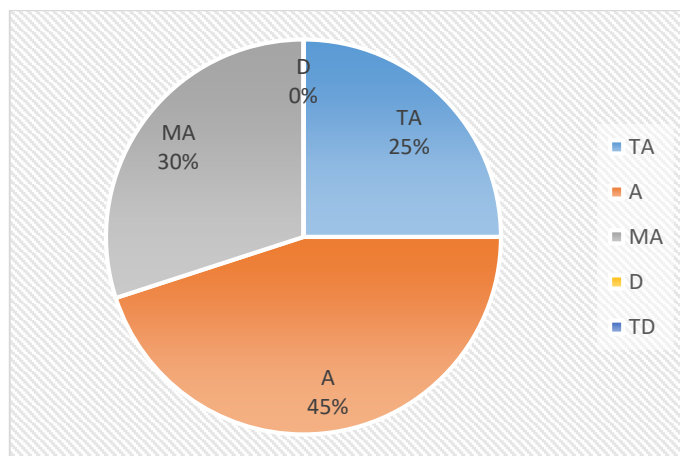


Figura 78: Manejo de conflictos - Problemas con el mundo

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En relación al manejo de conflictos, la Figura 78 muestra que existe una aceptación por parte de los alumnos, al responder la manera en que el profesor lo realiza, un 25% respondió TA y un 45% con una aceptación.

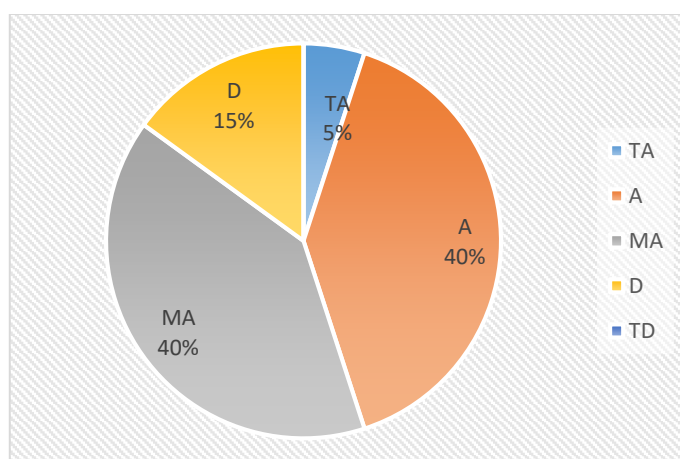


Figura 79: Impacto e influencia - Problemas con el mundo

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En la Figura 79 podemos concluir que los estudiantes no están conformes con la influencia del profesor de problemas con el mundo, debiendo de aplicar nuevas técnicas para lograr impactar en los estudiantes.

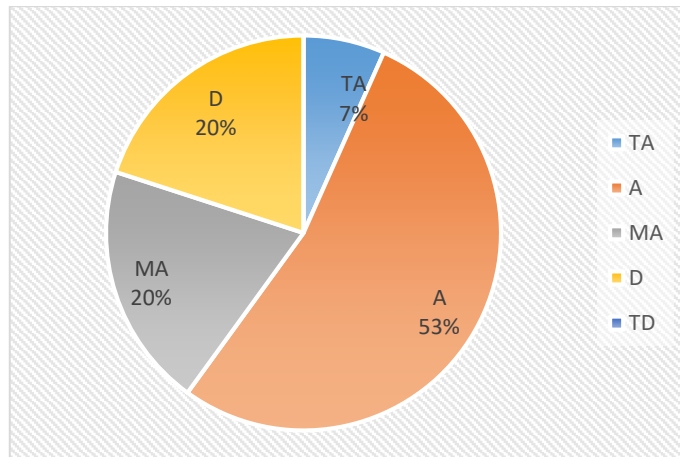


Figura 80: Iniciativa - Problemas con el mundo

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En el caso de la materia de problemas con el mundo, las técnicas que utiliza el profesor no son muy bien percibidas por los alumnos, según la Figura 80, se puede sacar como conclusión que al profesor le falta creatividad e iniciativa al momento de impartir sus conocimientos.

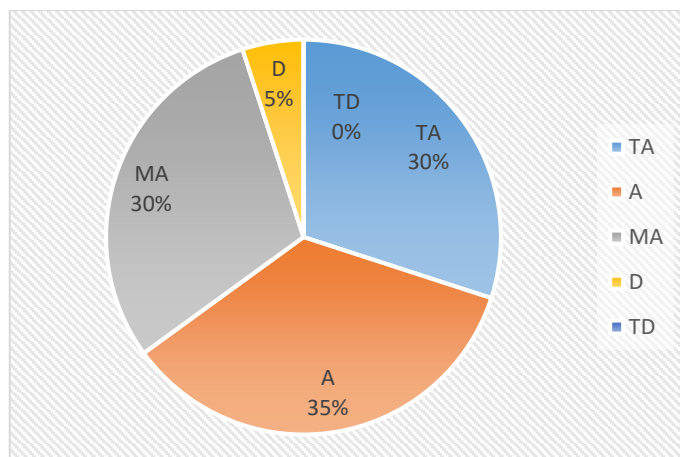


Figura 81: Autocontrol - Problemas con el mundo

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Al momento de demostrar autocontrol, la Figura 81 muestra que el profesor de la materia Problemas del Mundo tiene una aceptación considerable por parte de los estudiantes, en este aspecto el profesor demuestra ser una persona centrada que controla sus emociones.

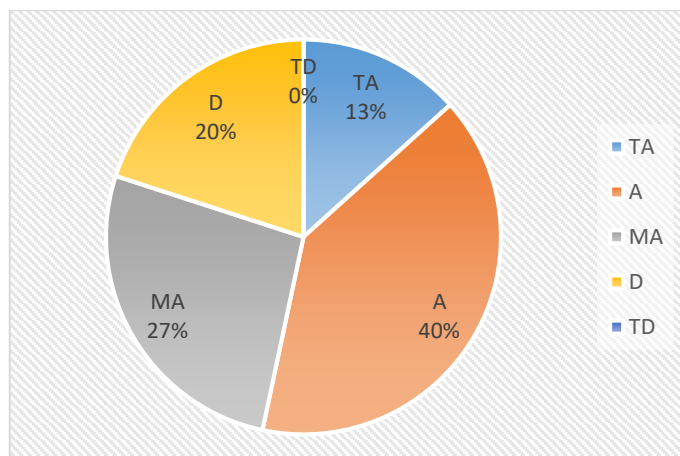


Figura 82: Autoconfianza - Problemas con el mundo

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Podemos concluir de la Figura 82 que la autoconfianza revela la seguridad del profesor en el conocimiento sobre la materia de problemas con el mundo, esto obviamente es transmitido al momento de dar clases, para algunos todavía falta más conocimiento del profesor.

INGLÉS

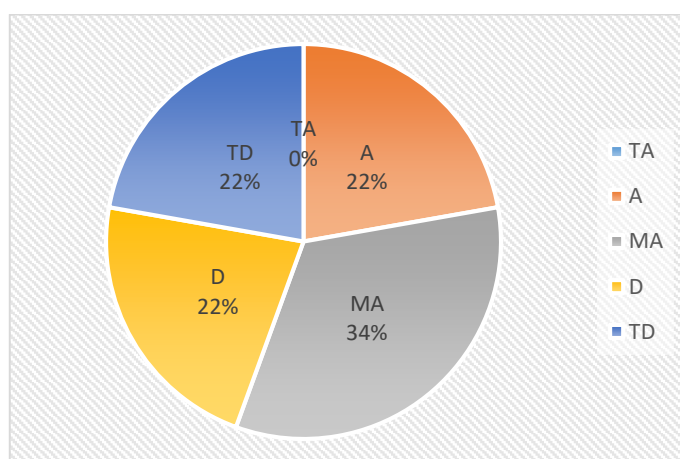


Figura 83: Comunicación – Ingles

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 83 demuestra que el profesor de Inglés no cuenta con una buena comunicación con los estudiantes, ya que al 34% está medianamente de acuerdo y de acuerdo un 22%, también se recomienda tomar en cuenta los comentarios de los estudiantes.

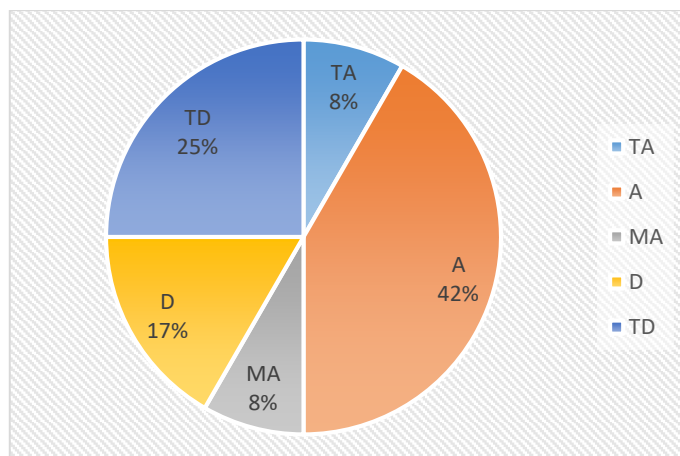


Figura 84: Integridad – Inglés

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 84 nos demuestra que en el aspecto de integridad el profesor de Inglés, es una persona que cumple tanto los programas y cronogramas establecidos por el colegio, demostrando así ser una persona íntegro y comprometido con su trabajo. Obteniendo una calificación de A= 42%.

