



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema:

SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR

Autor:

EC. BELISARIO MARMOLEJO CARRASCO

Tutor:

Mg. LUIS ROSERO ARMIJOS

GUAYAQUIL-ECUADOR

2022



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO: SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR		
AUTOR: Lorenzo Belisario Marmolejo Carrasco	TUTOR: Mg. Luis Eduardo Rosero Armijos	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Magíster en Administración de Empresas	
MAESTRÍA: Administración de Empresas	COHORTE: II	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022.	N. DE PAGS: 145	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración		
PALABRAS CLAVE: Talento humano, productividad, herramienta administrativa		
RESUMEN: El presente trabajo tiene como tema Selección del Talento Humano y la productividad laboral de una institución educativa particular, se enfoca en la problemática existente en las unidades educativas privadas, donde los procesos de contratación de Talento Humano ha generado una productividad laboral que no se ajusta a las necesidades de la organización, así se puede identificar que hay una alta rotación de personal, e incluso insatisfacción por la modalidad de contratos fijos que en muchas ocasiones no les permiten acceder a otras plazas de trabajo alternas ocasionando que no estén cien por ciento concentrados en sus labores cotidianas, por ende decae la productividad laboral. La investigación es motivada principalmente, para proporcionar a las instituciones educativas de este sector, de una herramienta administrativa que les permita obtener datos referenciales y un modelo a seguir, para implementar un proceso de contratación y contar con los procedimientos adecuados, para evaluar la productividad de la institución y el papel iii fundamental que juega talento humano en dichos resultados, así como la influencia a nivel de servicios, gestión administrativa o su incidencia económica en la institución		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR: Lorenzo Belisario Marmolejo Carrasco	Teléfono: 0993119755	E-mail: lmarmolejoc@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD Eva Guerrero López Teléfono: 042596500 Ext. 170 email: eguerrerol@ulvr.edu.ec Directora del Departamento de Posgrado Mg. Violeta Rodríguez Basantes Teléfono: 042596500 Ext. 170 vrodriguez@ulvr.edu.ec Coordinadora de maestría	

DEDICATORIA

A Dios nuestro Padre, de quien he recibido todas las bendiciones, especialmente la vida y la Fe y a quien amo con todo el corazón.

A mi familia, por la comprensión y apoyo en esta nueva meta de desarrollo profesional.

A mis amigos, compañeros que me brindan su estima, confianza y admiración.

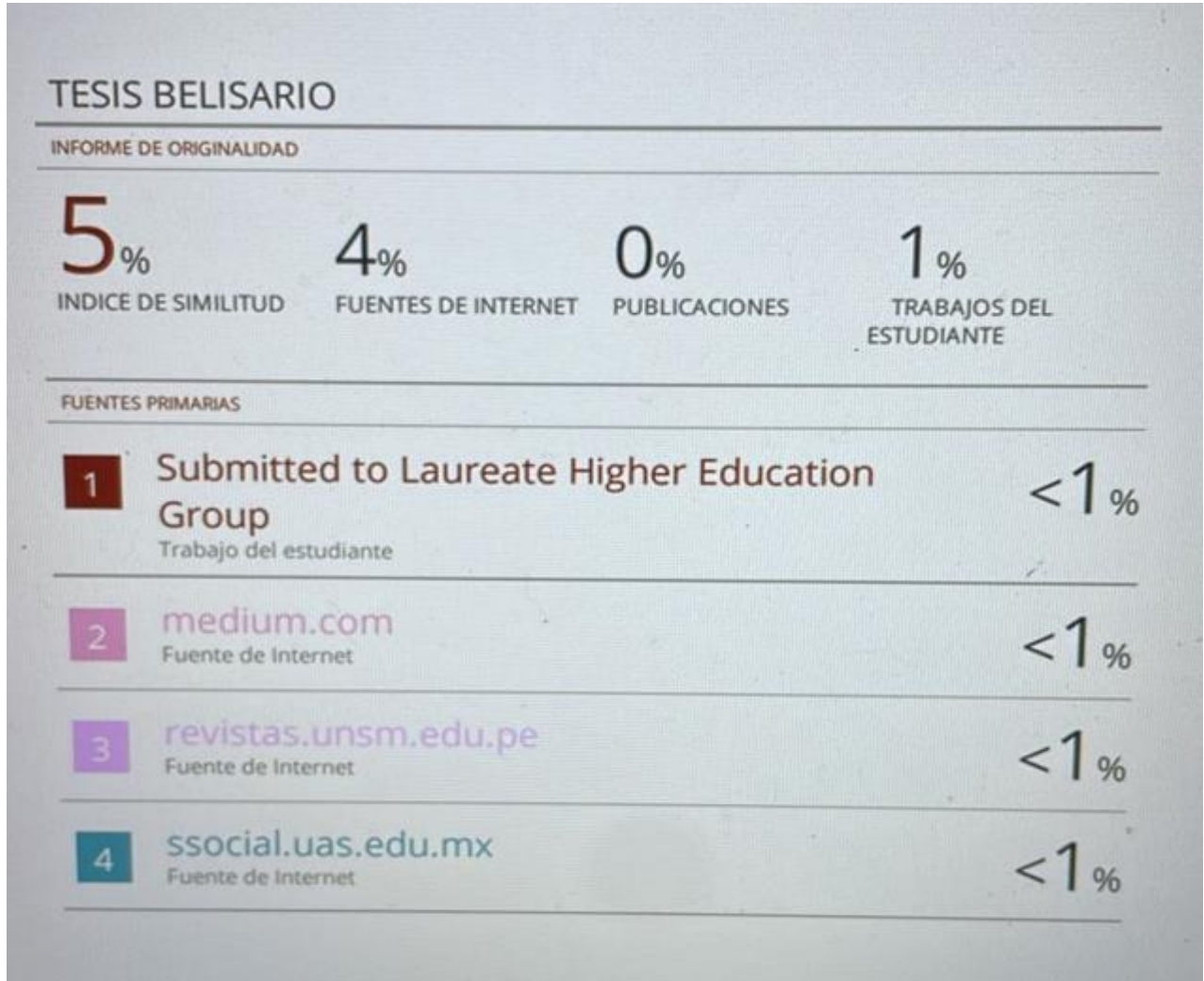
AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de seguir preparándome profesionalmente, también a mi familia por su apoyo y comprensión.

A todas las personas que de una u otra manera se vincularon para el buen término de este trabajo investigativo, donde el apoyo recibido fue una parte imprescindible para la culminación con éxito.

A mi tutor Mg. Luis Rosero, por toda su generosa paciencia e instrucciones dadas para el desarrollo de este trabajo

INFORME ANTIPLAGIO



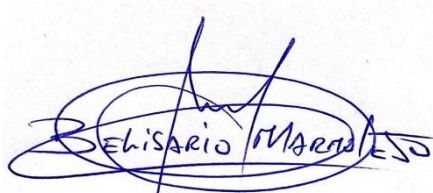
Mg. Luis Eduardo Rosero Armijos
C.C. 0910579788

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 28 de septiembre de 2022

Yo, **LORENZO BELISARIO MARMOLEJO CARRASCO** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a **la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.



Lorenzo Belisario Marmolejo Carrasco
C.C. 1202913834

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, 28 de septiembre de 2022

Certifico que el trabajo titulado “**SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR**” ha sido elaborado por **LORENZO BELISARIO MARMOLEJO CARRASCO** bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

A handwritten signature in blue ink, reading "Luis Eduardo Rosero Armijos", is written over a horizontal line.

Mg. Luis Eduardo Rosero Armijos
C.C. 0910579788

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo que tiene como tema Selección del Talento Humano y la productividad laboral de una institución educativa particular, se enfoca en la problemática existente en las unidades educativas privadas, donde los procesos de contratación de Talento Humano ha generado una productividad laboral que no se ajusta a las necesidades de la organización, así se puede identificar que hay una alta rotación de personal, e incluso insatisfacción por la modalidad de contratos fijos que en muchas ocasiones no les permiten acceder a otras plazas de trabajo alternas ocasionando que no estén cien por ciento concentrados en sus labores cotidianas, por ende decae la productividad laboral.

El enfoque de la investigación es mixto, puesto que se combinan elementos de la metodología cuantitativa y cualitativa. Cuantitativa por cuanto se sacaron datos numéricos y cualitativa por la revisión de los documentos que nos aportaron información relevante.

La investigación es motivada principalmente, para proporcionar a las instituciones educativas de este sector, de una herramienta administrativa que les permita obtener datos referenciales y un modelo a seguir, para implementar un procesos de contratación y contar con los procedimientos adecuados, para evaluar la productividad de la institución y el papel fundamental que juega talento humano en dichos resultados, así como la influencia a nivel de servicios, gestión administrativa o su incidencia económica en la institución.

Palabras claves: Talento humano, productividad, herramienta administrativa

ABSTRACT

This work, whose theme is the Selection of Human Talent and the labor productivity of a particular educational institution, focuses on the existing problems in private educational units, where the processes of hiring Human Talent have generated a labor productivity that does not adjust to the needs of the organization, thus it can be identified that there is a high turnover of personnel, and even dissatisfaction due to the modality of fixed contracts that on many occasions do not allow them to access other alternative jobs, causing them not to be one hundred percent focused on their daily tasks, therefore labor productivity declines.

The research approach is mixed, since elements of quantitative and qualitative methodology are combined. Quantitative insofar as numerical data were obtained and qualitative by reviewing the documents that provided us with relevant information.

The research is mainly motivated to provide educational institutions in this sector with an administrative tool that allows them to obtain reference data and a model to follow, to implement a hiring process and have the appropriate procedures, to evaluate the productivity of the institution and the fundamental role that human talent plays in said results, as well as the influence at the level of services, administrative management or its economic impact on the institution.

Keywords: Human talent, productivity, administrative tool

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Tema del trabajo de titulación.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Formulación del problema	2
1.4 Sistematización del problema	2
1.5 Delimitación del problema de investigación.....	2
1.6 Línea de investigación	3
1.7 Objetivo General.....	3
1.8 Objetivos específicos	3
1.9 Justificación de la investigación	3
1.10 Idea a Defender y definición de sus variables.....	6
1.11 Identificación de las variables.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes y referentes teóricos de la investigación.....	7
2.2 Gestión de talento humano.....	9
2.2.1 Etapa del reclutamiento.....	13
2.2.2 Etapa de selección.....	13
2.2.3 Etapa de contratación	14
2.3 Gestión de productividad.....	15
2.3.1 Productividad del talento humano.....	16
2.4 Gestión de motivación productiva	20
2.5 Marco legal ecuatoriano.....	21
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.1 Enfoque Metodológico de la Investigación.....	24
3.2 Tipos de investigación.....	24
3.3 Métodos y Técnicas de investigación.....	25
3.3.1 Técnicas de la investigación	26
4.1. Instrumentos de la investigación	26
3.3.2 La encuesta	26

3.3.3	La entrevista	27
3.3.4	Guía de observación de proceso	27
3.4	Población.....	27
3.5	Muestra.....	27
3.6	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	28
3.6.1	Informe de resultados de Encuesta	29
3.6.2	Entrevista	51
3.6.3	Análisis general de las entrevistas	60
3.6.4	Aplicación de la Ficha de observación.....	62
3.6.5	Resultado de la ficha de observación	62
3.6.6	Análisis de la encuesta.....	63
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN		68
4.1	Título de la propuesta.....	68
4.2	Objetivos	68
4.2.1	Objetivo general.....	68
4.2.2	Objetivos específicos	68
4.3	Justificación.....	68
4.4	Descripción de la propuesta de solución	71
4.5	La propuesta	72
4.5.1	Fase 1: Gestión de requerimientos.....	72
4.5.2	Fase 2: Gestión de selección y contratación	82
4.5.2.1	Búsqueda de candidato	82
4.5.2.2	Evaluación curricular	83
4.5.2.3	Verificación de datos	83
4.5.2.4	Entrevista preliminar.....	84
4.5.2.5	Pruebas de Selección.....	84
4.5.2.6	Selección del candidato.....	85
4.5.2.7	Entrevista final	86
4.5.2.8	Firma de contrato laboral	87
4.5.2.9	Inducción.....	87
	Búsqueda de candidato interno.....	90

