

## **METODOLOGÍA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE DOCENTES, A PARTIR DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS, ACORDES A PARTICULARIDADES INSTITUCIONALES: EL CASO DEL COLEGIO MUNDO UNIDO, COSTA RICA (UWCCR)**

**Natalie Taylor Bonilla**

Universidad Internacional Iberoamericana (México)

[psico\\_pedagoga@yahoo.com](mailto:psico_pedagoga@yahoo.com) · <https://orcid.org/0000-0001-7717-2044>

**Fermín Ferriol Sánchez**

Universidad Internacional Iberoamericana (México)

[fermin.ferriol@unini.edu.mx](mailto:fermin.ferriol@unini.edu.mx) · <https://orcid.org/0000-0003-4138-8999>

**Resumen.** La presente investigación enmarca la importancia y necesidad de sistematizar el proceso de reclutamiento y selección de docentes, en especial en aquellas instituciones con características particulares como la promoción de competencias en sus estudiantes, la internacionalidad de los mismos, el contar con modelos educativos diferentes al resto del país, entre otros. Para ello se generó una propuesta de competencias docentes, a partir de una observación participante, usando como ejemplo el caso del UWCCR, la cual fue validada por dos grupos focales y posteriormente se aplicó un cuestionario a una muestra de 252 participantes (alumnos, ex alumnos, docentes y directores, consejo asesor y junta directiva), quienes establecieron como competencias indispensables: intelectualidad y profesionalismo, organiza el aprendizaje, pensador crítico y empatía y comprensión de los otros, las cuales a nivel inferencial cada dimensión puntuó por encima de 84 a nivel general, y contaron con la mayor cantidad de votos de los cuatro grandes grupos de participantes y como deseables trabajo en equipo e inspira a otros, las que puntúan por encima a nivel general en la estadística inferencial de manejo de las paradojas y manejo del tiempo; para posteriormente validar los niveles y finalmente establecer la metodología utilizada en este proceso y que lleva a mostrar los pasos que otras instituciones similares deberían de seguir en cinco fases de acuerdo a los pasos anteriores. Esto dio como resultado además la generación de un Manual que le servirá al UWCCR y como punto de partida a los UWC y otros, para llevar a cabo todo el proceso, lo que muestra un desarrollo objetivo del reclutamiento y selección docente por competencias.

**Palabras clave:** educación, reclutamiento y selección, enfoque por competencias, Colegio del Mundo Unido - Costa Rica.

## **RECRUITMENT AND SELECTION METHODOLOGY OF TEACHERS, BASED ON THE COMPETENCIES APPROACH, ACCORDING TO INSTITUTIONAL PARTICULARITIES: THE CASE OF UNITED WORLD COLLEGE, COSTA RICA (UWCCR).**

**Abstract.** The investigation frames the importance and need to systematize the teachers' recruitment and selection process, especially for those institutions with particular characteristics such as the promotion of the competencies among their students, the internationality of them, having educational models different to the rest of the country, and others. For this, a proposal for the teachers' competencies was made, based on a participant observation, using as an example the case of UWCCR, which was validated by two focus groups and after a survey was made to a sample of 252 participants (students, alumni, teachers and directors, advisory council and board of trustees), who establish as indispensable competencies: professionalism and intellectuality, organizes learning, critical thinker and empathy and understanding of others, which in the inferential statistics which dimension had marked over 84 in general, and also had the

majority of the votes from the four main groups that participated; and as desired: team work and inspires others, which marked in general above manages paradoxes and time management in the inferential statistics. After the levels for each one was validated and to further determine the methodology used in this process and that demonstrate the steps that other similar institutions should follow in five phases taken into account the previous steps. This also had as a result the production of a Manual that will help UWCCR and that can be a starting point to the rest of the UWC's and others, to do all the process, which shows an objective development of the recruitment and selection of teachers through competencies.

**Keywords:** education, recruitment and selection, competencies approach, United World College Costa Rica.

## **METODOLOGÍA DE RECRUTAMIENTO E SELEÇÃO DE PROFESSORES, DA APROXIMAÇÃO POR COMPETÊNCIAS, DE ACORDO COM PARTICULARIDADES INSTITUCIONAIS: O CASO DE COLÉGIOS DO MUNDO UNIDO, COSTA RICA (UWCCR).**

**Resumo.** A presente pesquisa enquadra a importância e necessidade de sistematizar o processo de recrutamento e seleção de professores, especialmente em instituições com características particulares, como a promoção de competências em seus alunos, a internacionalidade delas, tendo diferentes modelos educacionais para o resto do país, entre outros. Para este fim, foi gerada uma proposta de competências de ensino, com base em uma observação participante, utilizando como exemplo o caso do UWCCR, que foi validado por dois grupos focais e posteriormente um questionário foi aplicado a uma amostra de 252 participantes (alunos, ex-alunos), professores e diretores, conselho consultivo e conselho de diretores), que estabeleceu como habilidades essenciais: intelectualidade e profissionalismo, organizar a aprendizagem, pensamento crítico e empatia e compreensão de outros, que no nível inferencial cada dimensão foi superior a 84 no geral, e teve o maior número de votos dos quatro grandes grupos de participantes e como trabalho em equipe desejável e inspira outros, aqueles que marcam acima em um nível geral nas estatísticas inferenciais de lidar com paradoxos e gerenciamento de tempo, para posteriormente validar os níveis e, finalmente, estabelecer a metodologia utilizada neste processo e que leva a mostrar as etapas que outras instituições similares devem seguir em cinco fases de acordo com as etapas anteriores. Isso também resultou na geração de um Manual que servirá o UWCCR e como ponto de partida para o UWC e outros, para realizar todo o processo, o que mostra um desenvolvimento objetivo do recrutamento e seleção de professores por competências.