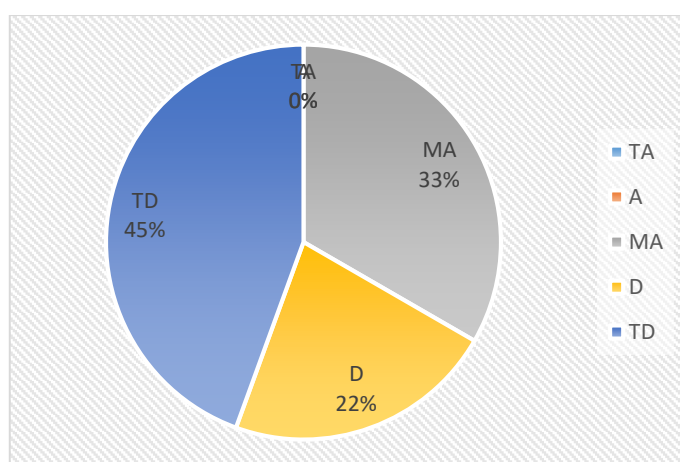


Figura 85: OR. Servicio – Inglés

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como una de las debilidades del profesor de la materia de Inglés se puede concluir a través de la Figura 85 que en ocasiones los intereses y dudas de los estudiantes no son atendidos de la mejor manera obteniendo un desacuerdo del 22% y medianamente de acuerdo del 33%.

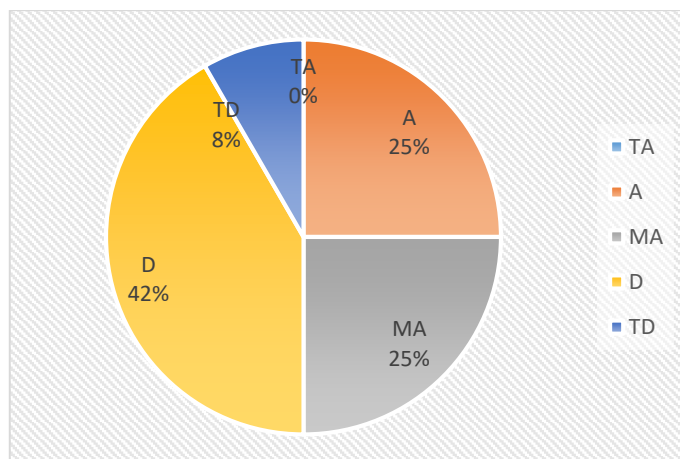


Figura 86: Manejo de conflictos – Ingles

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Según la Figura 86, el profesor de la materia Inglés mantiene un equilibrio al momento de manejar conflictos dentro del aula de clase logrando así un correcto comportamiento de los estudiantes con un desacuerdo D= 42%.

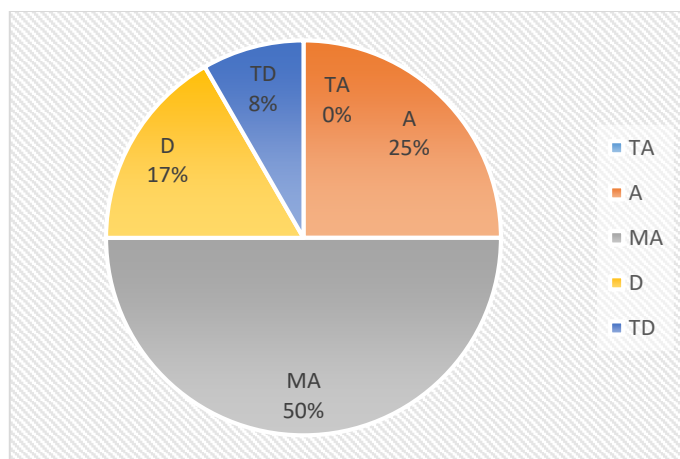


Figura 87: Impacto e Influencia – Ingles

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

En relación a la Figura 87, el impacto e influencia del profesor de la materia de Inglés sobre los estudiantes es del 25% y el 50% de MA, esto deja mucho que desear del método aplicado por el profesor.

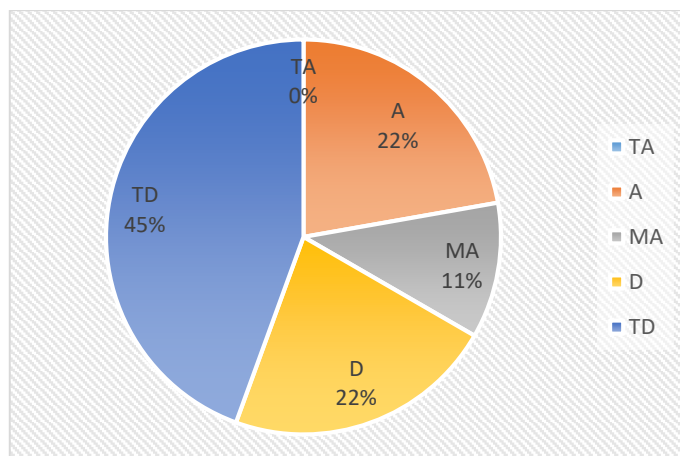


Figura 88: Iniciativa – Ingles

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 88 nos muestra que el método de enseñanza que aplica el profesor de la materia Inglés no es tan interesante para sus alumnos, existiendo un Total desacuerdo del 45% y un Desacuerdo del 22%.

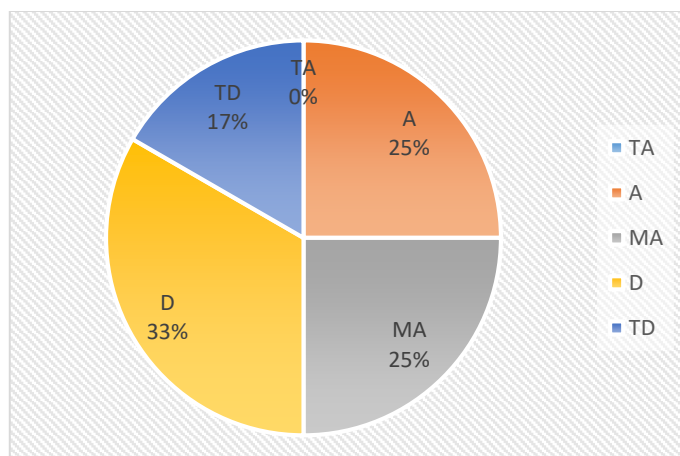


Figura 89: Autocontrol – Ingles

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Como se puede observar en la Figura 89, el profesor de la materia de Inglés en su gran mayoría se muestra tolerante y respetuoso con sus alumnos, actuando de manera adecuada en momentos de enfado o situaciones de estrés, obteniendo un MA= 25%.

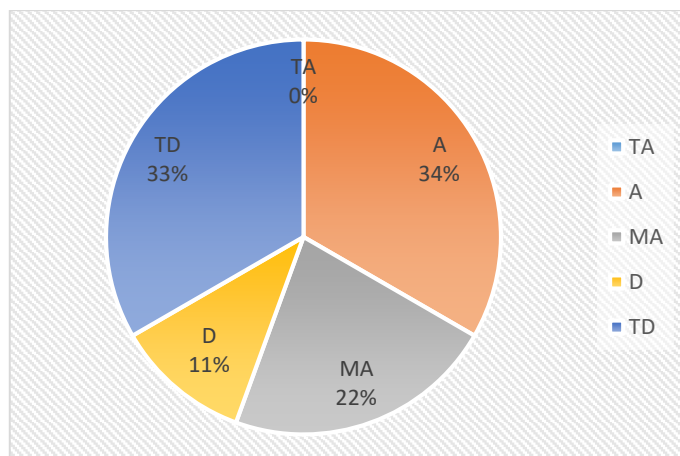


Figura 90: Autoconfianza – Inglés

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

La Figura 90 muestra que el profesor de la materia Inglés muestra seguridad delante de sus superiores, padres de familia y alumnos al momento de expresar sus ideas, obteniendo un MA = 22%.

4 PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

El objetivo fundamental es elaborar un modelo de competencias tanto para el reclutamiento y selección de personal para la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro, a manera de innovación al sistema actual utilizado en la institución esperando mejorar los resultados en todos los aspectos concernientes a la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro. Se ha comprobado que los problemas de selección en la manera tradicional inciden en factores como una productividad más baja, mayor rotación de personal, aspectos que perjudican a la institución, por lo que es pertinente sustituir este sistema de reclutamiento y selección.

La Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro es una institución que brinda servicios educativos a la comunidad, por lo que es necesario tener personal administrativo y docente capacitado, competente, entregado a su trabajo y preparado en aspectos pedagógicos, pero también en tratar de la mejor manera a los clientes internos como externos (estudiantes y padre de familia).