4.5.3	Fase 3: Gestión de evaluación de desempeño.....	95
4.5.3.1	Seguimiento y evaluación	95
4.5.3.2	Ventajas de la evaluación del desempeño laboral.....	96
4.5.3.3	Observación	96
4.5.3.4	Definición de dimensiones o criterios de evaluación.....	99
4.5.4	Gestión de incentivos.....	103
4.6	Factibilidad de la aplicación	107
4.7	Beneficiarios	107
4.8	Costos de la implementación de la propuesta	108
4.9	Diagrama Gantt.....	110
4.10	Conclusiones de la propuesta.....	110
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES.....	113
	BIBLIOGRAFÍA	114
	ANEXOS	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentajes de los resultados de la pregunta 1 de la encuesta	29
Figura 2. Porcentajes de los resultados de la pregunta 2 de la encuesta	30
Figura 3. Representación de la pregunta 3 de la encuesta realizada	31
Figura 4. Porcentajes de los resultados de la pregunta 4 de la encuesta	32
Figura 5. Porcentajes de los resultados de la pregunta 5 de la encuesta	35
Figura 6. Porcentaje de los resultados de la pregunta 6 de la encuesta.....	37
Figura 7. Representación gráfica de la pregunta 7 de la encuesta realizada	39
Figura 8. Representación gráfica de la pregunta 8 de la encuesta realizada	40
Figura 9. Representación gráfica de la pregunta 9 de la encuesta realizada	42
Figura 10. Representación gráfica de la pregunta 9 de la encuesta realizada	43
Figura 11. Representación gráfica de la pregunta 10 de la encuesta realizada	44
Figura 12. Representación gráfica de la pregunta 11 de la encuesta realizada	46
Figura 13. Representación gráfica de la pregunta 12 de la encuesta realizada	47
Figura 14. Representación gráfica de la pregunta 13 de la encuesta.....	49
Figura 15. Representación gráfica de la pregunta 13 de la encuesta.....	50
Figura 16. Clasificación de las técnicas de selección	82
Figura 17. Comparación en la fase de selección de personal.....	86
Figura 18. Elementos claves para el uso de la observación	97
Figura 19. Pasos para construir una pauta de observación.....	97
Figura 20. Categoría de criterios para la evaluación de desempeño.....	102
Figura 21. Objetivos del plan de incentivos.....	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Frecuencias del área al que pertenece el trabajador.....	29
Tabla 2. Frecuencias de años de antigüedad de los trabajadores	30
Tabla 3. Frecuencias del nivel de estudio de los trabajadores	31
Tabla 4. Frecuencia de aspectos institucionales que deben conocer los trabajadores	32
Tabla 5. Frecuencia de diferentes aspectos que crean un buen ambiente laboral	34
Tabla 6. Frecuencia de diferentes aspectos que crean un buen ambiente laboral.....	36
Tabla 7. Cumplimiento con las cláusulas del contrato de trabajo.....	38
Tabla 8. Apoyo de la institución con el desarrollo profesional de sus colaboradores	40
Tabla 9. Aspectos que mejorarían la productividad.....	41
Tabla 10. Criterios para aumentar productividad.....	42
Tabla 11. Aporte de la institución con medios tecnológicos al personal.....	44
Tabla 12. Criterios de socialización del proceso de selección laboral.....	45
Tabla 13. Cumplimiento con el proceso de selección laboral.....	47
Tabla 14. Calificación del proceso de selección laboral de la institución.	48
Tabla 15. Calificación del proceso de selección laboral de la institución.	49
Tabla 16. Resultados obtenidos en la pregunta 1 de la entrevista	51
Tabla 17. Resultados obtenidos en la pregunta 2 de la entrevista	52
Tabla 18. Resultados obtenidos en la pregunta 3 de la entrevista	54
Tabla 19. Resultados obtenidos en la pregunta 4 de la entrevista	54
Tabla 20. Resultados obtenidos en la pregunta 5 de la entrevista	55
Tabla 21. Resultados obtenidos en la pregunta 6 de la entrevista	56
Tabla 22. Resultados obtenidos en la pregunta 7 de la entrevista	57
Tabla 23. Resultados obtenidos en la pregunta 8 de la entrevista	57
Tabla 24. Resultados obtenidos en la pregunta 9 de la entrevista	58
Tabla 25. Resultados obtenidos en la pregunta 10 de la entrevista	59
Tabla 26. Resultados obtenidos en la pregunta 11 de la entrevista	59
Tabla 27. Análisis de encuesta.....	75
Tabla 28. Documentación requerida y generada en la Fase 1.....	79
Tabla 29. Elementos del perfil del cargo	88

Tabla 30. Puntos principales de inducción	89
Tabla 31. Documentación requerida en la fase 2	91
Tabla 32. Tabla de criterios para valorar la hoja de vida.....	94
Tabla 33. Resumen de resultado de pruebas aplicadas	100
Tabla 34. Ejemplo de lista de cotejo.....	108
Tabla 35. Gestión de seguimiento y evaluación	108
Tabla 36. Costo de la propuesta.....	110
Tabla 37. Costos según las fases de la propuesta.....	110
Tabla 38. Cronograma de actividades de implementación.....	111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formulario de encuesta	117
Anexo 2. Formulario de entrevista	118
Anexo 3. Ficha de observación.....	120
Anexo 4. Formulario de solicitud de requisición de personal	122
Anexo 5. Formulario del perfil del cargo.....	123
Anexo 6. Ficha de Encuesta de evaluación de desempeño.....	124
Anexo 7. Criterios para valorar información de la hoja de vida.....	125

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema del trabajo de titulación

Selección del Talento Humano y la productividad laboral de una institución educativa particular

1.2 Planteamiento del problema

La misión del talento humano en las instituciones ha llegado a convertirse en una parte inherente de la administración. Tiene muchos objetivos importantes dentro de estas, como es el seleccionar sujetos con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los fines propuestos; además, debe conseguir la eficiencia de los trabajadores y lograr que las condiciones de trabajo sean favorables para el desarrollo y la satisfacción concreta de los colaboradores; con esto alcanzar los objetivos individuales y colectivos (Guerrero Bejarano, 2021).

Cuando se recluta y selecciona sin parámetros establecidos, o que no vayan de acuerdo a la misión y visión de la organización, se creará un conflicto; ya que no habría concordancia entre el plan estratégico de la institución y su nuevo personal. Un proceso de reclutamiento y selección de personal es la única opción viable para encontrar individuos de calidad, que se identifique con las necesidades de la organización, tanto en el papel como en la práctica. Al realizar un proceso eficiente se logrará identificar aquellos candidatos que no son idóneos para el puesto porque no cumplen con la formación y educación adecuada, o no encajan con la cultura o los procedimientos organizacionales (Ramiro, 2019).

Si este sistema no existiera podrían generarse muchos conflictos en la organización como: alta rotación, disminución de la moral de los colaboradores, demora en la contratación, y bajo desempeño; además, el tiempo de las demás personas, será absorbido; ya que serán involucrados en las desavenencias que causan los colaboradores que no pasaron por un proceso correcto. Este tiempo que se pierde debido a la falta de un sistema de contratación de talento humano, puede dedicarse a innovar, a encontrar áreas de oportunidad, crear nuevos productos, a mejorar la organización, entre otros.

Es necesario que a este sistema se le asigne los niveles de autorización que requiere; caso contrario se verá limitada en lo que respecta al control de las áreas, sabiendo que en todas hay trabajadores que debe vigilar y asegurarse que la información que se obtuvo en el proceso de selección sea verificado en la práctica en cada uno del personal nuevo y así se vea reflejado en el trabajo desempeñado y el uso de los recursos en las actividades realizadas, y esto no es más que la productividad laboral (Jácome, 2009). La incidencia de seleccionar y contratar personal idóneo en la productividad es notoria cuando no han existido las etapas necesarias en la captación del talento humano, como son: el análisis y detección de necesidades, reclutamiento, pruebas, entrevistas, valoración, decisión, contratación, incorporación, seguimiento y control (COLMENA, 2016).

Todo lo mencionado juega un papel esencial para que las contrataciones hagan crecer la empresa por medio de la productividad. Así de relevante resulta el análisis de cada profesional, imprescindible para determinar que se ajustará a las necesidades y que será capaz de generar valor a la institución. (FRANK, 2018)

1.3 Formulación del problema

¿Cómo establecer los procesos de gestión para una adecuada selección del talento humano que permita incrementar la productividad laboral en una institución educativa particular?

1.4 Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual del proceso de contratación de talento humano de las unidades educativas privadas?

¿Cuáles son los índices que miden adecuadamente la productividad del talento humano contratado en una institución educativa particular?

¿Cómo determinar un proceso de selección idóneo que garantice la productividad del talento humano?

1.5 Delimitación del problema de investigación

- **Delimitación espacial:** Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas

- **Delimitación temporal:** enero 2021 – septiembre 2021
- **Delimitación del universo:** Las Unidades Educativas de la Ciudad de Guayaquil
- **Delimitación de la muestra:** 3 instituciones educativas particulares
- **Delimitación del contenido en el campo amplio del conocimiento:** Administración y Gestión de Talento Humano

1.6 Línea de investigación

Línea institucional

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Línea de facultad de Administración

Desarrollo Empresarial y del Talento Humano.

1.7 Objetivo General

Analizar los procesos de gestión para la adecuada selección del talento humano que permita incrementar la productividad laboral en una institución educativa privada.

1.8 Objetivos específicos

- Establecer los referentes teóricos que den sustento al trabajo de investigación.
- Diagnosticar la situación actual del sistema de contratación de talento humano de las unidades educativas privadas.
- Definir los índices que permitan medir adecuadamente la productividad del talento humano seleccionado de las unidades educativas privadas.
- Diseñar un proceso de gestión para la adecuada selección de talento humano que permita incrementar la productividad del talento humano.

1.9 Justificación de la investigación

El proceso de selección de personal es una herramienta administrativa, que permite obtener datos referenciales al momento de querer contratar a un empleado en una de sus áreas, ya sea docente, administrativo, de servicio, y demás (García, 2017).

Una contratación adecuada contribuirá a mejorar la productividad del empleado, ya que el aspirante será ubicado en el lugar exacto, donde pueda usar cada una de sus habilidades, destrezas, competencias adecuadamente; aprovechando así cada actividad realizada al máximo; esto gracias a la correcta revisión de su hoja de vida; lo que permitió al contratante ubicarlo en el área que será más productivo (MAQUILON, 2017).

Así mismo, este trabajo permitirá determinar cuál es el sistema de contratación laboral más conveniente para una institución educativa; dependiendo de su tamaño, capacidad de gestión, su participación en el mercado, su trayectoria histórica, entre otros factores.

La productividad es muy importante en todas las empresas, así también en las unidades educativas; ya que al escoger de una manera eficiente a un colaborador se logrará que cumpla con sus trabajos, actividades y funciones; empleando menos tiempo; en virtud de los conocimientos que haya adquirido y las habilidades que haya desarrollado por la experiencia.

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el proceso de contratación y evaluación del talento humano, y evitar procedimientos innecesarios, ineficientes e ineficaces; que podrían ocasionar la selección del personal sin el perfil necesario, incapaz de cubrir los requerimientos de la institución; teniendo como consecuencia el abandonando del puesto de trabajo; los que podría generar posteriormente una contratación aún más inadecuada; lo que se puede convertir en un punto crítico que impida cumplir el objetivo institucional.

El estudio ayudará a que las instituciones educativas cuenten con un modelo administrativo de contratación laboral, y establecer criterios claros de selección, contratación, y evaluación del talento humano, acorde al contexto laboral, que les permita de manera práctica y ágil la contratación del talento humano; sin desperdiciar tiempo y esfuerzo utilizando procesos equívocos.

Además, al aplicar procesos de contratación y evaluación eficaces se evitará la rotación de personal, liquidaciones innecesarias; lo que se traduce en dinero que podría ser usado en capacitación docente, para lograr mayor eficiencia y a la vez usarlo para la adquisición de

infraestructura para el desarrollo de la institución (Tamara, 2017). Al desarrollo de este trabajo de investigación se podrá detectar como un sistema determinado de contratación laboral incide en los resultados económicos de una institución educativa.

Cabe indicar que desde el punto de vista social, el aumento de la productividad es muy importante para mejorar la calidad de vida de una sociedad, ya que este nivel incide en los salarios y la rentabilidad de los negocios; lo que a su vez se ve reflejado en la inversión y en el empleo. Además, el trabajar, de una manera productiva, es una faceta importante en la vida de las personas, no sólo porque una gran parte del tiempo lo dedica a actividades laborales, sino porque gracias a él la persona obtiene una serie de compensaciones económicas, materiales, psicológicas y sociales, y logra desarrollar su propia identidad y sus roles en la sociedad, contribuyendo a la creación de bienes y servicios (Prieto, 1996).

Las instituciones se enfrentan a la ardua tarea de ser capaces de alinear su quehacer con los desafíos que nacen de un compromiso de responsabilidad social, por lo que se requiere un cambio de conducta que permita a las empresas ser más benéficas socialmente, dando, como resultado una mejoría económica de las organizaciones. Las medidas que adopten en sus procesos internos deben mitigar el impacto social, sin afectar las utilidades de sus accionistas, esto es, hacer uso eficiente de los recursos, traducir esas acciones en ahorros y generar un aumento en el valor de la empresa (Tanoira, 2008).