**Palavras-chave:** educação, recrutamento e seleção, foco por competências, Colégios do Mundo Unido - Costa Rica.

### **Introducción**

En un inicio el foco de las organizaciones estaba basado en la generación de productos de calidad a toda costa, incluso de los trabajadores, lo cual generaba condiciones que podían incluso poner en riesgo el bienestar de estos. Con el tiempo, proveer espacios de calidad que pudieran generar un balance lo que llevó a establecer como prioridad una gestión del capital humano de calidad, lo cual se remonta al Siglo XX donde ingenieros de la administración como Taylor, Gantt y Gilbreth ( citados por Chiavenato, 2009) utilizaron ciertos principios para generar estrategias que desarrollan el máximo potencial de las personas, de manera eficiente; lo que llevó al modelo situacional que tomó en cuenta tres variables a saber: la persona, la tarea y la estructura de la organización (Chiavenato, 2009). Lo anterior dio pie a la Gestión del Capital

Humano donde la persona dejó de ser una máquina productora para pasar a ser visto como un ser integral, para lo cual las empresas debían de trabajar bajo el concepto de sistema.

Es así, como la participación de todos los entes de la compañía son fundamentales, donde se establecen políticas claras para motivar e incorporar tanto el recurso humano como la logística que determina el trabajo de la misma, los cuales son elementos necesarios para definir la Gestión del Capital Humano (Cordero y Mayo, 2011). Es por esta razón, que el Departamento de Recursos Humanos crece, se amplía y mantiene en constante innovación, con el fin de mejorar el crecimiento de la organización, con un sistema de comunicación que fluye desde los niveles superiores hasta los inferiores, lo que genera una mejor relación entre las partes. Lo cual debe de ser igualmente desarrollado en las instituciones educativas, donde su capital humano es el más valioso, ya que se trabaja en el área de servicios hacia otro, donde se busca promover la formación académica, pero también a nivel integral de los usuarios.

Lo anterior enmarca la necesidad de establecer métodos y procedimientos que determinen buenas prácticas de reclutamiento y selección que establezcan contrataciones acordes a las necesidades institucionales, que enmarcan el beneficio de los educandos, lo cual no puede ser abordado desde una perspectiva mecanicista como solía suceder antes (del Canto, 2011), sino el contar con herramientas que buscan el trabajo integral, donde las personas tienen la capacidad de opinar y generar dejando de lado la producción de manera automática. De este análisis es que comienzan a surgir ideas que dan como resultado el enfoque por competencias. Es así como surgen diversas definiciones del término competencias, entre ellas las colectadas por Bozu y Canto (2009), de: Zabalza (2003) donde la define como “esos conocimientos y habilidades que las personas han de tener para poder llevar a cabo algún tipo de actividad” (p. 89) o de manera similar y de Yániz y Villardón (2006) la cual indica que “son esos conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar una ocupación y además, tener la capacidad de movilizar y aplicar los recursos de cualquier entorno y poder así generar un resultado definido” (p. 89). Sin embargo, Alles (2006a) quien se ha dedicado a este cambio de manera prolongada las define de manera más específica como “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 57).

Así mismo, para Camargo y Pargo (2008) estas se caracterizan por basarse en un contexto ubicándose en un caso particular, se enfocan en la idoneidad utilizando criterios para establecer si un candidato es más idóneo que otro, su eje es la actuación donde se ve el dominio de reglas básicas en distintos contextos, se buscan resolver problemas donde se han de comprender problemas desde el contexto disciplinar, social y económico para establecer estrategias que lleven a soluciones las cuales toman en cuenta consecuencias y efectos lo cual permite aprender a resolver dinámicas similares y se aborda el desempeño de manera integral lo cual se da a través de procesos mentales, físicos, ambientales, interpersonales y culturales, llevando al individuo a ser capaz de adaptarse incluso a lo no esperado.

Lo anterior muestra la relevancia de las mismas, y que trasladado a la creciente de necesidad de formar estudiantes con competencias que serán posteriormente tomadas en cuenta en sus lugares de trabajo, las cuales llegan a ser parte fundamental de la formación en las instituciones de enseñanza, donde además Tobón (2006) recalca la importancia de formar no sólo seres competentes sino integrales, formados para el mercado laboral pero también para la vida en general. En este ámbito se ha

implementado de manera más evidente en España, a través de la Ley Orgánica de Modificación de la Calidad Educativa (LOMCE) del 2013 y la Ley Orgánica de la Calidad de la Educación del 2006 (LOCE) dentro de sus procesos de enseñanza aprendizaje (leyes citadas por Goñi, 2009). En Estados Unidos se ve incorporado en el Consejo Americano en Educación (2007, citado por McCloskey, 2011) en donde incorpora en la educación básica y superior la competencias en lenguas extranjeras, conciencia global y comunicación intercultural. Así mismo, en México se ve la incorporación de las necesidades laborales al ámbito cognoscitivo y buscar así promover el desarrollo de competencias educativas para establecer la formación integral de los estudiantes (Andrade, 2008). Mientras que en Chile, la Universidad de la Frontera de este país (2011) recalca la relevancia del mismo a través de los programas educativos que buscan orientar los aprendizajes tomando en cuenta tanto los retos y oportunidades de la sociedad, como el desarrollo sostenible y las necesidades de las personas.