El reclutamiento y selección bajo la modalidad de competencias busca atraer personal más competitivo, más humano, con aspectos emocionales anteriormente no medidos, que sepan enfrentar otros aspectos aparte de los que se presentan en relación a sus funciones. Entonces se buscan trabajadores que tengan las herramientas para su desarrollo personal y profesional en forma integral y armónica. Entonces para lograr este propósito se realizarán los procesos descritos a continuación:

4.1 Elaboración de las competencias para el perfil de puestos de la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro

Como resultado de esta investigación se presenta a continuación en la Tabla 5, una propuesta de competencias que debería poseer un postulante que desee ingresar a la institución, de esta manera la evaluación será más completa al abarcar aspectos importantes que no son tomados en cuenta en un análisis convencional.

Tabla 5: Competencias necesarias para en perfil docente

Cualidad de cambio	Es la persona capaz de adecuarse a las demandas del medio en que se desenvuelve sin resistencia.	Tiene la capacidad de desaprender para aprender cosas nuevas e innovadoras y poder aplicarlas
		No se encierra en su razón y da apertura a otras opiniones para tomar la mejor decisión
		Adopta fácilmente ideas nuevas y acciones para aplicarlas en su lugar de trabajo
		Suele contrastar por cuenta propia sus actos y los resultados alcanzados y corrige en caso de hallar algo negativo
Trabajo en equipo	Es el poder de laborar en compañía de sus compañeros en un ambiente favorable para fomentar la producción por medio del intercambio de conocimientos de los participantes y fortalecerlos en el conseguimiento del objetivo planteado.	Comparte los propósitos grupales de trabajo para obtenerlos
		Trabaja ayudando con sus compañeros sin egoísmos ni celos profesionales
		Tienen éxito en el alcanzar los propósitos grupales.
		Acepta el aporte de otros sin presentar intransigencia.
Comunicación	Destreza de distribuir las ideas y cualquier tipo de información para poder realizar efectivamente el trabajo designado y satisfacer inconvenientes que se pudieran suceder.	Muestra disposición para auscultar a cualquier persona con toda la atención que fuese necesaria.
		Comprende los sentimientos y pensamientos del emisor.
		Es una persona que utiliza bien el lenguaje en forma clara y sencilla haciendo que los receptores comprendan el mensaje dado.
Orientación al cliente	Dirige sus fuerzas y energías a satisfacer las demandas del cliente en su totalidad y lo hace de manera exitosa.	Sigue de cerca los requerimientos del cliente hasta brindarle solución
		Investiga los nuevos requerimientos y exigencias del cliente para satisfacerlos.
		Se manifiesta una disponibilidad total para atender al cliente y resuelve sus dificultades.
		Conoce el ejercicio de su trabajo y las necesidades del cliente e indaga otras no expresadas
Liderazgo	Se reconoce cuando la persona es capaz de manejar un determinado grupo de personas. Regenta y orienta a sus compañeros en sus dudas y logra que superen las mismas exitosamente.	Frecuentemente guía al grupo, los dirige controlando la situación dándose a notar que es esta persona que lidera.
		Logra que las personas trabajen juntos en grupo previamente asignados de forma eficiente y productiva.
		Es determinante al momento de conseguir las metas propuestas y alcanzar retos y vencer los desafíos.
		Tiene un elevado nivel de madurez que lo demuestra en la altura de sus relaciones con los demás.
Toma de decisiones	Competencia orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre varias alternativas para maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Controla los efectos emocionales que el riesgo conlleva.	Reduce enormemente las tensiones producidas al decidir llevar a cabo un plan de trabajo bien concienzudo.
		Atiende las demandas de otras personas y da opiniones certeras.
		Toma decisiones preocupándose por los demás. Se anticipa al futuro prepara tempranamente sus deberes siendo un referente para sus compañeros.
		Decide justamente en el momento de una dificultad y elige alternativas de resolución a un problema.
Pensamiento creativo	Tiene el poder de crear nuevas estrategias y salidas a los inconvenientes suscitados. Ayuda a resolver todo inconveniente en forma ingeniosa.	Brinda opiniones innovadoras y efectivas.
		Realiza cosas de forma original rompiendo esquemas establecidos.

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

4.2 Evaluación de competencias

Para evaluar las competencias que posee cada candidato se puede aplicar un pequeño cuestionario hablado o escrito al momento de la entrevista. Las posibles preguntas para cada competencia se presentan a continuación:

1. Flexibilidad

Pregunta clave: ¿Puede la persona cambiar su hábito de estudio o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?

2. Autoconfianza

Pregunta clave: ¿Aborda la persona empeños arriesgados o se enfrenta a otras personas que tienen una posición superior?

3. Integridad

Pregunta clave: ¿Actúa la persona según sus creencias y valores aun en situaciones difíciles?

4. Identificación con la organización

Pregunta clave: ¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, los estándares, las necesidades y los objetivos de la organización?

5. Orientación al logro

Preguntas clave: ¿Actúa la persona para alcanzar o sobrepasar los objetivos? ¿Asume riesgos calculados para obtener un beneficio concreto?

6. Impacto e influencia

Pregunta clave: ¿Utiliza la persona deliberadamente estrategias o tácticas de influencia?

7. Desarrollo de interrelaciones

Pregunta clave: ¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?

8. Desarrollo de personas

Pregunta clave: ¿Trabaja la persona para desarrollar las características (no solo las habilidades) a largo plazo de los demás?

4.3 Reclutamiento

El reclutamiento se realizará de manera interna o externa según se presente la necesidad de la vacante. Para este fin se estipulan las competencias deseadas para el diseño del perfil, conjuntamente la descripción de todos los requisitos indispensables como menesteres inexorables para poder postularse dentro del proceso en curso (De Censo & Robbins, 2003). El proceso de reclutamiento se presenta a continuación en la Figura 91:

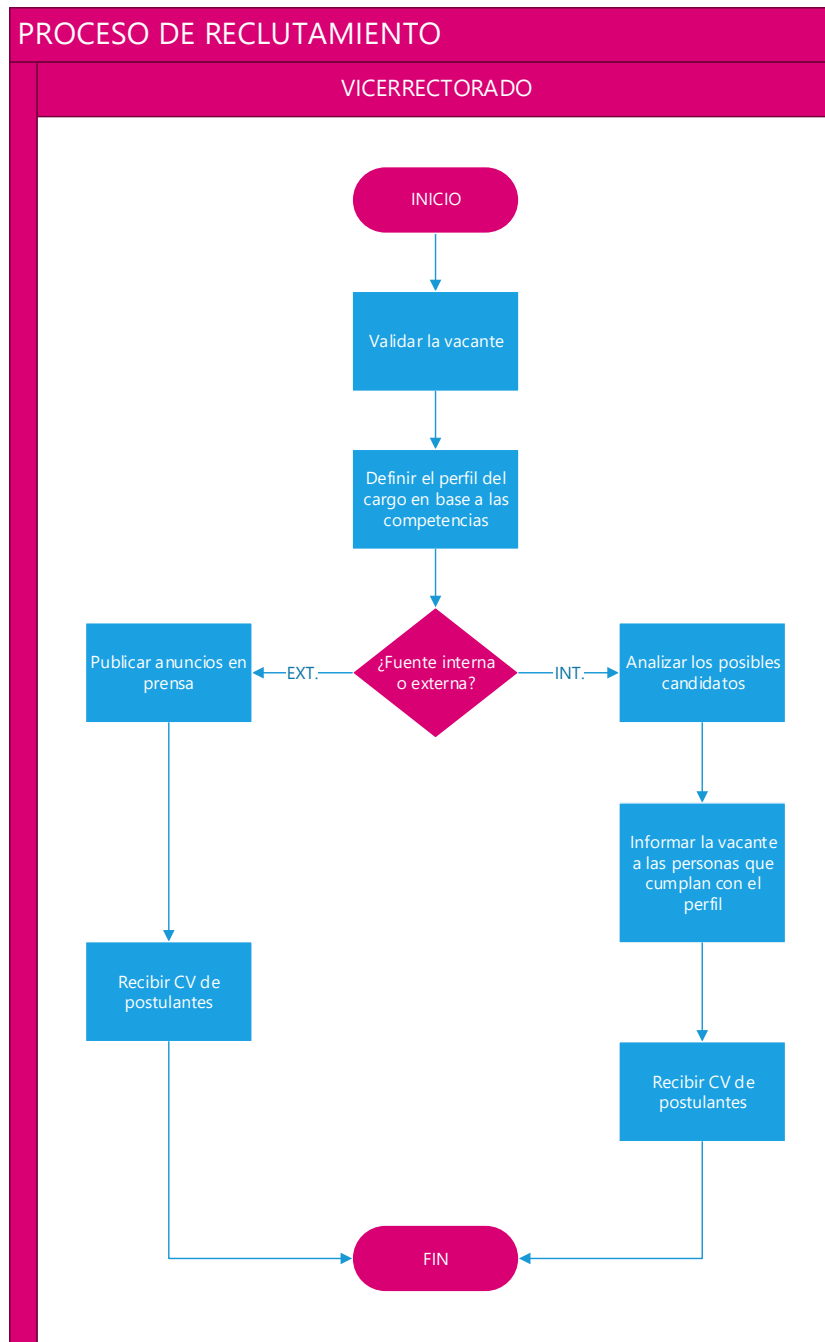


Figura 91: Proceso de reclutamiento

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

4.4 Selección

Realizado el perfil necesario para el cargo a llenar y las debidas descripciones estipuladas para el mismo, se comienza a efectuar la selección en base a competencias en el cual se realizará el proceso presentado en la Figura 92:

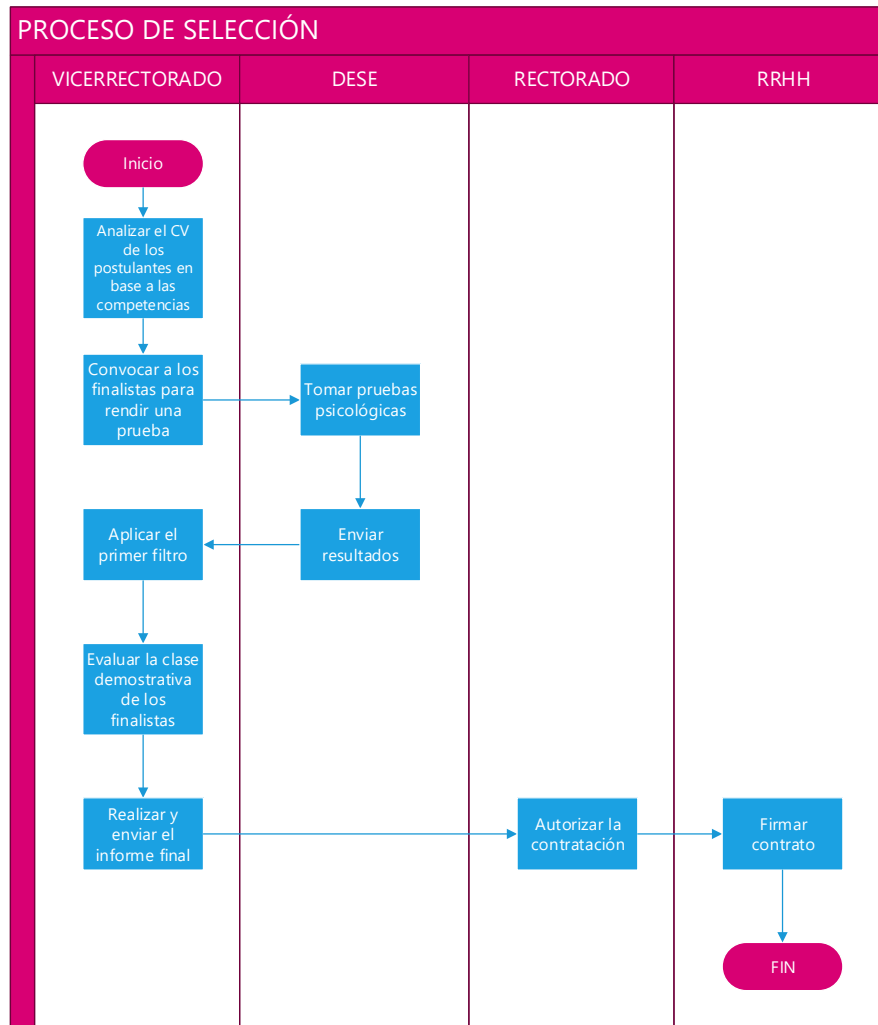


Figura 92: Proceso de selección

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

Al momento de analizar el currículum vitae del candidato existen ciertos parámetros que debe cumplir para encajar en el perfil necesario. En la Tabla 6 se pueden visualizar los parámetros requeridos:

Tabla 6: Competencias requeridas para el perfil del personal de la entidad

Revisión de Hoja de Vida	Valoración de las competencias del candidato	Calificación de tablas de Resultados y decisiones
<ul style="list-style-type: none">- Certificados laborales- Títulos Académicos- Congresos- Seminarios	<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de instrumentos de evaluación- Elaboración de indicadores para medición de competencias- Uso de instrumentos de evaluación- Entrevista	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar documentación con los resultados

Fuente: (Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro, 2016)

4.5 Significado de cada una de las competencias expuestas

La competencia flexibilidad se entiende como la capacidad que pone en práctica la persona por voluntad propia para ajustarse adecuadamente a las circunstancias variadas que puedan suscitarse, sin encerrarse ni centrarse en los conceptos obtenidos previos a estos acontecimientos, sino que adopta nuevos conceptos y actitudes en la medida que se demande para poder sacar adelante al proyecto que se está ejecutando. La competencia autoconfianza se define como la certeza y convicción que tiene el individuo sobre la capacidad en el poder de realizar una actividad, por lo que la persona realiza estas acciones con suma destreza y supera cualquier inconveniente, puede decidir y sugerir soluciones con autoridad y legitimidad (Cabrera, 2006).

La competencia Integridad se entiende como la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera Es el tener una ética y moral incuestionables, en situaciones extremas por ende difíciles para la persona, quien debe decidir entre lo que puede hacer en contra parte a lo que debe hacer. Esta competencia es la única que sale a relucir en estas circunstancias tan extremas a diferencia de las demás. La persona actúa en forma honesta sin realizar engaños, ni cosas inmorales, no se reserva para sí, la información que pueda ser de relevancia para la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro y usarla para beneficio propio. Expresa sus sentimientos y emociones abiertamente a pesar de que le pueda ser más fácil reservárselas. La competencia de identificación con la organización la se entiende como que la persona acepta las cualidades de su institución, interpreta y analiza la fuerza de la misma que puede imponerse en otras organizaciones e implica reconocer y respetar a las autoridades que la rigen y cumplir con los objetivos que ellos han decidido que se deban cumplir a cabalidad para lograr el éxito deseado (Dessler, 2008).

La competencia orientación al logro la definimos como el interés de esmerarse en la ejecución de un trabajo para cumplir con el deber y también superar las expectativas. Es decir, la persona se impone una meta y esta realiza todo lo que esté al alcance de su mano para cumplir dicha meta. Son personas que siempre desean mejorar y romper retos profesionalmente calculados y que son superados exitosamente. En la competencia Impacto e Influencia se define como el inducir, convencer a los compañeros de trabajo que sumen sus esfuerzos para conquistar los fines organizacionales. Es el deseo de tener efecto específico en los demás, entonces trata de persuadir en los demás por medio de palabras certeras y de razonamiento con su interlocutor (Chiavenato H. , 2013).

En la competencia desarrollo de interrelaciones, la persona crea relaciones de amistad en forma constante, haciendo agradable el área de trabajo y fuera de él también, por medio de la facilidad de palabra que posea, fortaleciendo los contactos o creando nuevos a partir de estas amistades que servirán a las relaciones comerciales de la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro. La competencia desarrollo de personas es aquella que se entiende como la intención de enseñar, ilustrar a los compañeros para que puedan solventar las dudas o falencias que tengan en algún aspecto de su trabajo contribuyendo en su desarrollo en un plano más informal, ofreciendo su ayuda desinteresada cuando los demás la necesiten, estimulándoles a salir adelante y no quedarse con los vacíos que puedan dificultar su trabajo (Alles, 2006).

A continuación, se describe el Modelo de Selección de Competencias de Personal para profesores de tercero de bachillerato de la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro y medición del impacto emocional de la misma en los estudiantes.

4.6 Modelo de selección de competencias de personal

A continuación, desde la Tabla 7 hasta la Tabla 20, se presentan varios esquemas que permitan evaluar las competencias que posee o carece el personal. De esta manera se pueden tomar acciones correctivas como capacitaciones e inclusive acciones preventivas como una evaluación más completa al momento de contratar al personal.

Competencia: Capacidad de adaptación 1

Definición: Predisposición y capacidad para soportar los cambios de estructuras, de procesos y de estilos de dirección, aceptación de nuevas tecnologías y capacidad de reaccionar positiva y rápidamente al entorno y realizar eficazmente nuevas tareas.

Tabla 7: Competencia: Capacidad de adaptación 1

Nombre de la competencia: Capacidad de adaptación	Frecuencia			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Soy capaz de comprender perspectivas diferentes y cambiar conductas, a fin de adaptarme a diversas situaciones en mi puesto de trabajo.				
Soy capaz de comprender los diferentes puntos de vista, alterar convicciones y conductas, con la finalidad de adaptarme de la mejor manera a las distintas situaciones, contextos, medios y personas. Propongo cambios en los objetivos y procesos bajo mi responsabilidad.				
Además de lo anterior, soy capaz de hacerlo de forma rápida, incluso en contextos externos a mi organización.				
Soy capaz de revisar críticamente las estrategias de la organización en su conjunto y proponer los cambios pertinentes.				