Según Tanoira (2008), las instituciones deben colaborar en la construcción de una sociedad mejor para vivir, en la que se integren los esfuerzos de todos los interesados. No sólo se trata de obtener utilidades sino de contribuir con aquellos que participan en las empresas, de tal manera que éstas puedan enfrentar los embates de la globalización y desarrollarse mediante prácticas éticas con todos los involucrados, al seleccionar de una manera adecuada a su personal, este cubrirá una de las necesidades según la pirámide de Maslow que es la de seguridad, donde está relacionado con el empleo, y por ende a través de la gestión adecuada de Talento humano irá haciendo carrera profesional ocasionando que el sujeto escale la pirámide para sentirse autorrealizado.

El objetivo que tienen las organizaciones con los trabajadores es proveerlos de las herramientas que hagan posible su desarrollo profesional y personal, garantizándoles así una mejor calidad de vida (Posada, 2010); reflejada en las compensaciones, recompensas, programas de salud y asistencia, licencias, despidos, apelaciones, renunciaciones, paros, discriminación, acomodo de familia, seguridad, planeación de carrera, entre otros (Bateman & Snell S.A., 2005). Todas estas compensaciones ocasionarán aportes económicos en la sociedad por parte de los trabajadores.

1.10 Idea a Defender y definición de sus variables

Un proceso de gestión para la adecuada selección de talento humano permitirá incrementar los niveles de productividad de una institución educativa privada.

1.11 Identificación de las variables.

Las variables que se han identificado, para el presente trabajo son:

- a) El proceso de selección
- b) Talento humano
- c) La productividad laboral

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes y referentes teóricos de la investigación

Para abordar el tema de “El proceso de selección del talento humano y la productividad laboral de una institución educativa particular”, es necesario aclarar tres términos esenciales que lo enmarcan: Proceso de contratación, Talento humano y productividad laboral. En este aspecto se han desarrollado algunas investigaciones en este campo tanto en Europa como en Latinoamérica.

Es importante definir que según Rondón (2020), en su artículo titulado “Psicología organizacional como componente determinante de la gerencia interdisciplinaria”, el trabajador no es una máquina sino un ser completo; lleno de emociones, que pueden afectar de forma significativa su desempeño y competitividad dentro de las organizaciones. Por lo tanto, la psicología organizacional es un factor influyente en el logro de las metas planificadas.

En los últimos años se han realizado numerosos esfuerzos en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del Capital Intelectual. Esta búsqueda no ha sido del todo fructífera como se esperaba, debido a la propia naturaleza intangible de estos activos y a que cada negocio tiene su particular combinación de conocimientos clave, en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado. (Arango, 2018)

Según Ricoy (2019) la productividad se concibe como el resultado de la dinámica que surge de los cambios en la estructura y en la organización de las actividades industriales, de las economías de la especialización y del aprendizaje indudablemente de la mano de la práctica y del progreso técnico contemplado como un fenómeno esencialmente endógeno. Dada la dependencia que, a través de la división del trabajo, Smith establece entre dicha dinámica y la expansión del mercado a la noción de rendimientos crecientes de naturaleza dinámica y macroeconómica- estructural.

En una investigación realizada por Cabirta (2017) sobre productividad laboral institucional asociada a la educación indica nos señala que: ”La productividad laboral vista desde la actuación de los docentes, tomando en consideración la gestión por competencias y tipificando en cada una

de sus dimensiones, reflejan a través de los resultados obtenidos en la investigación, en líneas generales niveles muy altos como consecuencia de los elevados índices en cada uno de los indicadores. La evaluación de las competencias se fundamenta en la identificación de los comportamientos visibles y deseables que se reconocen como estratégicos o necesarios para lograr un desempeño exitoso que se refleje en una alta productividad laboral institucional de los docentes.

La gestión de procesos para (Mallar, 2021), es un conjunto de acciones orientadas hacia un objetivo, el mejoramiento de los procesos contribuye con la satisfacción de los clientes y a mejorar la competencia de la organización en el mercado. Al poner en práctica la mejora en los procesos, se contaría con decisiones correctas y buenos grupos laborales. Basados en estas experiencias muchas empresas del medio han optado priorizar necesidades y perfiles que optimicen la productividad.

Es importante generar en el departamento de recursos humanos una cultura organizacional que responda a las necesidades reales de cada institución, basados en competencias organizacionales que son: responsabilidad, orientación para cada acción, aprendizaje continuo, centrarse en el cliente: abordar todo desde el punto de vista del cliente (interno y externo), diversidad, delegación de autoridad, globalización y liderazgo.

La estructura organizacional de una empresa ayuda a configurar el comportamiento ético de su gerencia. Algunas estructuras proveen una guía vigorosa, mientras que otras no sólo no tienen definidas sus políticas, sino peor aún generan ambigüedad para los gerentes (Ocampo, 2019).

Visto de esta manera se promueve un sano espíritu de capacitación y competencia entre el personal que desea optar por mejores oportunidades laborales. En el Ecuador la mayoría de las empresas educativas son medianas y grandes, estas generan empleo directo e indirecto en la sociedad; por tanto, aportan a la economía del país, generando recursos y oportunidades de desarrollo, Esto hace que cada vez este sector del aparato productivo tome mayor importancia, tanto desde el punto de vista económico al generar empleos directos en su actividad principal de educar. Continuando con el proceso de selección, se lo puede visualizar como un grupo de procesos que incluyen procedimientos encaminados a convocar a candidatos capaces, calificados,

eficientes y eficaces para ocupar los cargos dentro de los parámetros que la organización requiere en su proceso de selección; Esto incluye la posibilidad de ascenso, gratificación y crecimiento personal de las personas que presentan las competencias, habilidades y destrezas adquiridas y requeridas para estar vinculadas con la empresa.

MARCO TEÓRICO.

2.2 Gestión de talento humano

De acuerdo a la investigación dada acerca de la gestión del talento humano se asegura que:

“Se adoptan modelos de “gestión del talento humano”, para enfatizar el cambio de paradigmas en la concepción del trabajador en las organizaciones, vistos como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa; También se empieza a usar el término “gestión del capital intelectual” y “gestión del conocimiento”. Sea el término que se adopte, está claro que la mayor responsabilidad de los administradores de hoy en día, es conseguir que el conocimiento sea útil y beneficie a la producción, sin descuidar el bienestar del talento humano.” (Ortega, 2017).

De tal manera que la gestión del talento humano depende de la visión de la institución en el manejo de su talento humano orientado hacia obtener el mejor beneficio para la organización. El talento humano es una gestión que engloba un conjunto de métodos, conocimientos y técnicas encaminados a organizar y dar prioridad a sus clientes internos y externos, para lo cual se apoya en el departamento de recursos humanos que es el centro de operaciones donde se echan a andar estos procesos y su principal misión es generar en el grupo humano trabajador sentimientos de empatía, motivación, atracción, compromiso, haciéndolos sentir parte de la empresa.

Un modelo de gestión de talento Humano debe constituirse en una perspectiva que visiona las condiciones necesarias para el desarrollo y crecimiento institucional, con base a los ideales de cada institución desde cada realidad, buscando su desarrollo institucional en busca de la calidad en las funciones departamentales y en todos los procesos de la organización. En cuanto a funciones del departamento de Talento Humano, debe establecer una convergencia entre la investigación

científica educativa y disciplinar, con la identificación de conocimientos útiles desde las experiencias y prácticas que desarrollan los diferentes procesos y personas. En todo caso, ambas apreciaciones tienen en común la derivación de conocimientos, hallazgos, productos, servicios y tipologías de innovaciones que potencien la educación en la virtualidad, el teletrabajo, la inclusión y calidad del servicio educativo en las Instituciones educativas del país.

La gestión del Talento Humano en los actuales momentos de pandemia, es fundamental, dado que el reto es saber interactuar con el personal de cada organización, empresa o en este caso de las instituciones educativas, desde un dispositivo electrónico, y atender al talento humano desde la virtualidad con todas las limitantes y desafíos que esta nueva modalidad como es el teletrabajo conlleva, en cuanto al manejo de personal, desde la institucionalidad hacia lo individual, “la Institución le apuesta a las posibilidades de derivar conocimiento con base en el principio de que es una organización que aprende desde sus prácticas. Es decir, identificación y apropiación de conocimiento desde experiencias y prácticas desarrolladas por el talento humano que compone el mapa de procesos.” (Roldán López, 2015).

La función o razón de ser del departamento de Recurso Humanos(RRHH) se lo puede definir como la encargada de diseñar la estrategia sobre las decisiones que afectan a la relación del Talento Humano con la organización, que nos es más que diseñar un plan en la que las personas que trabajan en la empresa gocen con políticas de atención a sus derechos y obligaciones como trabajadores, al igual que la empresa, que según Gómez Mejía es “crear una visión de futuro para la organización que no provoque un choque destructivo con la organización actual”. (Gómez, 2008).

La división de RRHH son de vital importancia en toda organización, dado es quien abre la puerta de la empresa o institución a las personas que trabajaran en ella, que conocerán internamente las instalaciones, los departamentos, o divisiones, es decir es el departamento que corre con la grave responsabilidad de garantizar el cumplimiento de las metas a través de las personas idóneas en cada uno de los cargos que se necesite.

La definición de Talento humano es tan importante que puede llegar a cambiar el término de una empresa o institución, esto implica ser innovadores, creativos. La gestión de talento humano implica también una organización sistemática de procedimientos técnicamente enlazados y enfocados en las necesidades de su público objetivo, o de su cliente tanto interno como externo con calidad y calidez.

Idalberto Chiavenato conocido autor de textos sobre este tema, nos indica que la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales que definen a los empleados de una organización: seres humanos, cargados de características, habilidades y destrezas que los hacen referentes para la gestión que realizan.

El recurso humano es motivador por excelencia y puede integrarse de tal manera que genere el engranaje necesario para hacer mover la maquinaria de la empresa y sacarla a flote con dinamismo y energía.

Según Armando Mejía, “es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado. El concepto de talento humano fue acuñado por Peter Drucker en diferentes épocas. En el decenio de 1990, lo utilizó para denotar una idea más o menos perfilada en el concepto de sociedad de la información. Teniendo en cuenta esto, se puede definir el “talento humano” como: “todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad”. (Mejía, 2013)

El talento humano de una empresa constituye el activo más valioso de la misma, es por esto que una buena gestión del talento humano se debe caracterizar por potenciar el capital

humano en beneficio de los objetivos, visualizando a los empleados como socios para que a través de sus talentos desarrollen las estrategias, antes que a través de acciones administrativas generando una ventaja competitiva en el mercado e impactando positivamente los diversos programas y políticas, así como los estados financieros de la empresa.

Toda contratación del talento humano, comienza con un proceso que debe ser debidamente diseñado para no tener que saltarse algún paso que sea fundamental en la contratación, que luego traiga consecuencia negativa a la organización, cuyas consecuencias normalmente son económicas, aunque a veces pueden tener consecuencias morales que terminan afectando la buena imagen de la institución. En todo proceso se deben cumplir procedimientos o etapas mínimas que permitan una relativa confianza en la relación laboral.

Para lo cual es necesario cuente y conozca de todas las herramientas, técnicas, tecnológicas, motivacionales, para que pueda desempeñar esta misión con eficiencia, dado que “ Si no atraen y contratan a las personas adecuadas, pueden dañar a la organización” (GÓMEZ, BALKIN, & CARDY, 2008), y así evitar costos innecesarios en alta rotación de personal, relaciones laborales hostiles entre compañeros, favorecer a un mejor clima de trabajo, en el que las personas se sientan contentas de su labor, tanto desde la actividad como la satisfacción de El como persona, y la empresa obtenga su beneficio de manera justa y permita la obtención de sus objetivos.

Para el proceso contratación es fundamental se tenga en cuenta lo siguiente:

Que el contrato cumpla con todos los requisitos legales que permitan su ejecución y registro, y que se especifique claramente el objeto de la contratación, lo cual debe estar claramente detallado en cada una de las cláusulas del contrato. Considerando que un contrato de trabajo es la formalización de una relación laboral entre el patrono y el trabajador, que para este caso se lo ha definido como el nuevo talento humano, en el que las partes se obligan a cumplir en su totalidad.

Para el patrono el cumplimiento fiel de las obligaciones patronales que manda la ley, en la que se especifica detalles fundamentales como la función a cumplir, el horario de trabajo que, de acuerdo a la necesidad de la empresa o institución y el valor de la remuneración, así como todas las cláusulas de confidencialidad que de acuerdo a las prácticas le sean permitidas y cumplidas.

De igual manera el contrato obliga al patrono al cumplimiento de otras obligaciones patronales, que, aunque no estén de manera específicas en el contrato, son de cumplimiento obligatorio, como la afiliación al Instituto de Seguridad Social IESS, velar por el bienestar de sus empleados, al pago de utilidades para las empresas con fines de lucro, y demás obligaciones que se desprenden de manera automática de un contrato de trabajo. De igual manera un contrato de trabajo garantiza los derechos del Talento Humano, que sin estar escrita en el documento son derechos a los que todo empleado o trabajador tiene acceso, y que a su vez le genera obligaciones como empleado, como el cumplimiento de una tarea en particular dentro de un horario, con el máximo cuidado o interés, poniendo toda su energía o creatividad en el cumplimiento de su deber.