Es por estas y muchas otras razones que como indica Andrade (2008) es realmente necesario preparar a los docentes que trabajan bajo este enfoque. Y es que si estos mismos no poseen las competencias básicas necesarias para fomentar habilidades, conocimientos, actitudes y valores en los educandos su tarea será mucho más difícil, lo que le llevaría a no cumplir con los estándares que establece y pide la institución. De ahí la relevancia del Departamento de Recursos Humanos y especialmente en el establecimiento de un proceso que promueve la contratación tomando en cuenta las competencias requeridas, donde estas deben de estar claras y previamente determinadas, para que desde el análisis previo a la publicación de la vacante y hasta la contratación, todos los pasos tomen esto en cuenta, ya sea que tome o no en cuenta las nuevas tendencias como son el uso del reclutamiento 2.0 o el sistema tradicional de publicación de la vacante. Así como las herramientas dentro de la selección, tales como la revisión de la documentación, entrevistas, diferentes tipos de pruebas y/o verificación por medio de las referencias.

Pues lo anterior pierde objetividad y relevancia cuando no cuenta con un sistema que garantice que las evaluaciones serán utilizando competencias que mejoren la efectividad a la hora de evaluarles (Nottingham Trent University, 2010) donde se cuente con una matriz que permita ver los conocimientos, habilidades y demás que cada uno posee; así como instrumentos capaces de medirlos como las entrevistas por competencias o entrevistas de comportamiento, las cuales toman en cuenta aspectos tales como: situación, acción, resultado, reflexión (Nottingham Trent University, 2010), lo cual ayuda a predecir mejor cómo se desempeñará la persona a partir de sus comportamientos anteriores, lo cual dista de la metodología tradicional que se enfocaba más en lo que la persona pensaba. Así como la aplicación de pruebas que midan ciertas áreas de las competencias, lo cual para algunos autores no es válido, sin embargo la anterior institución establece que son importantes para realizar pruebas psicométricas que arrojen información relevante para el puesto. También están las pruebas situacionales, las cuales Alles (2006a) las ve como una técnica valiosa pues ayuda a la persona a enfrentarse a situaciones conflictivas del trabajo y poder ver cómo este las resuelve.

Todo lo anterior, aunque puede ser enmarcado dentro del espacio educativo, no lo ha sido en gran medida, sin embargo algunas instituciones han realizado sus esfuerzos y existen servicios en línea que apoyan este proceso, tal como CIS (por sus siglas en inglés, Consejo Internacional de Instituciones Educativas) la cual brinda servicio incluso para contrataciones internacionales, realizando revisiones y

verificaciones iniciales para el centro educativo, de manera que verifica si el candidato cuenta con aquellas cualidades que se están buscando. En el caso específico del UWCCR (por sus siglas en inglés, Colegio Mundo Unido Costa Rica) se han ido estableciendo esfuerzos desde el 2014, cuando se determinaron las competencias generales de los trabajadores de dicha fundación, y para el 2015 dio sus primeros pasos en el establecimiento de un puesto de coordinación de recursos humanos durante un tiempo parcial que pasó a ser tiempo completo en el 2016 y que por tanto buscó alinear de alguna manera las necesidades de la institución en la contratación, pero siempre de manera empírica y no sistematizada (Valderrama, comunicación personal, 02 de febrero de 2017). De ahí la pertinencia de esta investigación, la cual además servirá de respaldo para otras organizaciones tanto del movimiento de Colegios del Mundo Unido (UWC, por sus siglas en inglés, el cual está en 17 países) y de aquellos que cuenten con características particulares similares (información de este sistema se puede ampliar en [www.uwc.org](http://www.uwc.org)).

Algunas de estas son: estudiantes internacionales, viviendo en sistema internado, con docentes internacionales, donde las líneas de comunicación son horizontales, pues se busca no sólo la interacción de jóvenes con adultos, sino además la formación de líderes para el futuro que rompan las barreras de la desigualdad, por lo que se forman en competencias específicas (liderazgo, diversidad, estilo de vida saludable, sostenibilidad, resolución de conflictos y responsabilidad social). Lo anterior a través del Modelo Educativo Distintivo, el cual integra tanto el área académica como residencial y co-curricular, donde se integran los diferentes espacios para establecer procesos de aprendizajes continuos y fluidos, así como interdependientes. Ello requiere de docentes capaces de contribuir en los diferentes espacios y capaces de contribuir a la formación general de los estudiantes y no sólo a lo que respecta a la materia que imparte.

## **Método**

Para los efectos de esta investigación se partió de una investigación mixta, pues se realizaron análisis tanto cualitativos como cuantitativos para cumplir con los objetivos establecidos. El objetivo general fue desarrollar una propuesta metodológica de reclutamiento y selección de docentes, a partir del enfoque por competencias para el Colegio Mundo Unido Costa Rica, acorde a su particularidad institucional. Por tanto se logró un alcance primeramente descriptivo para establecer las competencias indispensables y deseables de los docentes del UWCCR y posteriormente explicativo, en donde se buscó darle sentido a las mismas por medio de la propuesta de reclutamiento y selección de los docentes tomando en cuenta las particularidades institucionales, lo cual sirvió de base para adicionalmente proponer un Manual específico del UWCCR.

El diseño, por tanto, fue no experimental pues buscó observar y describir sin manipular ni controlar las variables. Además, fue de tipo transaccional pues se recolectaron datos en un solo momento y tiempo único. Y de tipo correlacional-casual pues se establecieron relaciones entre las variables determinadas, lo cual contribuyó a establecer una metodología de reclutamiento y selección del personal docente.