Competencia: Trabajo en equipo 2

Definición: Capacidad para trabajar con otros, uniendo esfuerzos en torno a un objetivo común, con valores que fomenten la escucha activa, respetando los puntos de vista de los demás, dando apoyo y reconocimiento a las personas para promover el desarrollo individual y los objetivos de la organización (Alles, 2006).

Tabla 8: Competencia: Trabajo en equipo 2

Nivel	Nombre de la competencia: Pensamiento creativo	Frecuencia			
		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
D	Colaboro con las personas de mi área de trabajo para alcanzar los objetivos fijados, poniendo a disposición del equipo mis conocimientos y mis habilidades. Escucho y respeto los puntos de vista de los demás.				
C	Fomento la colaboración con otras áreas y oriento el trabajo con los colaboradores y soy un ejemplo de cooperación y de mantener un buen clima de trabajo.				
B	Soy capaz de participar con el equipo, asumiendo responsabilidades y roles que orienten el trabajo de otros en la consecución de la estrategia organizacional.				
A	Fomento el espíritu de colaboración en toda la organización y expreso satisfacción por los éxitos de los demás, soy referente de trabajo en equipo dentro y fuera de la organización.				

Competencia: Comunicación 3

Definición: Habilidad para compartir información, transmitiendo mensajes con claridad, precisión y pertinencia, a través de todo tipo de canales de comunicación y adoptando un comportamiento adecuado en cada situación. El propósito de la comunicación es lograr una gerencia abierta, basada en la generación de relaciones de confianza, que permita a la organización cumplir con sus objetivos y reforzar el sentido de pertenencia de todos sus integrantes (Alles, 2006).

Tabla 9: Competencia: Comunicación 3

Nivel	Nombre de la competencia: Comunicación	Frecuencia			
		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
D	Escucho y entiendo a mis interlocutores y me comunico claramente en mis actividades laborales.				
C	Escucho y comprendo lo que expresan. Uso los canales de comunicación existente, formal e informal, a fin de obtener la información que necesito para mis tareas.				
B	Escucho a los demás y selecciono el método más adecuado para las comunicaciones. Uso los canales de comunicación existentes. Intercambio información.				
A	Tengo comunicación (ascendente, descendente, horizontal), con la información para conseguir los objetivos organizacionales. Impulso contactos formales e informales para un ámbito positivo de intercomunicación.				

Competencia: Orientación al cliente 4

Definición: Capacidad de determinar y responder rápida y efectivamente a las necesidades y expectativas de los clientes.

Tabla 10: Competencia: Orientación al cliente 4

Nombre de la competencia: Orientación al cliente	Frecuencia			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Atiendo amablemente las necesidades del cliente, solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en mis posibilidades. En caso necesario, busco ayuda y asesoramiento de las personas pertinentes.				
Soy amable con las necesidades del estudiante, brindo una respuesta efectiva a sus problemas en el tiempo y en la forma que ellos esperan.				
Me anticipo a los pedidos de los estudiantes, detecto sus necesidades, supervisando que los colaboradores obtengan información cualitativa y cuantitativa para incrementar la satisfacción. Tengo relaciones duraderas con los usuarios de confianza.				
Busco permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Diseño políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los estudiantes de la organización, y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado y la fidelidad del estudiante.				

Competencia: Toma de decisiones 5

Definición: Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, analizar datos relevantes, diagnosticar posibles causas, aportar soluciones apropiadas y medidas de manera oportuna (Jiménez, 2007).

Tabla 11: Competencia: Toma de decisiones 5

Nombre de la competencia: Toma de decisiones	Frecuencia			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Soy capaz de generar más de una opción ante situaciones a resolver y ejecutar la elegida en mi área de trabajo.				
Soy capaz de generar opciones múltiples ante situaciones por resolver, críticas o sensibles, en distintas áreas de la organización.				
Soy capaz de tomar decisiones con oportunidad, para obtener resultados en función de los objetivos organizacionales.				
Además de lo anterior, faculto a mis colaboradores para que tomen decisiones y valoren las consecuencias. Superviso el curso de las decisiones tomadas.				

Competencia: Liderazgo

Definición: Capacidad de asumir el papel de dirigente de un grupo o equipo de trabajo, deseando guiar a los demás, comprometiéndose con el logro de las metas y objetivos de la organización y el desarrollo del equipo (Dessler, 2008).

Tabla 12: Competencia: Liderazgo

Nombre de la competencia: Gestión de recursos	Frecuencia			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Conduzco adecuadamente a personas y desarrollo su talento. Logro el compromiso y respaldo de mis superiores para lograr los objetivos de mi equipo. Contribuyo a un clima organizacional armónico.				
Propongo cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas. Propicio un clima organizacional armónico y soy un ejemplo en mi entorno próximo por mi liderazgo y capacidad de desarrollar a otros.				
Propongo y diseño procesos y métodos de trabajo. Promuevo y mantengo un clima organizacional armónico. Soy un ejemplo, no sólo en mi entorno próximo, sino en toda la organización.				
Con visión de largo plazo, de diseñar estrategias e involucrar a las distintas áreas de la organización. Logro y mantengo un clima organizacional armónico.				

Competencia: Pensamiento creativo

Definición: Capacidad para hallar relaciones y soluciones novedosas, a partir de informaciones ya conocidas y que abarcan no sólo la posibilidad de solucionar un problema ya conocido, sino también de descubrir una oportunidad allí donde sólo se ven dificultades (De Censo & Robbins, 2003).

Tabla 13: Competencia: Pensamiento creativo

Nivel	Nombre de la competencia: Pensamiento creativo	Frecuencia			
		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
D	Soy capaz de dar soluciones innovadoras y creativas en mi área de trabajo.				
C	Soy capaz de dar soluciones innovadoras y creativas en situaciones diversas, en mi puesto de trabajo o a los estudiantes internos y externos, y ser un referente en el sector.				
B	Además de lo anterior, soy capaz de buscar soluciones creativas e innovadoras, que no se habían aplicado en la organización, con el propósito de agregar valor.				
A	Soy capaz de dar soluciones que nadie antes había aplicado ni en la organización, ni en la sociedad; y soy un referente en el mercado global.				

Competencia: Flexibilidad

Definición: Capacidad para modificar el comportamiento, adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.

Tabla 14: Competencia: Flexibilidad

Nivel	Nombre de la competencia: Flexibilidad	Frecuencia			
		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
D	Reconoce la validez de otros puntos de vista o criterios.				
C	Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.				
B	Promueve cambios a procesos, servicios o relaciones de acuerdo con las situaciones planteadas.				
A	Analiza las situaciones y las características de las personas o grupos para adaptarse o adaptarlos de acuerdo con las circunstancias.				

Competencia: Autoconfianza

Definición: Es el reconocimiento que tiene la persona en sí mismo, sobre la capacidad en la realización de una obligación, sin atemorizarse ante situaciones conflictivas y tener el poder de tomar decisiones asertivas sin ninguna clase de temores, resolviendo conflictos (Alles, 2006).

Tabla 15: Competencia: Autoconfianza

Nivel	Nombre de la competencia: Autoconfianza	Frecuencia			
		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
D	Asume riesgos laborales en forma voluntaria. A pesar de que se es muy peligroso que pudiera tomar dicha misión.				
C	Consigue proyectos realistas en base a sus propias capacidades en base a su experiencia.				
B	No necesita de una persona que supervise sus acciones ni el decidir sobre algo.				
A	No se conforma con trabajos sin riesgos laborales, los busca porque se siente capaz de vencerlos.				

Competencia: Integridad

Definición: Es seguir un comportamiento que acata las normas éticas y sociales en el trabajo. Comunicando las ideas los pensamientos y sentimientos con sinceridad sin ocultarlos ni modificarlos, y el ser incorruptible en cualquier situación por adversa que sea (Alles, 2006).

Tabla 16: Competencia: Integridad

Nivel	Nombre de la competencia: Integridad	Frecuencia			
		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
D	Tener la honestidad para admitir fallas en la ejecución de una actividad y poder reconocerla.				
C	No admite hacer actos de corrupción en su trabajo.				
B	Procede según sus valores a pesar de que las situaciones le insistan a que no actúe de esa manera.				
A	Le avergüenza proceder de manera poco ética y por lo tanto se esmera en un nítido proceder.				

Competencia: Identificación con la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro

Definición: Capacidad de entender los ámbitos de poder que posee la institución sobre otras, además de anteponer intereses propios por los que sean de conveniencia para la institución tener conciencia de los estudiantes, uso de la cadena de mando.

Tabla 17: Competencia: Identificación con la Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro

Nivel	Nombre de la competencia: Identificación con la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro	Frecuencia			
		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
D	Antepone los intereses profesionales por sobre los de índole personal. Incluso apoya a las decisiones que beneficien a la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro.				
C	Es honesto con la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro colabora en todo lo requerido y acata disposiciones de buen modo.				
B	Colabora con la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro en el cumplimiento de su visión y misión establecidas con decisiones requeridas.				
A	Acepta las reglas y normas de la institución para encajar correctamente dentro de ella.				