Un proceso de selección de Talento Humano lleva 3 etapas:

- 1) Reclutamiento
- 2) Selección
- 3) Contratación

2.2.1 Etapa del reclutamiento.

Es necesario que el departamento de RRHH establezca un protocolo de como armar una base de datos de posibles aspirantes a prestar servicios en la institución, mediante qué medio se receptan los currículos o información de los aspirantes, y cómo se clasifica para cuando se tenga que cubrir el requerimiento de talento humano, se tenga la información necesaria para realizar los procesos siguientes.

2.2.2 Etapa de selección.

Esta etapa es la más importante en el proceso de contratación, dado que es en la que se selecciona al aspirante que será el nuevo recurso humano para la organización, que reúne todos los requisitos necesario para el desempeño de sus funciones, tanto a nivel personal como una persona íntegra que va no solo hacer una tarea o trabajo, sino que será capaz de aportar algo más a la empresa y garantiza que el abrirle la puerta no se pone en riesgo la seguridad de la institución, ni de las demás personas que ya son parte activa, al igual que la seguridad de la información, con una

formación académica, destrezas habilidades, capacidades, etc., que permiten dar un nivel de garantía suficiente en dicho cargo o función.

Una mala selección puede llevar a la organización a incurrir en costos no solo económicos muy altos, sino afectación emocional o psicológica para los demás miembros del equipo. De ahí la importancia de hacer un proceso de selección de Talento Humano, muy bien estructurado, que más allá de los prejuicios laborales, se haga buscando el bienestar integral de la organización.

2.2.3 Etapa de contratación

Es la formalización de una relación de trabajo entre un empleador y un empleado, que generalmente se hace mediante contrato de trabajo por escrito, en el ámbito público o ámbito privado.

En el Ecuador, se puede considerar como contratación pública, a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.

Es la última en el proceso de contar con nuevo Talento Humano, el cual consiste en formalizar de manera técnica la figura contractual del empleado, considerando aspectos relevantes en la contratación que por lo general de acuerdo a la legislación de casi todos los países se lo hace mediante un contrato de trabajo, en el que se establecen cláusulas como ítem relevantes o aclaratorios a dicha contratación, lo que garantiza el inicio de la relación laboral, en la que las partes integrantes asumen las consecuencias legales de dicho instrumento, y obliga a ambas partes al fiel cumplimiento de lo establecido en el instrumento legal.

Además, en la mayoría de los países, estos contratos o acuerdos de trabajo dependiendo de cada legislación, se deben registrar en los organismos de control, que son los encargados de garantizar el cumplimiento de lo acordado, y en caso de incumplimiento de una de las partes,

obligar a respetar lo estipulado, de igual manera es un ente mediador entre las partes que forman una relación laboral, y en caso de incumplimiento ejecutar sanciones pertinentes.

La etapa de la contratación cierra el inicio de la relación laboral, en la que el nuevo talento humano es parte integrante de la organización y es acogido como un nuevo miembro o parte del equipo, haciendo la inserción en el cargo o actividad. De igual forma como se inicia la relación laboral o contractual, se termina, es decir la relación laboral llega a su fin, esta terminación también debe ser formalizada mediante documento que evidencie el cierre de la relación laboral, que en la mayoría de los países es mediante acta de finalización laboral debidamente certificada por el organismo de control.

La ley orgánica del sistema nacional de contratación pública: TÍTULO I GENERALIDADES nos indica en su Art. 1.- Objeto y Ámbito. Esta Ley establece el Sistema

Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen en el presente caso de estudio:

Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los siguientes casos:

a) estén integradas o se conformen mayoritariamente con cualquiera de los organismos y entidades señaladas en los números 1 al 6 de este artículo o, en general por instituciones del Estado; o, b) que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato.

2.3 Gestión de productividad

Según Rosenberg (1989) se define productividad como la “medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción (por ejemplo, diez unidades por hombre y hora de trabajo)”. Es decir, es la capacidad de producir un bien o servicio en una determinada unidad de tiempo con una determinada cantidad de recursos.

Según Méndez “La productividad laboral institucional constituye un parámetro directamente proporcional al nivel de rendimiento del factor humano, entendido éste como el desempeño (...) en conjunción con las competencias dentro de un contexto laboral específico, (..)” (Méndez, 2007). Por lo tanto, se puede definir a la productividad institucional como la capacidad de una organización en generar un producto o servicio.

En este punto es necesario aclarar que en las instituciones educativas existe un matrimonio entre la productividad laboral dentro de la institución educativa y forma en la que el docente realiza su trabajo de planta, esto se pretende demostrar a través de las entrevistas y tabulación de información que se presentará posteriormente en esta tesis.

2.3.1 Productividad del talento humano.

La complejidad de los mercados y la exigencia mundial, ha obligado a las organizaciones y sus administradores, a buscar mecanismos que permitan obtener cada vez mayor potencial de sus empleados con el fin de obtener niveles de productividad adecuados o acordes a sus exigencias. De tal manera que, las políticas gerenciales como estrategias de productividad, han sido orientadas a mejorar las capacidades y destrezas de su equipo humano. El Coaching Empresarial como técnica de aprendizaje, es la estrategia que mejor ha dado resultados, dada la interacción entre el personal, en la que el diálogo entre los actores permite identificar potencialidades entre el personal de la organización, que luego pueda ser potencializado como medida de motivación, que permita inclusive que surjan nuevos liderazgos, que traducidos a resultados personales aumente la productividad personal y de la organización.

Los beneficios principales de esta técnica es el crecimiento de nuevos liderazgos, capacidad para toma de decisiones acertadas, mayor empoderamiento y por ende mayor prolijidad en la realización de las actividades delegadas, al igual que iniciativas propias que permiten mejores resultados para las organizaciones, que no es más que mayor rentabilidad. De acuerdo a Vives, El “Coaching como elemento que potencializa el desarrollo de talento humano, encaminado favorablemente al aumento de la productividad de las empresas”. (Vives, 2016)

Las organizaciones, sean estas industriales, comerciales, financieras, educativas, sociales, y demás, es la productividad, en la que el talento humano juega un papel fundamental, dado que se trata de la capacidad de gestión del personal de una empresa, de manera eficiente y eficaz. La gerencia se ve obligada a aplicar políticas de administración de personal, desde los estamentos departamentales hasta las altas gerencias dado su incidencia en la productividad. Significa que cuando los activos financieros y la propiedad planta y equipos son relevantes para la empresa, el talento humano tiene una importancia fundamental, dado el manejo y custodia de los mismos, para la generación de recursos. De tal manera que hay que considerar a la persona como ser humano, como un todo, desde sus cualidades o habilidades, como sus defectos o debilidades, considerando sus sueños o aspiraciones, actitudes y valía. Dada la necesidad de satisfacer un conjunto de necesidades, la persona se ve en la necesidad de progresar, cuyos sueños son metas que le ayudan a aumentar su nivel de vida y mejorar su autoestima y por ende una mejora de su productividad.

La institución día a día interactúa con un sinnúmero de personas (clientes, empleados, propietarios, accionistas, proveedores) en el que todos tienen visiones distintas de una misma cosa o acción, con distintas necesidades, objetivos o prioridades físicas, materiales o espirituales, lo que hace que los administradores o la gerencia aplique estrategias de concertación. “Esta multiplicidad de actores, con necesidades y objetivos, obliga al gerente a actuar en procesos de negociación y concertación de conflictos, no en un ambiente adversario, sino buscando el beneficio de todos los participantes (March, 2008)” (Rondón, 2016)

Se puede definir de varias maneras la productividad; de manera general, esta consiste en la mejora de un proceso o tarea, en la que se pueda producir un mayor número de unidades con el menor número de recursos, o la mejora del servicio.

Todo puede ser relacionado a la productividad, es lo que hace que las instituciones cada vez establezcan mayor énfasis en estos procesos, que le permitan establecer parámetros de medición que les pueda dar idea de si están o no en los niveles de producción o servicio adecuados. Por tanto, la productividad es un indicador que mide la relación entre lo producido o la calidad del servicio y los recursos utilizados, cuya definición, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos). (Carro & González, 2016).

Sin embargo, se debe considerar que la productividad no es fácil poder definirla, porque puede generarse una confusión semántica entre, eficiencia, aprovechamiento, rentabilidad, y racionalización, por lo que se hace necesario definir cada uno de estos conceptos, para poder precisar de mejor manera la productividad.

Tabla 1 Conceptualizaciones de palabras claves

TÉRMINOS	CONCEPTOS
Eficiencia	Mide la capacidad de producción en un determinado tiempo, es decir mide el aprovechamiento de la mano de obra versus unidades de producción, por ejemplo: el estándar de producción en una hora hombre es de 20 unidades de un producto determinado, y logra producir 25 unidades de producto en la misma unidad de tiempo y sin desmejorar la calidad.
Rendimiento	Mide la capacidad de rendimiento de un capital (edificio, maquinaria, planta,), lo cual puede ser expresado en unidades de producción, por ejemplo, una maquinaria que produce 2000 unidades por cada hora, pero de acuerdo a interrupciones en el proceso se producen 1800 unidades.
Aprovechamiento	Es la utilización al máximo de los recursos en general, o dicho de otra manera es minimizar el desperdicio, que en un proceso de producción se observa como la utilización al máximo de la materia prima utilizada en el proceso de producción. Falta indicar la fuente de información.
Rentabilidad	Es el índice que mide, la tasa de rentabilidad entre la ganancia obtenida y los recursos utilizados en generarla, que hablando de la rentabilidad contable es la tasa de rentabilidad, versus total de activos utilizados en

generarla. Es necesario diferenciar de la tasa de rentabilidad financiera, que mide el rendimiento financiero en relación al capital invertido, en un proyecto determinado. Financieramente hablando a esta tasa de rendimiento o rentabilidad se la conoce como la tasa de interés, que no es otra cosa que el costo del dinero en el tiempo.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Con estas diferenciaciones de conceptos, la productividad es la combinación de cada uno de estos términos como eficiencia, rendimiento, etc.

En todas las empresas es de vital importancia la medición de la productividad, principalmente como medida de gestión de los administradores, para evaluar su capacidad de generar recursos para la organización. En las instituciones de servicio, esta productividad va a estar mediada principalmente por la calidad del servicio, que estará determinada por la satisfacción del cliente al cual estén orientados, tomando en cuenta que la productividad está directamente relacionada con la eficacia de mantener niveles de servicio acordes a las exigencias del mercado, que permiten competir en el mercado en el nivel que se encuentre la organización o empresa.

La productividad a nivel de organizaciones es difícil definirla, dado que la productividad institucional está dada por un sinnúmero de factores, que pueden ir desde lo material, humano, intelectual, ubicación geográfica, etc., lo que hace que cada vez las empresas inviertan grandes cantidades de recursos para llegar a ser más productivos y que en muchos de los casos no se logra establecer mediciones concretas de productividad.

La productividad como un estatus que no existe, por tanto, no se puede pensar que haciendo tales cosas o invirtiendo en tales elementos se llegará a ser productivos como un estado de productividad. Pero si se puede establecer objetivos en los que se debe poner todo lo que sea necesario para alcanzarlos, y una vez logrados, se podrá decir que se es productivo por la consecución de esas metas, porque se dieron todas las condiciones para que eso se dé, ahora bien, si mañana no se logra llegar a esas metas u objetivos, tampoco es conveniente decir que se ha sido productivos, porque se han alcanzado los resultados esperados; se analiza lo siguiente:

Una industria que de acuerdo a sus proyecciones y análisis de producción establece sus objetivos en el que debe llegar a producir 100 mil unidades al mes de un determinado producto, para considerarse una empresa productiva y lo logra el primer y el segundo mes, y se define como una empresa productiva. Pero resulta que el tercer mes solo llega a 99 mil unidades de producción, dado que el 5% del personal está con descanso médico por confirmación de padecer el virus covid-19 y toca cubrir esos puestos de trabajo con el resto del personal y fue lo que influyó que la producción bajará. Entonces, deja de ser productiva.

No, solo que no se consiguieron los objetivos de producción, probablemente fue más productiva porque con una reducción de 5% de personal la producción sólo bajó en un 1%, y a pesar de tener distintas funciones, los operarios saben desenvolverse en condiciones adversas lo que los hace aún más productivos.

Se concluye que, la productividad es el aprovechar al máximo todas las condiciones que se presenten en la consecución de las metas u objetivos, no importa si las condiciones son favorables o desfavorables, se trata de sacar el máximo provecho de aquellas en lograr los propósitos trazados y si se logran cumplir, significa que se logra a nivel máximo de productividad, y si no se llegó, no es que se deja de ser productivo, sino que se llegó a un nivel de productividad menor.