Para esto se contó con una población de 847 personas (docentes, alumnos, ex alumnos, junta directiva, consejo asesor y directores), en donde el cálculo estadístico determinó que la muestra sería de 265 personas, sin embargo se obtuvo resultados de 252 de estos. Las variables no fueron manipuladas deliberadamente, las cuales fueron:

Características particulares del Colegio Mundo Unido, Costa Rica y Competencias de los docentes del Colegio Mundo Unido, Costa Rica. Y los instrumentos utilizados durante la misma fueron: análisis de competencias propuestas por la investigadora y posteriormente validación por parte de los grupos focales para establecer la pertinencia de las mismas; encuesta para determinar las competencias indispensables y deseables de los docentes del UWCCR y luego la validación por parte de expertos de los niveles de competencia planteados por la investigadora para las competencias de los docentes del UWCCR. Esto dio fin al proceso para poder posteriormente plantear la Metodología de Reclutamiento y Selección docente, así como un Manual de Reclutamiento y Selección docente para el UWCCR.

## Resultados

Los resultados se obtienen a partir de análisis cualitativos y cuantitativos de los pasos llevados a cabo primeramente para establecer las competencias que requieren los docentes del UWCCR y posteriormente de la metodología que se ha de llevar a cabo en las instituciones educativas, especialmente en aquellas que cuenten con características particulares como las de la institución ejemplo. Para establecer las competencias de los docentes del UWCCR se realiza una revisión cualitativa de tres clasificaciones específicas: el estudio de Lominger FYI (por sus siglas en inglés – For Your Improvement) de Lombardo y Eichinger (2009) que contiene una lista de más de 60 competencias establecidas a partir de una revisión de diversas organizaciones y que fue utilizada por el UWCCR para determinar las competencias generales de sus colaboradores, la propuesta de Galvis (2007) que se enfoca específicamente en el rol del profesorado, y los estándares de profesores del Colegio del Mundo Unido en Singapur por ser una institución hermana. Estas se comparan con su aplicación completa, parcial o nula de las características particulares del pre-universitario, y luego se contrastan con las competencias generales, para luego agrupar aquellas que restan y son similares entre sí. Esto da como resultado una propuesta de la investigadora de 17 posibles competencias para el rol del maestro en el UWCCR, donde esta propone las definiciones de cada una.

Estos resultados son llevados a dos grupos focales para su análisis y validación, donde se dejó la opción de indicar otras competencias que consideraran necesarias incluir (lo cual no se presentó) y coincidentemente ambos grupos indicaron que para la labor en cuestión las aplicables fueron ocho: profesionalismo e intelectualidad, organiza el aprendizaje, trabajo en equipo, pensador crítico, inspira a los otros, manejo de las paradojas, manejo del tiempo, empatía y comprensión de los otros. Además de esto realizaron un análisis cualitativo de las definiciones en donde principalmente establecieron cambios en el vocabulario y redacción de las mismas, las cuales se analizaron y tomaron en cuenta para establecer las enunciaciones finales que serían utilizadas posteriormente. Todo este proceso se llevó a cabo en inglés pues es el principal idioma en la institución y de la mayoría de los participantes, lo cual luego fue traducido para ser incorporado en esta investigación.

El siguiente paso fue la aplicación de una encuesta a 252 participantes, entre ellos estudiantes, exalumnos, profesores, directores, miembros del consejo asesor y de la junta directiva, la cual fue analizada utilizando el sistema SPSS, de los cuales la validez de N fue de 249. La siguiente tabla (1) muestra la calificación obtenida en cada dimensión de manera general:

Tabla 1  
Calificación obtenida en cada dimensión de manera general

	N	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación estándar
<b>Profesionalismo e intelectualidad</b>	252	33,33	100,00	93,1217	15,06513
<b>Organiza el aprendizaje</b>	252	33,33	100,00	86,2434	20,07945
<b>Trabajo en equipo</b>	251	0,00	100,00	77,4236	24,84267
<b>Pensador crítico</b>	252	33,33	100,00	85,3175	20,62622
<b>Inspira a otros</b>	252	33,33	100,00	79,3651	22,60469
<b>Manejo de paradojas</b>	252	0,00	100,00	80,0265	25,29331
<b>Manejo del tiempo</b>	250	0,00	100,00	78,0000	24,09449
<b>Empatía y comprensión de los otros</b>	252	0,00	100,00	84,1270	23,32073
<b>Validez de N</b>	249				

Nota: Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que cada dimensión obtiene un resultado por encima de 77 en una escala de 1-100 lo cual indica que a nivel general todas mantienen buenos resultados y donde resaltan Profesionalismo e intelectualidad, Organiza el aprendizaje, Pensador Crítico, Empatía y comprensión de los otros, así como Manejo de las paradojas. Luego de otros análisis realizados, la tabla 2 muestra la matriz de los componentes de las competencias:

Tabla 2  
Matriz de los Componentes

	<i>Componente</i>	
	1	2
<b>1. Profesionalismo e intelectualidad</b>	,294	,746
<b>2. Organiza el aprendizaje</b>	,587	,090
<b>3. Trabajo en equipo</b>	,541	-,111
<b>4. Pensador crítico</b>	,488	,384
<b>5. Inspira a otros</b>	,486	-,438
<b>6. Manejo de paradojas</b>	,513	-,419
<b>7. Manejo del tiempo</b>	,497	,206
<b>8. Empatía y comprensión de los otros</b>	,727	-,103

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla muestra el análisis factorial que establece dos dimensiones donde la primera se encuentra separada de las demás, las cuales se muestran más unidas entre sí, teniendo una relación más directa entre ellas y por tanto altamente correlacionadas. A pesar de ello, como se ve en la tabla 3.:

**Tabla 3.**  
*Confidencialidad estadística*

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.624	7 (2 al 8)
.622	8 (todas)

*Nota:* Fuente: Elaboración propia.