Competencia: Impacto e influencia

Definición: Capacidad de convencer a los demás con argumentos válidos y lógicos para conseguir su anexión para conseguir los intereses deseados y lograr un impacto e imagen ante los demás (Chiavenato, 2007).

Tabla 18: Competencia: Impacto e influencia

Nivel	Nombre de la competencia: Impacto e Influencia	Frecuencia			
		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
D	Tiene relaciones empáticas brindando una imagen positiva a los demás cuidando el estatus de la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro.				
C	Explica argumentos lógicos, cuidando todos los detalles para dar una conversación productiva de altos resultados.				
B	Fomenta coaliciones externas a través de información bien canalizada conduciendo un conglomerado.				
A	Se comunica fácilmente y claramente explicando sus propósitos para ser realizados logrando la aprobación de su interlocutor.				

Competencia: Desarrollo de interrelaciones

Definición: Mantiene nexos amistosos con varias personas y esta situación le permite tener contactos de gran utilidad para las metas laborales de la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro (Bermeo, 2010, Pág. 25).

Tabla 19: Competencia: Desarrollo de interrelaciones

Nivel	Nombre de la competencia: Desarrollo de Interrelaciones	Frecuencia			
		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
D	Hace nexos amistosos a partir de hechos personales para fomentar la comprensión y la cercanía con las personas con personas que son y no son de su trabajo.				
C	Sus círculos de amistad abarcan campos amplios en todo ámbito y lugar en que este la persona.				
B	Es amigo de varias personas lo que le permite enlazar contactos útiles para el trabajo cuando sea menester.				
A	Su amistades son fuertes que logra el apoyo y la confianza incondicional de quienes lo conocen.				

Competencia: Desarrollo de personas

Definición: Es la tenacidad para desarrollar la formación y el progreso de varias personas según las necesidades de la Unidad Educativa Sagrados Corazones del Centro. Por medio de explicaciones breves, motivaciones que ayuden a desarrollar al colaborador (Cabrera, 2006).

Tabla 20: Competencia: Desarrollo de personas

Nivel	Nombre de la competencia: Desarrollo de personas	Frecuencia			
		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
D	Convoca a sus compañeros a reuniones de trabajo para pulir y fomentar las habilidades que posea cada uno de ellos.				
C	Capacita por medio de explicaciones cuando existen dudas sobre un tema en general solventando dudas.				
B	Felicita a las demás por los logros alcanzados y los motiva para que continúen trabajando de igual manera.				
A	Incentiva el aprendizaje a largo plazo por medio de experiencias vividas que pueden ser referentes a los demás y consiguiendo que ahora ellos consigan sus soluciones.				

Luego, el reclutamiento tradicional no garantiza un excelente desempeño laboral porque se rige en aspectos únicamente cognitivos e intelectuales, siendo la carta de presentación de este sistema y del candidato, es una subasta de conocimientos en el que más títulos tenga, más posibilidades tiene de triunfar.

Además, se debe seleccionar por competencias pues nos predice con mayor exactitud el futuro comportamiento del aspirante en caso de ser contratado porque en la entrevista se le harán preguntas basadas en sus conductas pasadas, y los resultados que contrajeron dichas acciones, no se le preguntarán aspectos de su vida académica ya que estos detalles bajo este sistema ya no son relevantes.

Este sistema permite incrementar enormemente la validez de métodos internos de promoción de personal dentro de cada empresa porque permite detectar aquellas acciones acertadas que se reflejan en actos del día a día y tomar decisiones correctas y atinadas sobre dicho trabajador.

De un trabajador se espera que pueda reunir los requisitos académicos requeridos para poder ejercer, pero que también tenga competencias que son características psicológicas que enaltecerán su labor diaria y lograrán que destaque entre los demás.

La selección por competencias es un método que antes que cantidad de personas reclutadas y seleccionadas, pide calidad de personas seleccionadas lo que marca la diferencia enormemente. De poco o nada nos sirve un gran número de candidatos si no son seleccionados bajo el sistema de competencias que se refleja en actos de estas personas que están direccionados a la mayor productividad y rentabilidad.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Los principios que norman las conductas o ciertos comportamientos específicos de una persona, familia o grupo, organización, región o país son los valores personales. Los valores organizacionales, por su parte, constituyen el conjunto de creencias que deben ser parte de la filosofía organizacional, a fin de garantizar que las actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno.
- El reclutamiento por competencias evalúa el aspecto interno de los aspirantes como actitudes y aptitudes a diferencia del reclutamiento tradicional que se centra en analizar los aspectos cognitivos e intelectuales.
- La selección por competencias exige un tipo de entrevista especial la cual permitirá conocer el comportamiento y las conductas pasadas del aspirante y no únicamente los detalles de su vida académica. De esta manera se podrá obtener una idea estimada del trabajo que desempeñará en la institución.
- Al momento que la institución necesita realizar una nueva contratación, sea de docentes o personal administrativo, se debe emitir la publicación de la manera más eficiente posible para evitar que existan consecuencias que puedan afectar económicamente al proceso y a la institución y debe finalizar con la satisfactoria aplicación de los postulantes interesados.
- Este sistema permite incrementar enormemente la validez de métodos internos de promoción de personal dentro de la unidad educativa porque permite detectar aquellas acciones acertadas de docentes que se reflejan en actos del día a día y tomar decisiones correctas y atinadas.
- De un docente se espera que pueda reunir los requisitos académicos requeridos para poder ejercer, pero que también tenga competencias que son características

psicológicas que enaltecerán su labor diaria y lograrán que destaque entre los demás.

- De poco o nada nos sirve un gran número de candidatos si no son reclutados y seleccionados bajo el sistema de competencias que se refleja en actos de estas personas que están direccionados a la mayor productividad y rentabilidad.
- Es importante además de conocer las características, responsabilidades y tareas que necesita un determinado cargo de la institución, analizar las competencias que se necesitan para que pueda representar mayores beneficios a la institución.

5.2 Recomendaciones

- Se deben considerar otros aspectos para garantizar el rotundo éxito de un proceso de selección de un nuevo aspirante, como por ejemplo analizar sus valores, principios y principalmente las competencias que posee el mismo contrario al método tradicional en donde se analiza únicamente estudios, experiencia, cursos y otros.
- Estos factores deben ser analizados cuidadosamente y si igualan o superan las expectativas y además se complementan con los conocimientos necesarios para ocupar la vacante, se puede empezar el reclutamiento con entera confianza.
- Se debe recordar que cada competencia tiene niveles que señalan perfiles de conducta ante determinada situación sin querer decir que un nivel es superior o inferior a otro, lo que indica es que una conducta se espera que sea observada y demostrada claramente ante cualquier situación que la requiera.
- Es importante conseguir una técnica eficiente de reclutamiento que funcione de manera óptima y que llame la atención de varias personas, ya que este proceso sería poco efectivo si tan solo atrae unos pocos candidatos y que, ante esta situación de convocatoria, sea penoso y de alto riesgo tener que contratarlos ante la necesidad de llenar los puestos de trabajo.

- Recomiendo que el proceso de selección que se realice en la institución sea aplicado bajo el principio de equidad y sin ningún tipo de favoritismos hacia ninguna persona para que el proceso sea transparente.
- En relación a las competencias y valores sobre sus alumnos, es recomendable para un maestro ser un ejemplo a seguir para sus estudiantes. De esta manera se sentirán motivados en todo momento inclusive al momento de recibir una orden. De esta manera las competencias con que cuente un maestro serán indispensables para marcar su liderazgo e impacto a la hora de clases.
- Al momento de tener la necesidad de cubrir un nuevo puesto, se debe realizar en primer lugar un análisis de las competencias que el puesto requiera para de esta manera buscar al candidato idóneo que cumpla con las competencias necesarias.
Alumno.

REFERENCIAS

1. Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones: Granica, C.A.
2. Berthe, A. (2001). *García Moreno*. Londres: Burns y Oate.
3. Cabrera, V. (2006). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. México: Editorial Prentice Hall.
4. Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna* (8va. ed.). Bogotá, Colombia: Prensa Moderna Impresores.
5. Chiavenato, H. (2007). *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, H. (2013). *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
7. De Censo, D., & Robbins, D. S. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Limusa.
8. Dessler, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Prentice Hall.
9. Dirube, J. L. (2004). *Un Modelo de Gestión por Competencias*. Barcelona, España: Editorial Epise.
10. Durán, Y. (2002-2007). *Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas*. Obtenido de saber.ula.ve: <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/36209>
11. Gálvez, M. (1942). *Vida de Don Gabriel García Moreno*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Difusión.
12. García del Junco. (20003). *Habilidades Directivas*. México: Editorial Pirámide.
13. Herrera, G. (1999). La Virgen de la Dolorosa y la lucha por el control de la socialización de las nuevas generaciones en el Ecuador. *Bulletin de l'Institut français d'études andines*.
14. Jiménez, D. P. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial ESIC.