2.4 Gestión de motivación productiva.

La productividad desde el punto de vista del Talento Humano, puede estar sujeto a muchos factores de motivación personal o condiciones laborales, lo que la diferencia de una máquina productiva son las condiciones mecánicas de la misma. Por tanto, un plan de motivación siempre va a estar orientado hacia el Talento Humano, dado a su interés que genera desde el punto de vista de superación personal, y que puede ser económico, aspiración profesional o laboral.

Lo que se debe tener en cuenta en un plan de motivación de Talento Humano, es lo que realmente sea necesario para el equipo, dado que es difícil aplicar un mismo plan de motivación para todas las organizaciones, que ayude a elevar los niveles de eficiencia de los colaboradores y

que luego se traduzca en un aumento de la productividad para la organización. Aún dentro de la misma institución se debe analizar bien qué plan de motivación es el más adecuado para dicho talento Humano, dependiendo de las funciones o actividades que realicen los empleados o las condiciones económicas, sociales y culturales, debe ser diseñado el plan de motivación, ejemplo:

En una industria de manufactura, en donde se establecen claramente niveles de preparación académica, he incluso social, donde están los obreros, operarios, supervisores, jefes de producción, o planta, personal administrativo, gerentes, ejecutivos, etc., y se implemente un plan de motivación económica, quizá no es lo más acertado, dado que solo a nivel de educación o formación académica se da marcadas diferencia, por decir, para los operarios es suficiente ser bachilleres y su motivación si es la económica, y para el personal de ejecutivos, es su formación profesional.

Esta diferencia de interés nos marca una pauta de un plan de motivación diferente para una sección u otra.

MARCO LEGAL

2.5 Marco legal ecuatoriano.

En el Ecuador según la Constitución Política se garantiza el derecho al trabajo, de tal forma que de acuerdo al CT Art. 33 “derecho al trabajo es un deber social y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía” Como en todos los países del mundo, en el Ecuador existe un organismo gubernamental encargado de emitir las leyes, reglamentos y disposiciones, que deben ser consideradas tanto por el empleador como por el trabajador, al momento de entablar alguna relación laboral que permita el buen desarrollo laboral en todas las instituciones u organizaciones del país. Concretamente en el Ecuador el documento que resume o en donde se encuentran todas las leyes laborales a considerar, se llama Código del Trabajo, en el que se encuentran compiladas las principales leyes y su legislación conexas o a fin, cuyo responsable de su promulgación y cumplimiento es el Ministerio de Relaciones laborales. Entre los aspectos más relevantes al momento de la contratación del Talento Humano, está el contrato individual del trabajo, el mismo que puede ser verbal o por escrito, dependiendo de la actividad a realizar. En el contrato por escrito debe contener como mínimo la cláusula concerniente a los siguientes temas:

1. La clase o clases de trabajo objeto del contrato;
2. La manera como ha de ejecutarse: si por unidades de tiempo, por unidades de obra, por tarea, y otros;
3. La cuantía y forma de pago de la remuneración;
4. Tiempo de duración del contrato;
5. Lugar en que debe ejecutarse la obra o el trabajo; y,
6. La declaración de si se establecen o no sanciones, y en caso de establecerse la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad.

Para la contratación del Talento Humano el documento habilitante que formaliza la relación laboral es el contrato de trabajo, el mismo que debe ser firmado entre las partes para luego registrarlo en el organismo de rector del trabajo y que además es el encargado de supervisar y exigir el fiel cumplimiento de lo establecido en el contrato es el Ministerio de Relaciones Laborales.

Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”. (Lexis, 2005).

Es decir, el contrato de trabajo es el único documento mediante el cual un empleador y un trabajador acuerdan una relación laboral. Otra consideración a tener en cuenta en la contratación de talento humano es la seguridad social del empleado, que el Instituto de Seguridad Social establece lo siguiente: “Para los efectos de la protección del Seguro General Obligatorio, se considera que es:

Trabajador en relación de dependencia el empleado, obrero, servidor público; y, toda persona que presta un servicio o ejecuta una obra, mediante un contrato de trabajo o un poder especial o en virtud de un nombramiento extendido legalmente; y, percibe un sueldo o salario, cualquiera sea la naturaleza del servicio o la obra, el lugar de trabajo, la duración de la jornada laboral y el plazo del contrato o poder especial o nombramiento;” (IESS, 1935).

Además del código del trabajo existen otras leyes y reglamentos que ayudan a normar las relaciones laborales y permiten garantizar los derechos de los trabajadores en el Ecuador como es la Ley de Seguridad social, la cual basada en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia, permite que el talento humano esté protegido laboralmente. (ley seguridad social)

Solidaridad es la ayuda entre todas las personas aseguradas, sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, edad, sexo, estado de salud, educación, ocupación o ingresos, con el fin de financiar conjuntamente las prestaciones básicas del Seguro General Obligatorio.

Obligatoriedad es la prohibición de acordar cualquier afectación, disminución, alteración o supresión del deber de solicitar y el derecho de recibir la protección del Seguro General Obligatorio. (ley seguridad social)

Universalidad es la garantía de iguales oportunidades a toda la población asegurable para acceder a las prestaciones del Seguro General Obligatorio, sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, sexo, educación, ocupación o ingresos.

Equidad es la entrega de las prestaciones del Seguro General Obligatorio en proporción directa al esfuerzo de los contribuyentes y a la necesidad de amparo de los beneficiarios, en función del bien común.

Eficiencia es la mejor utilización económica de las contribuciones y demás recursos del Seguro General Obligatorio, para garantizar la entrega oportuna de prestaciones suficientes a sus beneficiarios. (ley seguridad social)

Subsidiariedad es el auxilio obligatorio del Estado para robustecer las actividades de aseguramiento y complementar el financiamiento de las prestaciones que no pueden costearse totalmente con las aportaciones de los asegurados (ley seguridad social)

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque Metodológico de la Investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativo, puesto que se combinan elementos de la metodologíacuantitativa y cualitativa. Según Hamui-Sutton (2013), este enfoque tiene como característica esencial el combinar la perspectiva cuantitativa con la cualitativa; lo que permite realizar un análisis más profundo y tener una mayor comprensión de las situaciones que se están investigando. Este enfoque utiliza diferentes fuentes de información, en diferentes combinaciones; dando la oportunidad de tener una mayor comprensión de la problemática que se está estudiando. Para estetrabajo de investigación, además de los datos numéricos que se obtendrán, es necesaria una revisión de documentos, lo que aportarán con información relevante.

3.2 Tipos de investigación

Para el presente trabajo, se efectuaron los siguientes tipos de investigación:

1. **Investigación no experimental.**- Según Sousa, Driessnack y Costa (2007), este tipo de investigación no tiene determinación aleatoria; tampoco se efectúa alguna manipulación de variables o se realizan grupos de comparación. No hay intervención de alguna forma por parte del investigador; este observa de forma natural lo que está ocurriendo.
2. **Investigación transeccional.**- Según Guevara (2018), en las investigaciones de tipo transeccional o transversal se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Tiene como objetivo hacer una descripción de las variables, para luego efectuar un análisis de su incidencia e interrelación en un determinado momento. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Con la aplicación de este tipo de investigación, se captura la situación real de las instituciones educativas privadas, al captar los datos de la problemática de un instante determinado.
3. **Investigación documental.**- Según Barreto-Pico (2020), a través de la investigación documental la información es seleccionada y recopilada a partir de fuentes secundarias como: documentos, materiales bibliográficos, registros manuscritos e impresos; además

de registros gráficos y sonoros. Se requiere este tipo de investigación, para conocer y verificar los aspectos que deben ser mejorados en los procesos de selección de personal; procesos que son aplicados en las instituciones educativas privadas.

4. **Investigación descriptiva.**- De acuerdo con Guevara, Verdesoto Arguello y Castro (2022), este tipo se efectúa cuando se desea describir una realidad en todas sus dimensiones, en todas sus características. Por esta razón, es conveniente para el presente trabajo, aplicar este tipo de investigación, para conocer la problemática que tienen las instituciones educativas particulares, en relación a la selección de talento humano.

Los tipos de investigación que se aplicaron en este trabajo, permitirán analizar los procesos de contratación del personal en las unidades educativas particulares; para analizar los inconvenientes que se presentan en las distintas formas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del talento humano.

3.3 Métodos y Técnicas de investigación

En este trabajo, para el desarrollo de la investigación, se empleó un método inductivo. Según Andrade, Alejo y Armendariz (2018) el método inductivo, como parte de la estadística inferencia, utiliza procedimientos que, partiendo de lo particular permite llegar a conclusiones generales; teniendo como base la información obtenida de una muestra se logra inferir acerca de las características de la población.

Por otra parte, Rodríguez y Pérez (2017) expresan lo siguiente:

“La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a

conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica.”

Para la aplicación de este método de investigación, se realizaron los siguientes pasos:

- **Observación de fenómeno.** Se realizó la observación de fenómeno de interés; en este caso, la aplicación del proceso de selección y contratación de talento humano. Además del levantamiento de información se aplicó una ficha de observación para verificar el cumplimiento de varios aspectos institucionales, que están relacionados con el proceso en estudio; así como la existencia de la documentación requerida las etapas o actividades del mismo.
- **Detección de patrones posibles.** Para la realización de este paso, se realizó la clasificación de las situaciones y hechos relacionados con el proceso de selección y contratación, considerando varios aspectos como: tecnología, carga laboral, ambiente de trabajo, calidad, formalidad y rigurosidad. Esto ayudará a determinar, con mayor claridad, los patrones existentes que permitan obtener una conclusión general.

Por lo expuesto anteriormente, se deja como evidencia concreta, los diferentes análisis e interpretaciones realizadas a los datos obtenidos, una vez aplicados los instrumentos de la investigación, donde se especifican los porcentajes de los aspectos antes mencionados. Todo esto indica la conveniencia del método inductivo para determinar las características de la población de instituciones educativas privadas, a partir de la información obtenida de la muestra seleccionada. Esta información se consiguió a partir de los datos obtenidos al aplicar las técnicas de investigación, mismas que serán: observación, encuesta y entrevista.

3.3.1 Técnicas de la investigación

La técnica utilizada durante la investigación fue la observación, la encuesta y la entrevista. Además, la observación que se utilizó esta técnica de observación en los distintos departamentos de la institución, que nos ha permitido verificar procesos de manera concreta, de cómo se realizan las distintas etapas de la selección y contratación, y hasta qué punto se cumplen las distintas etapas

del proceso.

1.1. Instrumentos de la investigación

- Anexo 3: Encuesta realizada al personal de instituciones educativas particulares.
- Anexo 4: Entrevista a directivos de instituciones educativas particulares.
- Anexo 5: Guía de observación de procesos

3.3.2 La encuesta

Se realizó varias encuestas a todo el personal que labora en las instituciones educativas tomadas como muestra; así como a padres de familia y estudiantes, en la que se obtuvo información importante como la satisfacción por los servicios contratados, calidad educativa, percepción institucional frente a otras instituciones, nivel de compromiso del personal para con la institución, nivel de empatía de los estudiantes con el profesorado y sus autoridades.

3.3.3 La entrevista

Se entrevistó a todo el cuerpo directivo de la institución (Director General, Director Ejecutivo, Rector, Vicerrectora), y tener su apreciación personal de cómo siente el proceso de elección y contratación dentro de la institución y cuál es su visión en torno al tema, y que de qué manera consideran que este proceso y sus distintas etapas favorecen o perjudican el normal desenvolvimiento de las actividades dentro de la institución y como se podría mejorar en caso de ser perjudicial. De igual manera, se han entrevistado a cada uno de los empleados de la institución (personal docente, administrativo y de servicio), para saber qué opinan relacionado al proceso de selección y contratación del Talento Humano que en su momento le toco pasar, y que experiencia le dejo, al igual que, como ve ahora ese proceso y de qué manera está siendo necesario en estos momentos

3.3.4 Guía de observación de proceso

Se realizó la revisión de los documentos en las instituciones educativas privadas, de los cinco últimos años, a los cuales se ha tenido acceso, y que se enlistan a continuación: lista de aspirantes, reportes de entrevistas con los aspirantes, reportes de clases demostrativas, pruebas psicológica,

contratos laborales, finiquitos, procesos de juicios laborales, carpeta de documentos de cada empleado, reportes de control biométrico, manual de procedimientos internos, reportes de departamento de inspección, roles de pagos, planillas de afiliación al IESS, planillas de préstamos hipotecarios, planillas de préstamos quirografarios, memos de llamadas de atención al personal.

3.4 Población

La población objeto de estudio son las instituciones educativas que cumplen con las siguientes características:

1. Son instituciones domiciliadas en el cantón Guayaquil, de la provincia del Guayas.
2. Están ubicadas en el sector norte de este cantón, correspondiente a la parroquia: Tarqui, zona 8 distrito 5
3. Son instituciones particulares, creadas con una misión, visión y objetivo propia.
4. Tienen carácter mixto, es decir, que admiten como estudiantes tanto de género masculino como femenino.
5. Profesan la religión católica, y la promueven en todas las personas que la conforman: autoridades, docentes, estudiantes, personal administrativo y se servicios.