Aunque Profesionalismo e intelectualidad no evidenció una relación significativa con las demás, esto no disminuyó la importancia de la misma pues en las demás valoraciones se puede observar que la misma sobresale como una competencia con mayores puntuaciones.

Por lo tanto, los resultados estadísticos determinaron como indispensables las siguientes competencias:

**Profesionalismo:** El docente tiene un conocimiento adecuado de los conceptos y teorías de su área y se mantiene actualizado. Además tiene conocimiento e implementa las TIC en el aula. Y cuenta con un currículo diversificado que se adapta a los principios institucionales y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

**Organiza el aprendizaje:** El docente provee herramientas de aprendizaje experiencial que fortalece a los estudiantes en los procesos de aprendizaje (conocimiento y adquisición del idioma / análisis / evaluación) como en el desarrollo de armonía, respeto, liderazgo y socialización de éstos. Permitiéndoles realizar conexiones con conocimientos previos y situaciones actuales, así como interactuar y colaborar con otros.

**Pensador crítico:** El docente es capaz de buscar activamente el comprender e implementar o enriquecer nuevas formas de enseñar, analizando diferentes puntos de vista de estudiantes y colegas. También incorpora diferentes puntos de vista para desarrollar nuevas alternativas tanto en el área académica como de relación con otros.

**Empatía y comprensión de los otros:** El docente respeta y trabaja hacia la comprensión de las diferencias lo cual le permite interactuar con todos de manera empática y promueve este en los demás. También analiza las situaciones conscientes de la diversidad cultural, política y el contexto religioso, así como el estado emocional cuando el apoyo es necesario y la intervención es requerida.

Además los resultados estadísticos establecieron como deseables las dos competencias siguientes:

**Trabajo en equipo:** El docente es capaz de colaborar con otros, llámense estos estudiantes, miembros del personal en general o de otras organizaciones.

**Inspira a otros:** Es un docente que busca fomentar en sus estudiantes el pensamiento más allá del programa, que los invita y estimula a analizar de manera crítica y tomando en cuenta las diferencias y respetándolas, así como a desarrollar el



intelecto informándose de las situaciones relacionadas con el currículo, pero también de la realidad mundial.

Posteriormente, se obtuvieron las observaciones de los expertos a partir de la propuesta de los niveles de las anteriores competencias, las cuales llevaron a la delimitación de las mismas. Todo el trabajo de investigación anterior dio como resultado la siguiente propuesta:

### **Metodología**

Toda metodología debe de iniciar con una revisión preliminar, ya sea por la persona encargada del proceso o el grupo a cargo, donde se han de ver aspectos relevantes de la institución, tales como: características particulares de la misma, valores y misión institucional, funcionamiento general (docente y administrativo), idealmente por medio de un proceso de observación participativo de lo contrario con entrevistas; tomando en cuenta: características del lugar en el que se encuentra la institución, caracterización cuantitativa de la institución (de los últimos 2 años), clima institucional, relación con la dirección y la secretaría, espacio disponible para el funcionamiento de la Coordinación, espacio disponible para el funcionamiento de la sala de profesores, formas de trabajo de los profesores, la organización de los tiempos, la circulación de la información en la institución, presentación de la institución (infraestructura), realización de actividades con la comunidad, situaciones de conflicto en la institución, competencias generales establecidas (o la falta de estas para que no se contrapongan), funcionamientos actuales y pasos que se llevan a cabo para el proceso de reclutamiento y selección de los docentes, así como los profesionales involucrados, perfil del docente, instrumentos (y cualquier otro instrumento que se utilice o no), perspectiva teórica con la que se desea trabajar (en este caso en particular, las competencias).

Luego de tener claro lo anterior, la presente investigación ha mostrado cómo el seguir estas fases permite llevar a cabo un proceso organizado, objetivo y claro, donde el reclutar y seleccionar docentes utilizando las competencias correspondientes permitirá contar con pasos justo para todos, así como el generar la elección de docentes alineados con las competencias de la institución. Este por tanto generará la contratación de profesores no sólo con los conocimientos necesarios sino además con las habilidades y características necesarias para el desempeño integral de su trabajo, como es el caso de los Colegios del Mundo Unido, y muchas otras instituciones donde además de maestro se es tutor, guía, acompañante de espacios de enseñanza formal e informal.

#### ***Fase 1: Escogencia de las propuestas de competencia disponibles que contemplen las características particulares de la institución.***

Dentro de este trabajo fue evidente la necesidad de tomar en cuenta competencias relacionadas con los docentes, así como con puestos organizacionales a nivel general, por esta razón se recomienda el uso de: a. FYI (Para su información, por sus siglas en inglés) de Lominger (Lombardo y Eichinger, 2009). Que anteriormente había sido utilizada en el UWCCR para establecer las competencias generales de la institución (por lo que estas fueron eliminadas de la lista), b. competencias docentes de Galvis (2017), c. estándares de los profesores de UWCSEA (Colegio del Mundo Unido en Singapur, las cuales aunque no son determinadas por competencias dan una visión muy clara de lo que requiere un docente que labora en este colegio).