15. Lara, S. (1962). *Biografía del Colegio de los Sagrados Corazones*. Quito, Ecuador: La Unión.
16. Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestión des Compétences*. Paris, Francia.
17. McClelland, D. (1987). *Human Motivation* . Cambridge University Press.
18. Mushinky, P. (2007). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: Editorial Progreso Naranjo.
19. Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro. (2016). *Página Web*. Obtenido de corazonescentroedu.com: <http://www.corazonescentroedu.com/es/>
20. Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro. (2016). *Presencia de la congregación de los SS.CC. en el Ecuador*. Quito.
21. Vargas, J. M. (1972). *Historia de la Cultura ecuatoriana*. Quito, Ecuador: Editorial Santo Domingo.
22. Viteri, C. (2 de Junio de 2016). Perfil del docente. (S. Alemán, Entrevistador)

ANEXOS

Anexo 1: Resultados de la aplicación de encuestas

A continuación, se encuentran los resultados de las encuestas aplicadas a los alumnos del colegio Sagrados Corazones centro en donde se evalúan las competencias que poseen o carecen los profesores de las distintas materias.

QUÍMICA Y BIOLOGÍA

COMUNICACIÓN	1	1	5	6	1	1
	2	1	4	4	3	2
	3	0	7	4	2	1
		2	16	14	6	4
INTEGRIDAD	4	6	3	2	3	0
	5	6	4	1	2	0
	6	4	6	3	1	0
	7	3	4	4	2	1
		19	17	10	8	1
ORI. SERVICIO	8	1	2	3	5	3
	9	1	4	5	2	2
	10	2	6	4	0	2
		4	12	12	7	7
MANEJO DE CONFLICTOS	11	2	4	3	4	1
	12	2	7	3	1	1
	13	2	6	2	1	3
	14	3	2	4	1	4
		9	19	12	7	9
IMPACTO E INFLUENCIA	15	1	4	6	2	1
	16	0	5	5	1	3
	17	1	1	7	3	2
	18	2	2	4	3	3
		4	12	22	9	9
INICIATIVA	19	0	3	5	4	2
	20	0	5	4	2	3
	21	4	7	2	0	1
		4	15	11	6	6
AUTOCONTROL	22	4	7	1	2	0
	23	5	4	2	2	1
	24	2	5	2	1	3
	25	2	5	3	3	1
		13	21	8	8	5
AUTOCONFIANZA	26	7	4	1	1	1
	27	2	5	3	3	1
	28	7	0	6	1	0
		16	9	10	5	2

MATEMÁTICA SUPERIOR

		TA	A	MA	D	TD
COMUNICACIÓN	1	1	1	3	1	0
	2	1	0	2	3	0
	3	1	0	2	1	2
		3	1	7	5	2
INTEGRIDAD	4	0	4	2	0	0
	5	3	2	1	0	0
	6	2	1	3	0	0
	7	1	0	3	2	0
		6	7	9	2	0
ORI. SERVICIO	8	0	1	2	1	2
	9	0	0	1	3	2
	10	0	0	4	1	1
		0	1	7	5	5
MANEJO DE CONFLICTOS	11	0	0	3	1	2
	12	0	2	0	3	1
	13	0	0	2	2	2
	14	0	1	2	2	1
		0	3	7	8	6
IMPACTO E INFLUENCIA	15	0	1	2	0	3
	16	0	1	2	0	3
	17	0	1	1	1	3
	18	1	0	0	4	1
		1	3	5	5	10
INICIATIVA	19	0	0	3	1	2
	20	0	0	4	0	2
	21	0	0	2	2	2
		0	0	9	3	6
AUTOCONTROL	22	0	0	3	1	2
	23	0	0	4	1	1
	24	0	0	3	2	1
	25	0	1	3	0	2
		0	1	13	4	6
AUTOCONFIANZA	26	1	0	3	2	0
	27	0	2	1	3	0
	28	0	2	1	2	1
		1	4	5	7	1

MATEMÁTICAS

		TA	A	MA	D	TD
COMUNICACIÓN	1	6	0	1	0	0
	2	6	0	1	0	0
	3	6	0	1	0	0
		18	0	3	0	0
INTEGRIDAD	4	5	1	1	0	0
	5	6	1	0	0	0
	6	6	1	0	0	0
	7	5	1	1	0	0
		22	4	2	0	0
ORI. SERVICIO	8	4	3	0	0	0
	9	2	3	1	1	0
	10	5	1	1	0	0
		11	7	2	1	0
MANEJO DE CONFLICTOS	11	4	3	0	0	0
	12	5	1	1	0	0
	13	3	3	1	0	0
	14	5	2	0	0	0
		17	9	2	0	0
IMPACTO E INFLUENCIA	15	6	0	1	0	0
	16	6	1	0	0	0
	17	6	1	0	0	0
	18	4	3	0	0	0
		22	5	1	0	0
INICIATIVA	19	5	1	1	0	0
	20	6	1	0	0	0
	21	3	3	1	0	0
		14	5	2	0	0
AUTOCONTROL	22	3	3	1	0	0
	23	7	0	0	0	0
	24	5	2	0	0	0
	25	7	0	0	0	0
		22	5	1	0	0
AUTOCONFIANZA	26	6	1	0	0	0
	27	6	1	0	0	0
	28	7	0	0	0	0
		19	2	0	0	0

RELIGIÓN

		TA	A	MA	D	TD
COMUNICACIÓN	1	0	1	3	2	1
	2	0	2	0	2	3
	3	0	0	2	3	2
		0	3	5	7	6
INTEGRIDAD	4	0	0	3	3	1
	5	4	1	1	0	0
	6	2	1	4	0	0
	7	2	2	2	0	1
		8	4	10	3	2
ORI. SERVICIO	8	0	2	4	0	1
	9	0	1	2	3	1
	10	0	0	3	3	1
		0	3	9	6	3
MANEJO DE CONFLICTOS	11	2	1	3	0	1
	12	3	1	2	0	0
	13	2	0	4	0	1
	14	2	1	1	0	3
		9	3	10	0	5
IMPACTO E INFLUENCIA	15	0	0	4	1	2
	16	0	0	3	3	1
	17	1	3	1	1	1
	18	1	0	4	1	1
		2	3	12	6	5
INICIATIVA	19	2	1	3	1	0
	20	1	1	2	2	1
	21	0	1	2	1	3
		3	3	7	4	4
AUTOCONTROL	22	0	1	1	3	2
	23	2	3	1	0	1
	24	1	1	2	2	1
	25	2	2	3	0	0
		5	7	7	5	4
AUTOCONFIANZA	26	0	1	2	2	2
	27	1	3	1	1	1
	28	3	1	1	1	1
		4	5	4	4	4

HISTORIA

		TA	A	MA	D	TD
COMUNICACIÓN	1	1	2	2	0	1
	2	2	4	0	0	0
	3	2	2	1	1	0
		5	8	3	1	1
INTEGRIDAD	4	1	2	3	0	0
	5	0	3	3	0	0
	6	3	0	2	1	0
	7	2	1	2	0	0
		6	6	10	1	0
ORI. SERVICIO	8	1	2	2	1	0
	9	0	1	2	3	0
	10	0	4	1	1	0
		1	7	5	5	0
MANEJO DE CONFLICTOS	11	0	3	1	1	0
	12	2	1	2	1	0
	13	2	1	2	1	0
	14	1	3	1	1	0
		5	8	6	4	0
IMPACTO E INFLUENCIA	15	2	0	3	1	0
	16	0	1	3	2	0
	17	1	1	3	1	0
	18	1	0	4	1	0
		4	2	13	5	0
INICIATIVA	19	1	2	1	2	0
	20	1	1	3	1	0
	21	2	1	0	1	2
		4	4	4	4	2
AUTOCONTROL	22	2	2	2	0	0
	23	3	0	2	1	0
	24	1	1	3	1	0
	25	2	3	1	0	0
		8	6	8	2	0
AUTOCONFIANZA	26	1	3	2	0	0
	27	1	4	1	0	0
	28	0	2	2	2	0
		2	9	5	2	0

LENGUAJE

		TA	A	MA	D	TD
COMUNICACIÓN	1	2	3	1	0	0
	2	1	4	0	1	0
	3	4	2	0	0	0
		7	9	1	1	0
INTEGRIDAD	4	4	0	2	0	0
	5	3	2	1	0	0
	6	1	4	0	0	0
	7	2	4	0	0	0
	10	10	3	0	0	
ORI. SERVICIO	8	1	3	2	0	0
	9	3	2	1	0	0
	10	2	4	0	0	0
	6	9	3	0	0	
MANEJO DE CONFLICTOS	11	1	4	1	0	0
	12	3	2	0	1	0
	13	2	2	1	1	0
	14	1	4	1	0	0
	7	12	3	2	0	
IMPACTO E INFLUENCIA	15	0	1	4	0	1
	16	0	2	2	2	0
	17	2	2	1	1	0
	18	2	1	3	0	0
	4	6	10	3	1	
INICIATIVA	19	1	3	2	0	0
	20	0	2	3	0	1
	21	0	1	3	1	1
	1	6	8	1	2	
AUTOCONTROL	22	1	2	1	2	0
	23	2	2	1	1	0
	24	1	1	2	1	1
	25	0	3	1	2	0
	4	8	5	6	1	
AUTOCONFIANZA	26	2	3	1	0	0
	27	2	3	1	0	0
	28	1	4	0	1	0
		5	10	2	1	0