3.5 Muestra

Se ha seleccionado, para este trabajo de investigación, una muestra no probabilística. Por otra parte, esta investigación está basada en un muestro a conveniencia o intencional.

Para la aplicación de las técnicas de investigación, se ha tomado una muestra 3 unidad educativa particular, donde fueron encuestados 61 colaboradores, distribuidos de acuerdo con el siguiente detalle:

- Personal docente 43
- Personal de servicio 10
- Personal de apoyo 8

3.6 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Con el fin de cumplir con los objetivos de este proyecto, se realizó la recolección de información a través de:

- **La Encuesta.** - Fue realizada a los colaboradores de las unidades educativas en las diferentes áreas de trabajo. Se realizó a 61 empleados los cuales en su momento estuvieron involucrados en la contratación respectiva, se obtuvo información importante para hacer el análisis respectivo.
- **La Entrevista.** - Fue realizada con el objetivo de obtener información relevante de profesionales que están o trabajaron en instituciones educativas con manejo de Talento Humano, para saber de sus experiencias y qué estrategias han utilizado en sus organizaciones.
- **Guía de observación de procesos.** – Fueron observadas las evidencias de procesos elaborados en la institución para verificar que son adecuadas y que cumplen con los lineamientos necesarios de acuerdo a la necesidad institucional.

Una vez recolectada la información, tabulada y analizada se identificarán las necesidades que tenga la unidad educativa, y así mediante estas técnicas aplicadas se conocerá de una manera más explícita como se ve afectada la productividad de los trabajadores al no pasar por una adecuada selección de personal.

3.6.1 Informe de resultados de Encuesta

La presente encuesta está dirigida al personal docente, de servicio y de apoyo del sector de instituciones educativas privadas, sin distinción del tiempo que ha trabajado en la institución. **Ver Anexo 1**

Pregunta 1: ¿A qué área de la institución pertenece?

Tabla 1. Frecuencias del área al que pertenece el trabajador

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas
Personal docente	43	71%
Personal administrativo	10	16%
Personal de apoyo	8	13%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

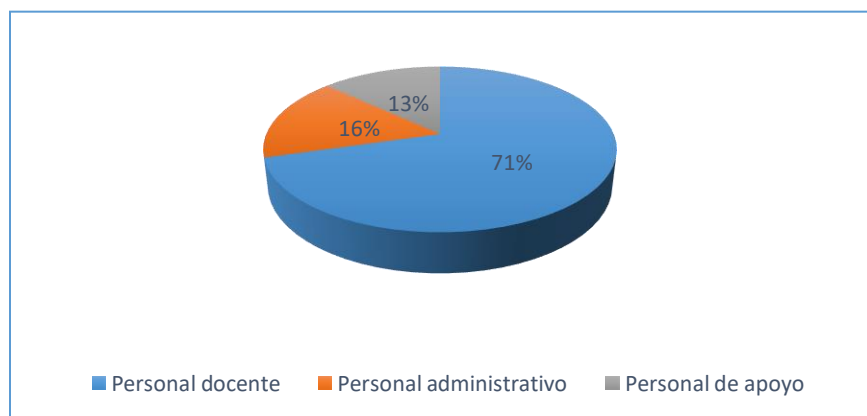


Figura 1. Porcentajes de los resultados de la pregunta 1 de la encuesta.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación de resultados. - En base a las respuestas obtenidas en las encuestas, se puede determinar que el 71% de los encuestados pertenecen al área de la docencia, el 16% al personal administrativo y el 13% corresponde al personal de apoyo. Estos resultados evidencian que el personal más representativo, como institución educativa, es el docente. Por lo tanto, hay

que utilizar un proceso bien elaborado para escogerlo; con el propósito de evitar que la rotación de personal sea elevada; puesto que, los cambios constantes afectarían al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Pregunta 2: ¿Cuántos años ha laborado en la institución educativa donde trabaja?

Tabla 2. Frecuencias de años de antigüedad de los trabajadores.

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas
0 - 2 años	7	12%
2 - 4 años	16	26%
4 - 6 años	8	13%
6 años en adelante	30	49%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

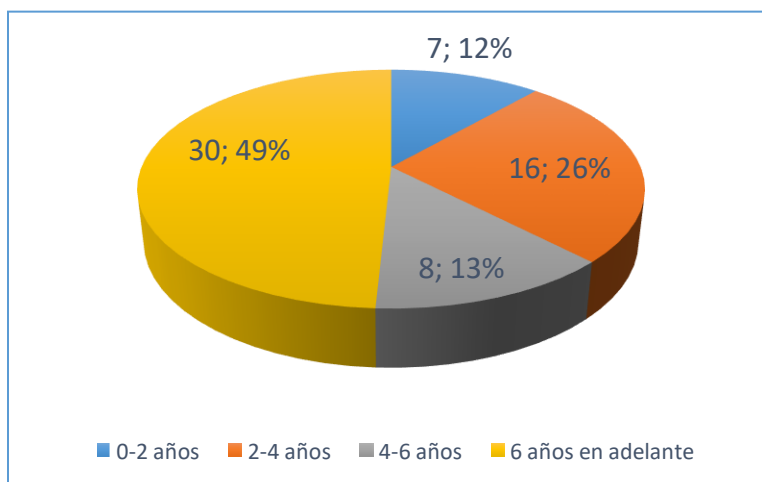


Figura 2. Porcentajes de los resultados de la pregunta 2 de la encuesta.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación de resultados. - Mediante los resultados obtenidos a través de esta pregunta, se puede determinar que existe el mayor porcentaje de empleados, 49%, que han permanecido en la institución 6 años o más; el 26% entre seis y cuatro años, el 30.80% entre cuatro

y 2 años, y el 12% de 2-0 año. Por lo que se determina que la rotación del personal es moderada con un 12%.

**Pregunta 3: ¿Cuál es el nivel de estudio formal que ha alcanzado en la actualidad?
¿Se le consulto su nivel de instrucción durante el proceso de selección y contratación?**

Tabla 3. Frecuencias del nivel de estudio de los trabajadores.

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas
Bachiller	11	18%
Tercer Nivel	36	59%
Cuarto Nivel (Maestría)	13	21%
Cuarto Nivel (Doctorado)	1	2%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

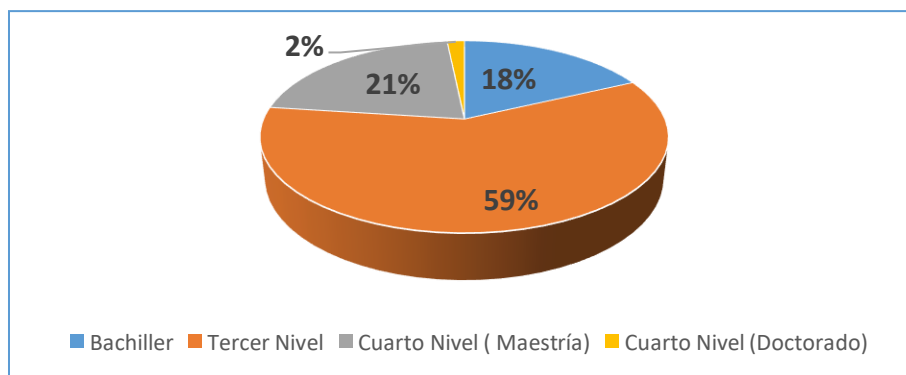


Figura 3. Representación de la pregunta 3 de la encuesta realizada.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación de Resultados. - De acuerdo a los resultados de las encuestas se obtuvo que el 18% del personal tiene título de bachiller; el 59% tiene título de tercer nivel; el 21% de cuarto nivel por maestría y el 2% tienen título de cuarto nivel con doctorados. Se ha incrementado la selección de personal con maestría en la planilla docente en los últimos años, es decir que se está tomando en consideración este ítem para la correcta elección del docente de acuerdo al curso

a impartir.

Pregunta 4: ¿Conoce los aspectos estratégicos y organizacionales de la institución donde trabaja como: metas, objetivos, estructura organizacional, visión y misión?

Tabla 4. Frecuencia de aspectos institucionales que deben conocer los trabajadores

Opciones	Metas institucionales		Objetivos institucionales		Estructura organizacional		Visión de la institución		Misión de la institución	
	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.
Si	41	67%	43	70%	47	77%	51	84%	54	89%
Medianamente	15	25%	13	21%	9	15%	9	15%	6	10%
No	5	8%	5	8%	5	8%	1	2%	1	2%
TOTAL	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

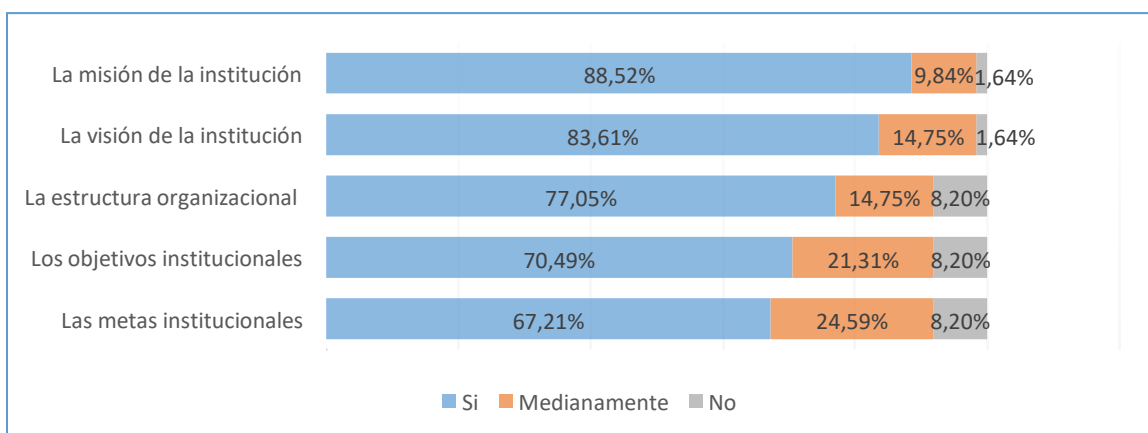


Figura 4. Porcentajes de los resultados de la pregunta 4 de la encuesta.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación. - De los resultados obtenidos se observó que un alto porcentaje de empleados conoce los aspectos estratégicos de la institución que fueron consultados. De esto, la misión y la visión alcanzaron el 88.52% y 83.61% respectivamente; lo que evidencia que el personal tiene conocimiento o se identifica con estos aspectos fundamentales para la organización.

Pregunta 5: ¿Cuál es su percepción del ambiente de trabajo dentro de la institución?

En esta pregunta se consultó el nivel de percepción del ambiente de trabajo en relación a los siguientes aspectos: comunicación, trabajo en equipo, medios informáticos, desarrollo profesional, cuidado de la salud física y salud psicológica o mental.

Tabla 5. *Frecuencia de diferentes aspectos que crean un buen ambiente laboral.*

Opciones	En relación a la comunicación		En relación al trabajo en equipo		En relación a los medios informáticos		En relación al desarrollo profesional		En relación al cuidado de su salud física		En relación al cuidado de su salud psicológica o mental	
	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.
Malo	2	3.28%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	3.28%	3	4.92%
Regular	7	11.48%	3	4.92%	4	6.56%	0	0.00%	4	6.56%	6	9.84%
Bueno	13	21.31%	12	19.67%	8	13.11%	16	26.23%	8	13.11%	9	14.75%
Muy Bueno	24	39.34%	23	37.70%	28	45.90%	21	34.43%	24	39.34%	23	37.70%
Excelente	15	24.59%	23	37.70%	21	34.43%	24	39.34%	23	37.70%	20	32.79%
TOTAL	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

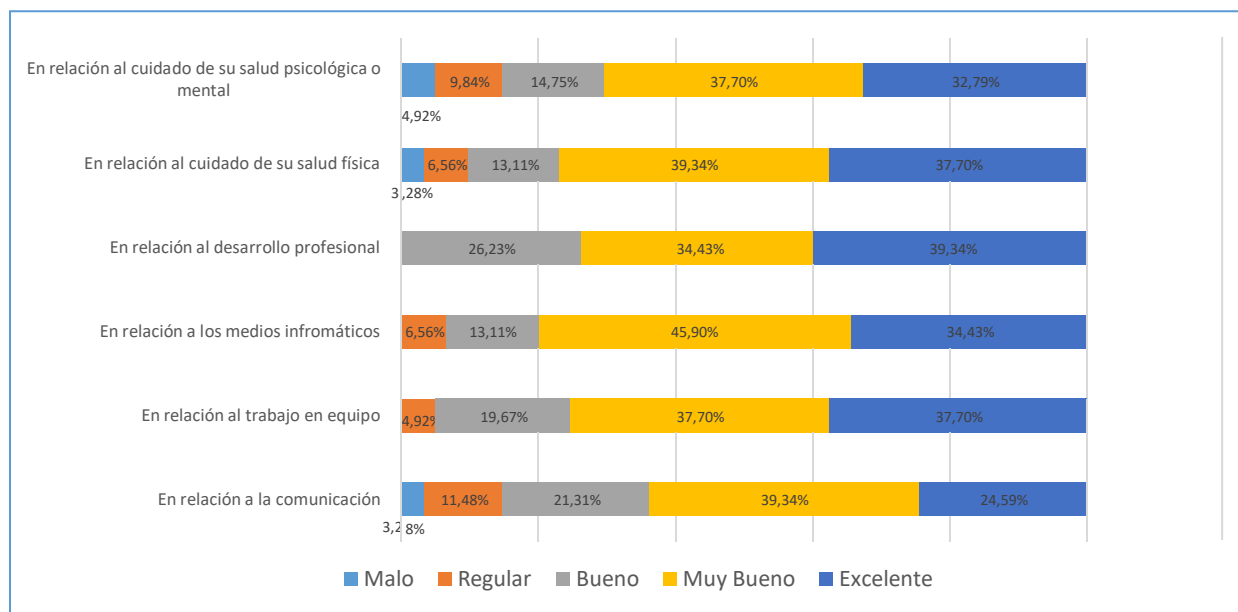


Figura 5. Porcentajes de los resultados de la pregunta 5 de la encuesta.
Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación. – Para toda empresa es muy importante tener un ambiente laboral muy bueno, para que su personal realice de mejor manera sus labores. En este caso, la calificación dada por el personal indica que el ambiente laboral de esta institución es muy favorable, dado que la mayoría lo considera de muy bueno y excelente, en relación al cuidado de la salud física y mental de los empleados, etc.