Lo anterior da una visión amplia de tres espacios diferentes pero que a la vez se relacionan con las características particulares del UWCCR y por ende constituir una amalgama de competencias para un puesto tan integral como es el del docente en los UWC de Costa Rica (así como otras instituciones educativas similares). Esta primera revisión se hace tomando en cuenta los resultados de las observaciones (o entrevistas) y revisión literaria. Se realiza una división (ver ejemplo en tabla 4, pág. 96-100) en tres columnas donde se determinan las aplicables, parcialmente aplicables y no aplicables a la labor docente; posteriormente se genera otra clasificación (ver ejemplo en tabla 5, pág. 100-104) para establecer cuáles de las aplicables son similares a las competencias generales de la organización y finalmente las demás son agrupadas por coincidencias y se determinan las competencias que son pertinentes al rol docente y no están contempladas en las que todo el personal debe de tener. Esto para así generar una propuesta con al menos 15 a 20 de estas que se consideran relevantes para el puesto, y así mismo redactar una propuesta de las definiciones de cada una de estas.

***Fase 2: Escogencia de las competencias de los docentes del UWCCR por parte de los grupos focales.***

El siguiente paso son los grupos focales los cuales están compuestos de manera balanceada por diversos miembros del personal, especialmente del área académica, así como de estudiantes representantes del Comité Académico Estudiantil, esto con el fin de contar con un criterio profesional que le permiten a cada uno participar con fundamentos fuertes en el proceso de pre-selección. Los dos grupos focales están conformados de la siguiente manera, ya que han de ser personas que están directamente relacionadas con los procesos de reclutamiento de docente o cuentan con conocimientos de la diversidad en el rol docente. En el caso del UWCCR fueron:

**El Grupo A:**

La Directora Académica: es la persona encargada de dar supervisión, seguimiento y coordinación a todos los asuntos relacionados con el área académica del colegio. Tiene a cargo entre otras cosas los procesos de selección y entrenamiento de docentes. El Profesor con más de 4 años de experiencia: docente del UWCCR que conoce los diversos roles más allá de impartir lecciones e incluso de otras áreas con las que debe interactuar y otro Profesor con 2 años de experiencia: docente del UWCCR que conoce los diversos roles más allá de impartir lecciones pero que aun cuenta con una perspectiva amplia de otros sectores educativos pues tiene poco tiempo de haber ingresado a la institución. Además la encargada del área de Recursos Humanos: es la persona encargada de los procesos de reclutamiento del personal de la institución, incluido los profesores, así como de dar apoyo y recomendaciones en el proceso de selección y el estudiante de 12vo año miembro del Comité Académico Estudiantil: cuenta con un más de un año de ser parte de la institución y entre sus roles está el apoyar el área académica, con sugerencias, mejoras e incluso participa en las entrevistas de los procesos de selección docente.

**El Grupo B:**

El Director General: es la persona encargada de velar por el funcionamiento completo del UWCCR y de supervisar el área académica, el profesor con más de 4 años de experiencia: docente del UWCCR que conoce los diversos roles más allá de impartir lecciones e incluso de otras áreas con las que debe interactuar y el profesor con 2 años de experiencia: docente del UWCCR que conoce los diversos roles más allá de impartir lecciones pero que aun cuenta con una perspectiva amplia de otros sectores educativos

pues tiene poco tiempo de haber ingresado a la institución. Además el coordinador del Programa de Bachillerato Internacional: es un docente el cual cuenta con medio tiempo para realizar todos los trámites para el bachillerato internacional, le corresponde interactuar tanto con estudiantes como con docentes en todo aquello que esté relacionado con este programa y el eEstudiante de 12vo año miembro del Comité Académico Estudiantil: cuenta con un más de un año de ser parte de la institución y entre sus roles está el apoyar el área académica, con sugerencias, mejoras e incluso participa en las entrevistas de los procesos de selección docente.

El objetivo del grupo focal fue realizar una selección preliminar de las competencias específicas de los docentes del UWCCR. En el cual, durante el proceso las personas que participan en el grupo focal realizan de manera individual una pre-selección de las competencias que consideran deberían de tener los docentes del pre-universitario, para luego comparar la misma con los demás miembros del grupo y conversar sobre aquellas en las que pocos coinciden para poder llegar a establecer entre 8 y 10 que van a ser analizadas por la muestra completa. En donde se realiza un contacto inicial, en el que al ser una muestra por conveniencia se comunica a cada persona con el método de contacto cara a cara y se le explica la investigación que se está realizando, así como la importancia de la misma. Luego se le solicita su participación, explicando por qué se le ha escogido, al aceptar, se le indica día, hora y lugar en que se realizará el grupo focal, así como el documento que deben de completar previamente (Anexo 19).

Para la realización de grupo focal A, se debe de tomar en cuenta que antes de iniciar el mismo se contabilizan los resultados para determinar las coincidencias, aquellas competencias que coinciden como indispensables y/o deseables por 4 o 5 participantes quedan automáticamente incluidas dentro de la pre-selección de competencias (indispensables y deseables). Posteriormente, se procede a realizar un análisis de las competencias que fueron escogidas como indispensables y/o deseables por 2 o 3 de los participantes. Se hace una revisión conjunta, donde cada persona indica por qué la considera o no indispensable/deseable y al final se realiza una votación, aquellas competencias que reciben al menos 4 coincidencias pasa a formar parte de la lista final. Una vez determinadas se procede a la revisión conjunta de las definiciones, las cuales son modificadas cuando al menos cuatro de los miembros están de acuerdo con las sugerencias hechas. Este proceso se hace por medio de una conversación dirigida donde todos pueden dar sus opiniones fundamentadas y los demás indican su posición al respecto, para llegar a generar una definición conjunta para cada competencia.

Posteriormente, para la realización de grupo focal B, se llevan a cabo los mismos pasos que con el grupo focal A, solamente que utilizando las competencias seleccionadas por estos.

Luego de la obtención de los resultados de ambos grupos focales se procede a comparar los resultados de las competencias y las definiciones para establecer coincidencias entre estos (Anexos 24 y 25). Y así establecer la lista final de competencias (ocho) que serán analizadas por la muestra completa.