EDUCACIÓN FÍSICA

		TA	A	MA	D	TD
COMUNICACIÓN	1	7	1	0	0	0
	2	4	2	1	0	0
	3	6	2	0	0	0
		17	5	1	0	0
INTEGRIDAD	4	3	5	0	0	0
	5	3	4	1	0	0
	6	5	3	0	0	0
	7	5	3	0	0	0
	16	15	1	0	0	
ORI. SERVICIO	8	4	4	0	0	0
	9	1	3	4	0	0
	10	3	5	0	0	0
	8	12	4	0	0	
MANEJO DE CONFLICTOS	11	2	5	1	0	0
	12	5	2	1	0	0
	13	2	2	2	2	0
	14	4	4	0	0	0
	13	13	4	2	0	
IMPACTO E INFLUENCIA	15	5	3	0	0	0
	16	5	2	1	0	0
	17	2	6	0	0	0
	18	3	3	2	0	0
	15	14	3	0	0	
INICIATIVA	19	3	3	2	0	0
	20	5	1	1	0	0
	21	2	5	0	1	0
	10	9	3	1	0	
AUTOCONTROL	22	3	2	3	0	0
	23	5	3	0	0	0
	24	4	3	1	0	0
	25	3	4	1	0	0
	15	12	5	0	0	
AUTOCONFIANZA	26	5	3	0	0	0
	27	4	3	1	0	0
	28	4	4	0	0	0
		13	10	1	0	0

FÍSICA

		TA	A	MA	D	TD
COMUNICACIÓN	1	3	4	0	1	0
	2	1	5	2	0	0
	3	4	3	0	1	0
		8	12	2	2	0
INTEGRIDAD	4	3	3	1	1	0
	5	6	1	0	0	0
	6	5	1	2	0	0
	7	4	4	0	0	0
		18	9	3	1	0
ORI. SERVICIO	8	4	3	1	0	0
	9	3	5	0	0	0
	10	4	3	1	0	0
		11	11	2	0	0
MANEJO DE CONFLICTOS	11	3	3	2	0	0
	12	3	5	0	0	0
	13	2	4	1	0	0
	14	2	6	0	0	0
		10	18	3	0	0
IMPACTO E INFLUENCIA	15	4	3	1	0	0
	16	2	5	1	0	0
	17	2	5	1	0	0
	18	3	5	0	0	0
		11	18	3	0	0
INICIATIVA	19	1	5	2	0	0
	20	2	4	1	0	0
	21	2	3	3	0	0
		5	12	6	0	0
AUTOCONTROL	22	3	2	3	0	0
	23	1	7	0	0	0
	24	2	4	2	0	0
	25	1	5	2	0	0
		7	18	7	0	0
AUTOCONFIANZA	26	2	5	1	0	0
	27	1	6	1	0	0
	28	2	4	2	0	0
		5	15	4	0	0

EMPRENDIMIENTO

		TA	A	MA	D	TD
COMUNICACIÓN	1	3	1	2	0	0
	2	5	0	1	0	0
	3	3	3	0	0	0
		11	4	3	0	0
INTEGRIDAD	4	2	2	2	0	0
	5	4	0	1	1	0
	6	0	4	2	0	0
	7	3	2	1	0	0
	9	8	6	1	0	
ORI. SERVICIO	8	2	3	1	0	0
	9	1	2	1	2	0
	10	3	2	1	0	0
	6	7	3	2	0	
MANEJO DE CONFLICTOS	11	1	3	2	0	0
	12	5	1	0	0	0
	13	3	1	2	0	0
	14	4	1	1	0	0
	13	6	5	0	0	
IMPACTO E INFLUENCIA	15	2	4	0	0	0
	16	2	1	1	2	0
	17	1	4	1	0	0
	18	1	2	3	0	0
	6	11	5	2	0	
INICIATIVA	19	2	4	0	0	0
	20	3	0	3	0	0
	21	1	3	2	0	0
	6	7	5	0	0	
AUTOCONTROL	22	3	1	2	0	0
	23	3	1	1	1	0
	24	3	2	0	1	0
	25	1	2	2	1	0
	10	6	5	3	0	
AUTOCONFIANZA	26	2	2	1	1	0
	27	5	0	1	0	0
	28	2	4	0	0	0
		9	6	2	1	0

PROBLEMAS DEL MUNDO

		TA	A	MA	D	TD
COMUNICACIÓN	1	0	3	2	0	0
	2	0	3	2	0	0
	3	1	2	2	0	0
		1	8	6	0	0
INTEGRIDAD	4	0	3	2	0	0
	5	1	2	2	0	0
	6	1	1	2	1	0
	7	1	2	1	1	0
		3	8	7	2	0
ORI. SERVICIO	8	1	3	1	0	0
	9	0	3	2	0	0
	10	1	3	1	0	0
		2	9	4	0	0
MANEJO DE CONFLICTOS	11	2	1	2	0	0
	12	0	5	0	0	0
	13	1	1	3	0	0
	14	2	2	1	0	0
		5	9	6	0	0
IMPACTO E INFLUENCIA	15	0	2	2	1	0
	16	1	1	2	1	0
	17	0	2	2	1	0
	18	0	3	2	0	0
		1	8	8	3	0
INICIATIVA	19	0	4	0	1	0
	20	0	3	1	1	0
	21	1	1	2	1	0
		1	8	3	3	0
AUTOCONTROL	22	2	1	1	1	0
	23	2	1	2	0	0
	24	1	3	1	0	0
	25	1	2	2	0	0
		6	7	6	1	0
AUTOCONFIANZA	26	0	3	1	1	0
	27	1	1	2	1	0
	28	1	2	1	1	0
			2	6	4	3

INGLÉS

		TA	A	MA	D	TD
COMUNICACIÓN	1	0	1	0	2	0
	2	0	0	2	0	1
	3	0	1	1	0	1
		0	2	3	2	2
INTEGRIDAD	4	0	1	0	1	1
	5	1	1	1	0	0
	6	0	2	0	1	0
	7	0	1	0	0	2
		1	5	1	2	3
ORI. SERVICIO	8	0	0	1	1	1
	9	0	0	1	0	2
	10	0	0	1	1	1
		0	0	3	2	4
MANEJO DE CONFLICTOS	11	0	1	1	0	1
	12	0	1	1	1	0
	13	0	0	1	2	0
	14	0	1	0	2	0
		0	3	3	5	1
IMPACTO E INFLUENCIA	15	0	0	3	0	0
	16	0	1	0	2	0
	17	0	1	2	0	0
	18	0	1	1	0	1
		0	3	6	2	1
INICIATIVA	19	0	1	0	0	2
	20	0	0	1	1	1
	21	0	1	0	1	1
		0	2	1	2	4
AUTOCONTROL	22	0	1	1	1	0
	23	0	1	0	1	1
	24	0	1	1	0	1
	25	0	0	1	2	0
		0	3	3	4	2
AUTOCONFIANZA	26	0	1	1	0	1
	27	0	1	1	0	1
	28	0	1	0	1	1
		0	3	2	1	3

Anexo 2: Entrevista a Docentes

Comunicación.-

- ¿Considera usted que X profesor mantiene la atención de sus alumnos?
- ¿Ha podido observar si existe un diálogo profesor-alumno fuera de la hora de clases?
- ¿Considera usted que X profesor es una persona abierta al diálogo?

Integridad.-

- ¿Considera que su compañero es un profesional al momento de desempeñar sus actividades?
- ¿Es una persona en quien usted puede confiar?
- ¿Cumple adecuadamente con los horarios de clase y las actividades que se le encomiendan?

Orientación de servicio.-

- ¿Cree que el método de enseñanza que utiliza es el adecuado?
- ¿Considera que es una persona apasionada con lo que hace?

Manejo de conflictos.-

- ¿Cómo maneja la disciplina en clase?
- ¿Ha logrado ganar el respeto de sus alumnos y compañeros?
- ¿Puede manejar los problemas con calma y sabiduría?

Impacto e influencia.-

- ¿Usted ha podido observar cómo fomenta valores a sus alumnos?
- ¿Cree que sus alumnos son estudiantes motivados?
- ¿Cómo podría describir usted a su compañero?

Iniciativa.-

- ¿Su compañero denota creatividad al momento de realizar sus actividades?
- ¿Muestra interés en participar en actividades extracurriculares?
- ¿Toma la iniciativa en reuniones entre compañeros y autoridades?

Autocontrol.-

- ¿Considera que es una persona tranquila y pacífica?
- ¿Cree que tiene control sobre sus emociones?
- ¿Ha podido observar cómo maneja los problemas y situaciones de estrés?

Autoconfianza.-

- ¿Es capaz de asumir los retos que le exige su vida profesional?
- ¿Toma decisiones adecuadas acorde con las necesidades y problemas que se presentan?
- ¿Su compañero cumple con todas las responsabilidades que son designadas por las autoridades?