Pregunta 6: ¿Cómo es la interacción con las personas involucradas en la realización de sus funciones dentro de la institución?

En esta pregunta se consultó el nivel de interacción en relación a: directivos, compañeros de trabajo, estudiantes y padres de familia.

Tabla 6. *Frecuencia de diferentes aspectos que crean un buen ambiente laboral*

Opciones	En relación a los materiales de trabajos recibidos		En relación a la metodología de trabajo		En relación al trato con los directivos		En relación con los compañeros de trabajo		En relación con los estudiantes		En relación con los padres de familia	
	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.	F. Abs.	F. Rel.
Malo	1	1.64%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Regular	2	3.28%	4	6.56%	2	3.28%	1	1.64%	0	0.00%	1	1.64%
Bueno	12	19.67%	12	19.67%	11	18.03%	9	14.75%	11	18.03%	11	18.03%
Muy Bueno	19	31.15%	21	34.43%	19	31.15%	25	40.98%	17	27.87%	33	54.10%
Excelente	27	44.26%	24	39.34%	29	47.54%	26	42.62%	33	54.10%	16	26.23%
TOTAL	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

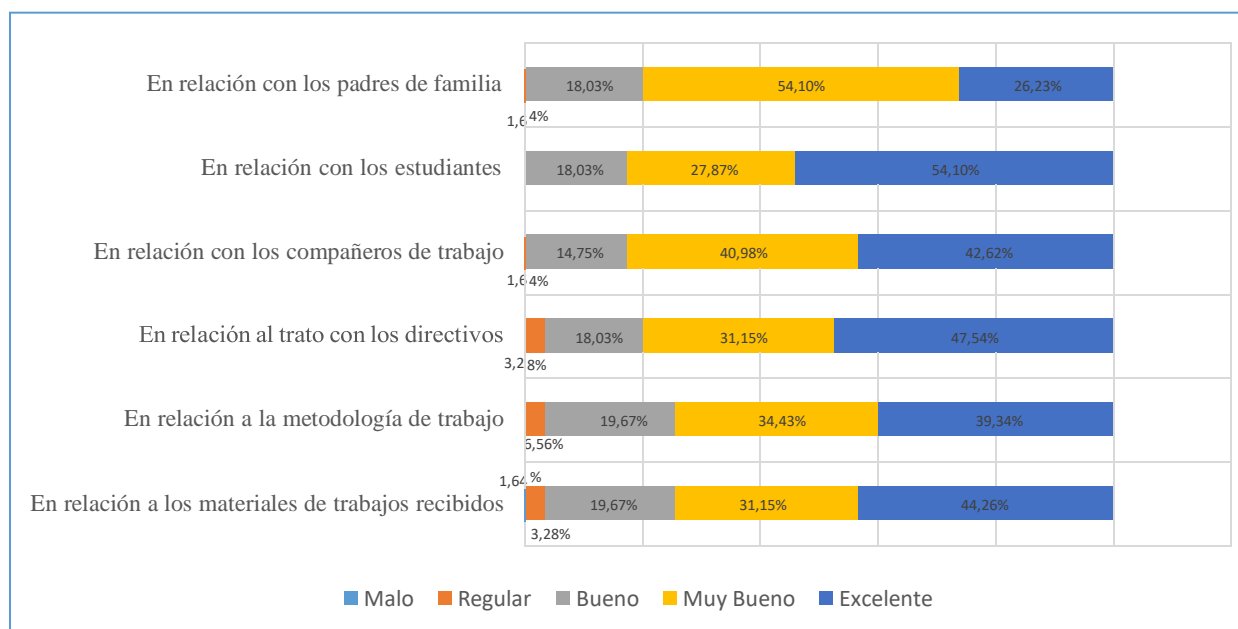


Figura 6. Porcentaje de los resultados de la pregunta 6 de la encuesta.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación. – En cuanto a la calificación del ambiente de trabajo de la institución en relación a la interacción del personal con padres de familia, estudiantes, compañeros, directivos, metodología de trabajo y materiales recibidos, las respuestas son muy favorables en todos los aspectos mencionados.

Pregunta 7: ¿Cumple la institución donde usted labora, con los aspectos especificados en su contrato de trabajo?

Se realizó esta pregunta para conocer la percepción del cumplimiento en relación a: puntualidad de pagos, horario, beneficios sociales, estabilidad laboral, pago puntual de prestaciones de IESS y cláusula de prueba.

Tabla 7. Cumplimiento con las cláusulas del contrato de trabajo

Opciones	Puntualidad en los pagos		Horario		Beneficios sociales		Estabilidad laboral		Pago puntual de prestaciones con el IESS		Cláusula de prueba	
	F. Ab.	F. Re.	F. Ab.	F. Re.	F. Ab.	F. Re.	F. Ab.	F. Re.	F. Ab.	F. Re.	F. Ab.	F. Re.
Muy de acuerdo	57	93%	50	82%	54	89%	48	79%	57	93%	51	84%
Algo de acuerdo	3	5%	8	13%	4	7%	9	15%	2	3%	6	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	1	2%	1	2%	3	5%	1	2%	2	3%
Algo en desacuerdo	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Muy en desacuerdo	1	2%	2	3%	1	2%	1	2%	1	2%	2	3%
TOTAL	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%	10	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

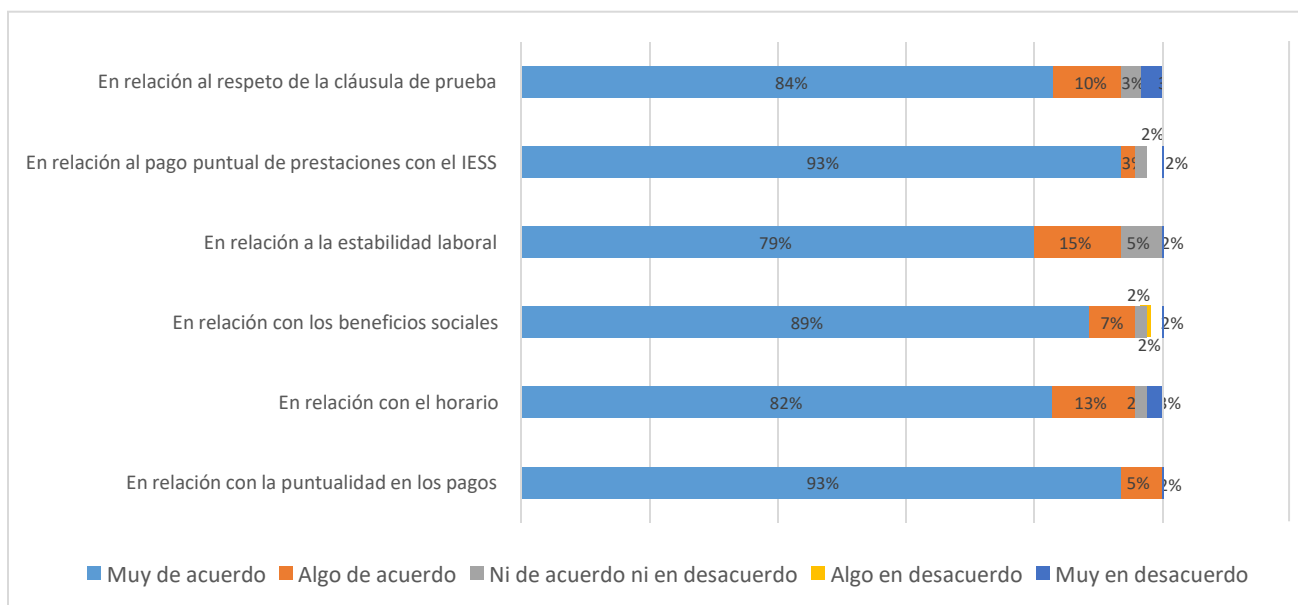


Figura 7. Representación gráfica de la pregunta 7 de la encuesta realizada.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación. - De acuerdo a estos resultados se concluye que, la institución está cumpliendo con el contrato de trabajo, dado que la mayoría de los empleados en un 87% promedio en relación a las variables consultadas, consideran muy de acuerdo en cuanto al cumplimiento contractual.

Pregunta 8: ¿Brinda la institución el apoyo necesario para su desarrollo profesional?

Tabla 8. *Apoyo de la institución con el desarrollo profesional de sus colaboradores.*

Opciones	Con relación a cursos de capacitación		Con relación a estudios de posgrado		Con relación a licencia de trabajo por cursos especiales		Con relación al apoyo económico para capacitación personal	
	F. Ab.	F. Re.	F. Ab.	F. Re.	F. Ab.	F. Re.	F. Ab.	F. Re.
Si	54	88.52%	23	37.70%	38	62.30%	35	57.38%
No	7	11.48%	38	62.30%	23	37.70%	26	42.62%
TOTAL	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

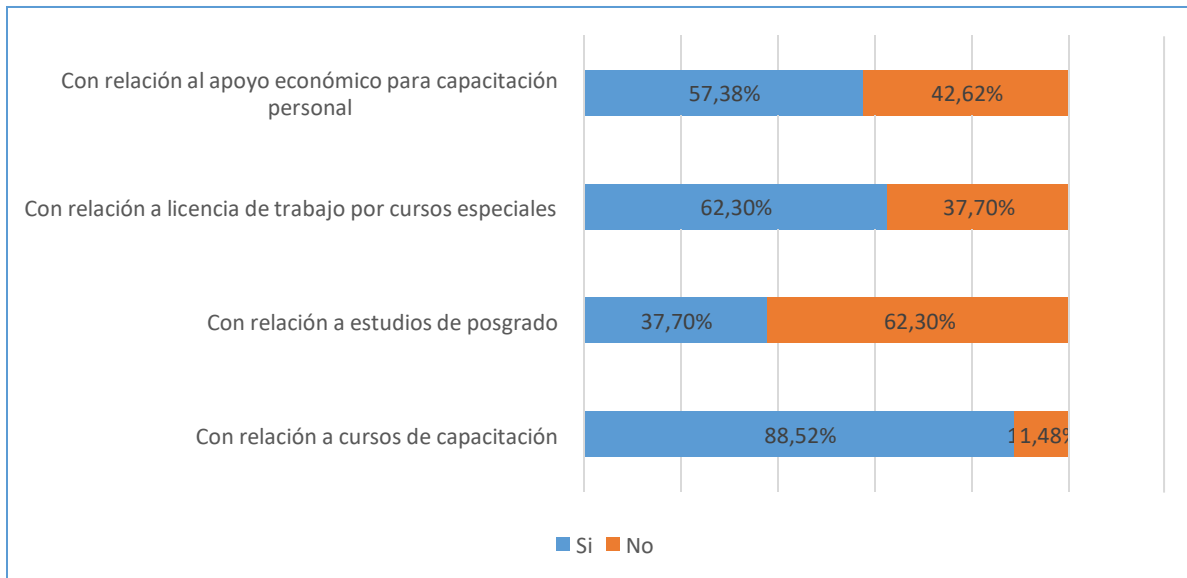


Figura 8. Representación gráfica de la pregunta 8 de la encuesta realizada.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación. – De acuerdo a los resultados obtenidos la institución se preocupa en un promedio del 56% del desarrollo profesional de su personal, por lo que tiene el desafío de

mejorar el apoyo en lo que respecta a capacitación institucional y particular, si quiere mejorar estos parámetros.