### ***Fase 3: Cuestionario para la selección de competencias de los docentes del UWCCR.***

Para la construcción del cuestionario se han de llevar a cabo los siguientes pasos: construcción de un instrumento capaz de determinar de manera cuantitativa las competencias indispensables y deseables que deberían de tener los docentes que laboran en el UWCCR: confección de instrumento: instrucciones para cada población,

competencias, revisión por parte del supervisor de tesis, primera corrección del cuestionario, revisión por parte de los expertos externos, segunda corrección del cuestionario, aplicación de instrumento a muestra seleccionada: se deben contemplar: todos los docentes, muestra de la dirección, consejo asesor y junta directiva, alumnos y ex alumnos (el número se ha de establecer de forma estadística), tabulación de resultados de manera inferencial utilizando el sistema SPSS para la determinación final de las competencias requeridas por los docentes: establecer las competencias indispensables (las cuatro con mayor puntaje) y deseables de los docentes (las dos con puntajes medios).

#### ***Fase 4: Determinación de los niveles de competencias y validación de los mismos.***

Tomando en cuenta las definiciones de las competencias indispensables y deseables se debe de generar una propuesta de los niveles: distinguido, competente, insatisfactorio. Una vez conformada, se ha de solicitar revisión tanto a expertos externos como internos, para tener claridad no sólo de la forma sino también del contenido de cada una de estas. En este caso particular lo más relevante fue la necesidad de adaptar cada nivel a competencias que pudieran ser medibles de manera clara, evitando así la ambigüedad, además de incorporar la no presencia de la competencia. Sin embargo, ante cualquier revisión es indispensable tomar en cuenta dos aspectos: 1. Que la observación sea aplicable para la institución en cuestión, 2. Que exista coincidencia entre los expertos o que la observación dada sea relevante y significativa, lo cual generará una mejora importante en la delimitación de cada nivel, que luego dará la posibilidad de ser más claro a la hora de establecer las preguntas que se harán en una entrevista durante el proceso de selección de los candidatos.

#### ***Fase 5: Determinación de instrumentos para los procesos de reclutamiento y selección de los docentes del UWCCR.***

Este apartado es muy importante pues es el que guiará el proceso y establece las herramientas que se han de utilizar para poder escoger de manera oportuna el mejor docente para el puesto. Por esta razón se deben de tener muy claros los instrumentos que se han de utilizar y conocerlos por todos los miembros del equipo de selección para sacar el mayor provecho de estos.

Es necesario contar con los pasos esenciales para el proceso de reclutamiento: revisión y publicación del puesto el cual debe de contemplar como mínimo, guía para la puntuación de postulantes el cual ha de contener revisión del curriculum y su puntuación, entrevista conductual por competencias: preparación para la misma, instrucciones para la aplicación: inicio y cierre, preguntas por competencias y método de evaluación: generales y de los docentes, revisión grupal de entrevista, verificación de referencias y puntuación, puntuación final por postulante y selección del candidato.

### **Discusión y conclusiones**

Luego de todo el proceso investigativo se pudo examinar la importancia del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual ha tomado mayor relevancia en los últimos años, luego de que el modelo tradicional ha mostrado grandes limitaciones y vacíos que son solventadas por este

proceso, en donde como indica Zabala (2008, citado por Guzmán y Marín, 2011) las competencias son una modalidad alternativa ya que es una respuesta a las carencias que existían. Y es que estas son, como bien dice Alles (2006a, p. 57), “las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Lo anterior permite ver que si el enfoque está en lo que la persona hace, permitirá tener una visión más clara de lo que hará, pues deja de lado las suposiciones que vienen con el pensamiento (lo que se cree) sino lo que hasta el momento ha sido comprobado por medio del desempeño de este.

Esto además, abre la puerta a una evaluación más allá de lo que las pruebas psicológicas indican (ya que estas han sido constantemente cuestionadas) y que pueden ser administradas sólo por profesionales en el área; sino que abre las posibilidades a un proceso donde otros pueden ser entrenados para realizar los procesos de reclutamiento y selección desde la perspectiva de las competencias. Esto se ve además relacionado con la necesidad que presenta el UWCCR de incluir en sus procesos a otros sujetos, como son los estudiantes, quienes como parte de sus características particulares, tienen un rol activo dentro de las diversas decisiones que se toman a nivel institucional, lo cual es parte de su Modelo Educativo Distintivo, donde se promueve el desarrollo de competencias en los estudiantes, tales como: liderazgo, diversidad, sostenibilidad, transformación del conflicto, responsabilidad social y estilo de vida saludable. Algunas otras de sus características particulares son: pre-universitario internacional en Costa Rica con más de setenta nacionalidades con modelo de internado, donde los estudiantes son pre-seleccionados de manera intencional; adolescentes entre los dieciséis y veintiún años que pueden o no haber finalizado sus estudios secundarios y que principalmente, a nivel académico, se preparan para presentar las pruebas de bachillerato internacional; además realizan actividades extra-curriculares relacionadas con deportes, acondicionamiento físico, emprendedurismo, agentes de cambio, apoyo a instituciones, arte en sus diferentes áreas, clubes, entre muchas otras; integración del Modelo Educativo de los Colegios del Mundo Unido y con especificaciones para el de Costa Rica el cual es definido como Modelo Educativo Distintivo, el cual responde, entre otros, a la formación de las competencias en los estudiantes de forma intencional a través de los programas académico, residencial y co-curricular de la institución; rol activo por parte de los estudiantes en las diversas áreas y decisiones de la institución (como parte de la competencia de liderazgo); comunicación horizontal entre todos los miembros de la comunidad del UWCCR; así como una comunicación sostenida con los ex alumnos donde se fomenta el mantener contacto con la institución, así como continuar con la experiencia vivida para llevarla siempre a en sus diferentes espacios (donde puedan continuar aplicando competencias y valores aprendidos).

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección docente en el UWCCR aunque desde el inicio de esta investigación se han ido incorporando cambios, como la contratación de una coordinadora de recursos humanos, y se ha tratado de mejorar el sistema para contratar los profesores, estos pasos siguen siendo empíricos y no son sistematizados ni objetivos pues varían de persona a persona. Por lo que lograr el establecer primeramente la definición de las competencias indispensables y deseables para los docentes del UWCCR es relevante para poder establecer un proceso consistente y objetivo de contratación, que además fundamenta las bases para lo que otros colegios del movimiento puedan utilizar por medio de la Metodología de Reclutamiento y Selección aquí propuestas e incluso pueda ser utilizado por otras instituciones educativas que cuenten con características particulares similares a las del movimiento. Lo cual eliminaría la variable de subjetividad que hay en procesos que no son

consistentes dentro de un mismo proceso y que por tanto eliminan la validez requerida. Esto es realmente importante cuando se ofrecen servicios que están relacionados con la formación de adolescentes que se encuentran en un tiempo de formación crucial para sus vidas y que se espera, en el caso de los UWC, que sean los líderes del mañana que rompan barreras y fomenten respeto entre las diferencias, entre otros de sus valores. Lo cual al utilizar las competencias se estará garantizando en cierta medida la predicción del desempeño de los docentes contratados (como lo menciona Alles, 2006a).

Entre las limitaciones de esta investigación están: la cantidad de trabajo de los expertos internos y externos, así como de los encuestados que enlentecieron las respuestas durante este proceso, así como el acceso a los exalumnos pues sólo se podía contar con correo electrónico de los mismos para obtener las respuestas de la encuesta, lo que tomó mayor tiempo del esperado para ser recopilado el número requerido. Todo lo anterior se unió a los periodos vacacionales de la institución donde no era posible acceder a estos de manera oportuna y en ocasiones fue necesario esperar a que retornaran a sus labores para ser contactados. A pesar de ello, fue posible obtener las respuestas mínimas necesarias para continuar la exploración. Por otro lado, las implicaciones más relevantes están la unificación de criterios que se pueden evidenciar a nivel institucional, tanto en los grupos focales como en la entrevista, donde los resultados fueron estadísticamente positivos y similares entre los grupos. Así mismo, por las características y ubicaciones geográficas de los candidatos con respecto al pre-universitario es necesario apoyarse con entrevistas por competencias, por la dificultad de aplicar pruebas psicométricas que evalúan algunas características comportamentales; lo cual no ha de tener complicaciones mayores siempre que se entrene a las personas que formarán parte del comité de selección en cada tiempo de reclutamiento y selección docente.

Aunado a lo anterior se puede ver cómo la presente investigación ha generado una metodología necesaria para implementar en los procesos de reclutamiento y selección docente de colegios como el UWCCR, la cual es oportuna para las mismas y que ayudan a tener un mejor panorama del proceso que se ha de llevar ya que no puede ser igual a cualquier otro modelo por las particularidades institucionales. También se recomienda utilizar el Manual de Reclutamiento y Selección de personal generado para el UWCCR con el fin de sistematizar el proceso en la institución y que puede servir de guía para otros centros educativos.

## Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Argentina: Granica S.A.
- Andrade, R. (2008). El enfoque por competencias en educación. *CONCYTEG*, 3(39) Recuperado de [http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/39042008\\_EL\\_ENFOQUE\\_POR\\_COMPETENCIAS\\_EN\\_EDUCACION.pdf](http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/39042008_EL_ENFOQUE_POR_COMPETENCIAS_EN_EDUCACION.pdf)
- Bozu, Z. y Canto, P. (2009). El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes. *Revista de Formación e Innovación Universitaria*, 2 (2), 87-89.
- Camargo, I. y Pardo, C. (2008). Competencias docentes de profesores de pregrado: diseño y validación de un instrumento de evaluación. *Universitas Psychologica*, 7 (2), 441-455.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Mc GrawHill.
- Cordero, A. y Mayo, JC. (2011). El Capital Humano, Diseño de un Sistema de Gestión. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 146. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/mac2.htm>
- Del Canto, E. (2011). Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4 (8), 89-113.
- Goñi, J. (2009). *Asignatura: Desarrollo de Competencias*. Vizcaya, España: UNINI/FUNIBER.
- Guzmán, I. y Marín, R. (2011). La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del profesorado*. 14 (1), 151-163.
- Nottingham Trent University. (2010). *Competency Based Recruitment and Selection. A Handbook for Managers*. Recuperado de: [https://www4.ntu.ac.uk/cpld/document\\_uploads/98694.pdf](https://www4.ntu.ac.uk/cpld/document_uploads/98694.pdf)
- McCloskey, E. (2011). Docentes globales: un modelo para el desarrollo de la competencia intercultural on-line. *Revista Comunicar*, 19 (38), 41-49. Recuperado de <http://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=38&articulo=38-2012-06>
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Universidad de La Frontera. (2011). *Diccionario de Competencias Genéricas*. Chile. Recuperado de <http://www.bib.ufro.cl/portalv3/files/institucional-diccionario-de-competencias-gen%C3%A9ricas-ufro.pdf>

**Fecha de recepción:** 12/03/2018

**Fecha de revisión:** 28/05/2019

**Fecha de aceptación:** 05/07/2019