Pregunta 9: ¿Cuáles son los aspectos que mejorarían su nivel de productividad?

En la tabla, se presentan inicialmente los resultados obtenidos al consultar sobre los siguientes aspectos:

- Menos estudiantes por paralelo.
- Mejores equipos de equipos de computación en las aulas.
- Mejor velocidad de conexión internet en los cursos.
- Mayor capacidad de manejo tecnológico.

Tabla 9. Aspectos que mejorarían la productividad

Opciones	Menos estudiantes por paralelo		Mejores equipos de computación en las aulas		Mayor velocidad de conexión de internet en los cursos		Mayor capacitación de manejo tecnológico	
	F. Ab.	F. Re.	F. Ab.	F. Re.	F. Ab.	F. Re.	F. Ab.	F. Re.
	Muy de acuerdo	16	26.23%	34	55.74%	46	75.41%	42
Algo de acuerdo	22	36.07%	13	21.31%	7	11.48%	10	16.39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	31.15%	9	14.75%	5	8.20%	6	9.84%
Algo en desacuerdo	3	4.92%	2	3.28%	0	0.00%	3	4.92%
Muy en desacuerdo	1	1.64%	3	4.92%	3	4.92%	0	0.00%
TOTAL	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

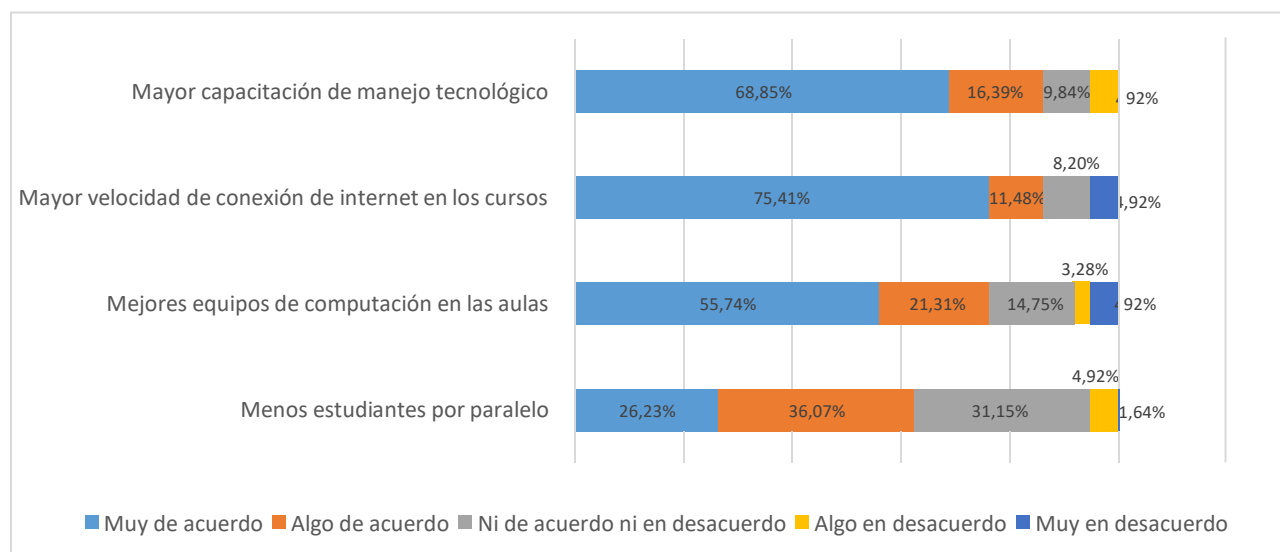


Figura 9. Representación gráfica de la pregunta 9 de la encuesta realizada

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

En la pregunta 9, también se encuestaron los siguientes aspectos:

- Mayor número de horas por materias.
- Mejoras en el mobiliario en salas de trabajo.
- Aumentar la climatización en las salas de trabajo.
- Contrato laboral no sea fijo.

Tabla 10. Criterios para aumentar productividad.

Opciones	Mayor número de horas por materias		Mejoras en el mobiliario en salas de trabajo		Aumentar la climatización en las salas de trabajo		Contrato laboral no sea fijo	
	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas
Muy de acuerdo	19	31.15%	34	55.74%	31	50.82%	10	16.39%
Algo de acuerdo	19	31.15%	10	16.39%	11	18.03%	9	14.75%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	27.87%	11	18.03%	12	19.67%	29	47.54%
Algo en desacuerdo	5	8.20%	4	6.56%	2	3.28%	5	8.20%
Muy en desacuerdo	1	1.64%	2	3.28%	5	8.20%	8	13.11%
TOTAL	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

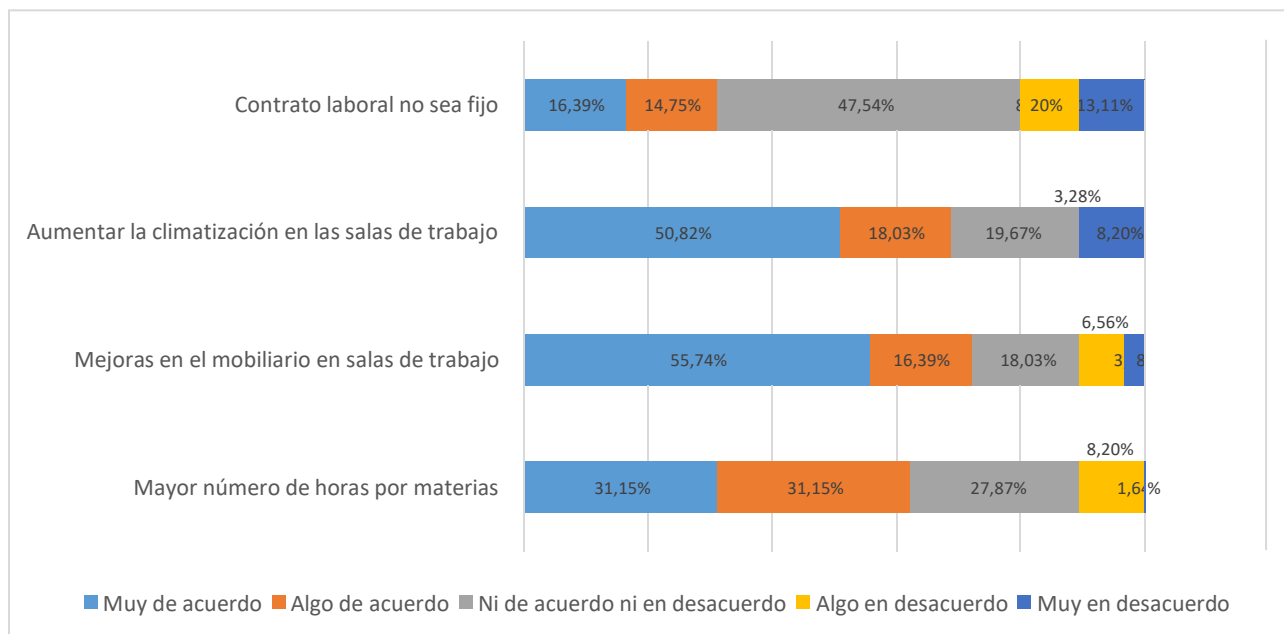


Figura 10. Representación gráfica de la pregunta 9 de la encuesta realizada

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación. - En cuanto al aumento de la productividad del personal, en torno a las diez variables consultadas, las respuestas son variadas, y la de mayor relevancia es la forma de contratación, que de preferencia sea modalidad fija, luego en relación a mejores equipos informáticos dentro de los cursos, el 56% está totalmente de acuerdo, en cuanto a tener mayor velocidad de conexión en las aulas el 75% está totalmente de acuerdo, en necesidad a mayor capacitación de manejo de herramientas tecnológicas, el 69% está totalmente de acuerdo y en cuanto a tener que mejorar el mobiliario en las salas de trabajo, el 56% está totalmente de acuerdo al igual que aumentar la climatización en las salas de trabajo, el 51% está totalmente de acuerdo. Por lo se concluye que, para aumentar la productividad del personal de las unidades educativas privadas, se debe mejorar los equipos, la climatización, el mobiliario en las salas de trabajo, al igual que dar mayor capacitación de manejo de herramientas tecnológicas.

Pregunta 10: ¿Considera que la institución le brinda los medios tecnológicos para el desarrollo de sus actividades?

Tabla 11. *Aporte de la institución con medios tecnológicos al personal.*

Opciones	En relación en equipos informáticos		En relación con el internet		En relación con el sitio web institucional		En relación con la plataforma de mensajería institucional	
	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas
Muy de acuerdo	39	64%	42	69%	50	82%	48	79%
Algo de acuerdo	9	15%	2	3%	3	5%	6	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	15%	12	20%	6	10%	5	8%
Algo en desacuerdo	2	3%	2	3%	2	3%	2	3%
Muy en desacuerdo	2	3%	3	5%	0	0%	0	0%
TOTAL	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

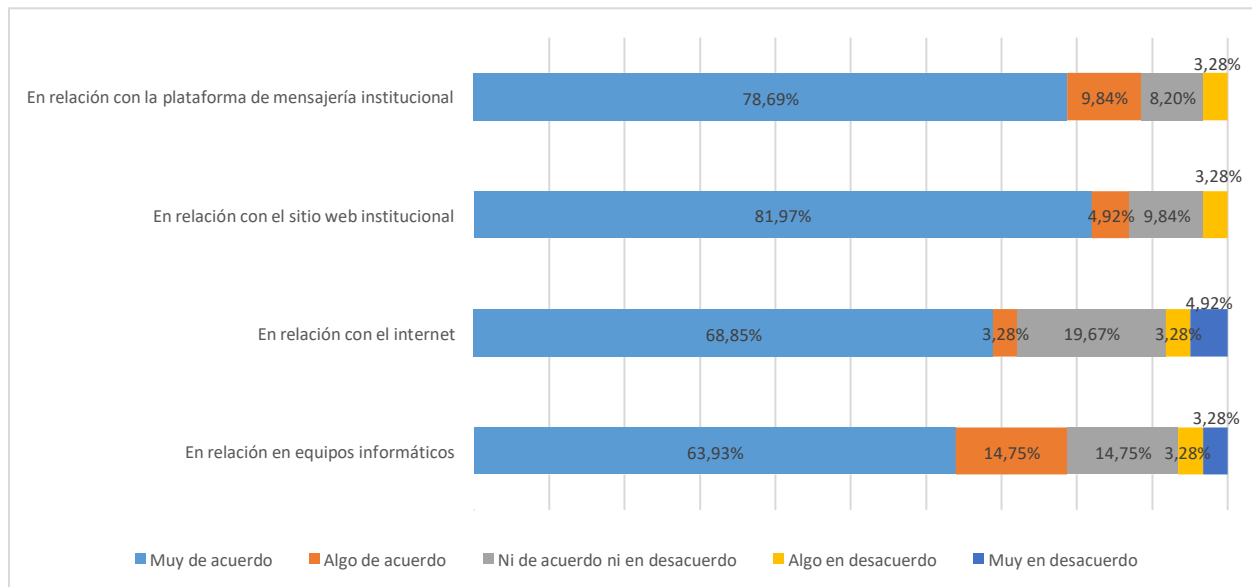


Figura 11. Representación gráfica de la pregunta 10 de la encuesta realizada

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación. - De acuerdo a la pregunta, si considera que la institución brinda los medios tecnológicos para el desarrollo de sus actividades, en cuanto a equipos informáticos, el 64% está totalmente de acuerdo, en relación a la conectividad de internet, el 69% está totalmente de acuerdo, en función al sitio web institucional, el 82% está totalmente de acuerdo, en cuanto a la plataforma de mensajería institucional, el 79% está totalmente de acuerdo.

Se puede concluir que, la institución obtiene opiniones favorables de su personal en un 82% en cuanto a brindar facilidades tecnológicas para su desenvolvimiento profesional de su talento humano.

Pregunta 11 ¿Considera que la institución cumplió con la socialización del proceso de selección laboral?

Tabla 12. *Criterios de socialización del proceso de selección laboral*

Opciones	En relación a la comunicación de las etapas del proceso de selección y contratación		En relación a los horarios de aplicación de pruebas		En relación a la remuneración y beneficios		En relación a las competencias y conocimientos requeridos		En relación a la documentación requerida a entregar		En relación a los medios de notificación de resultados del proceso	
	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas
Muy de acuerdo	39	64%	40	66%	38	62%	39	64%	45	74%	37	61%
Algo de acuerdo	13	21%	13	21%	14	23%	17	28%	12	20%	18	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3%	5	8%	5	8%	2	3%	1	2%	2	3%
Algo en desacuerdo	4	7%	1	2%	1	2%	1	2%	0	0%	0	0%
Muy en desacuerdo	3	5%	2	3%	3	5%	2	3%	3	5%	4	7%
TOTAL	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

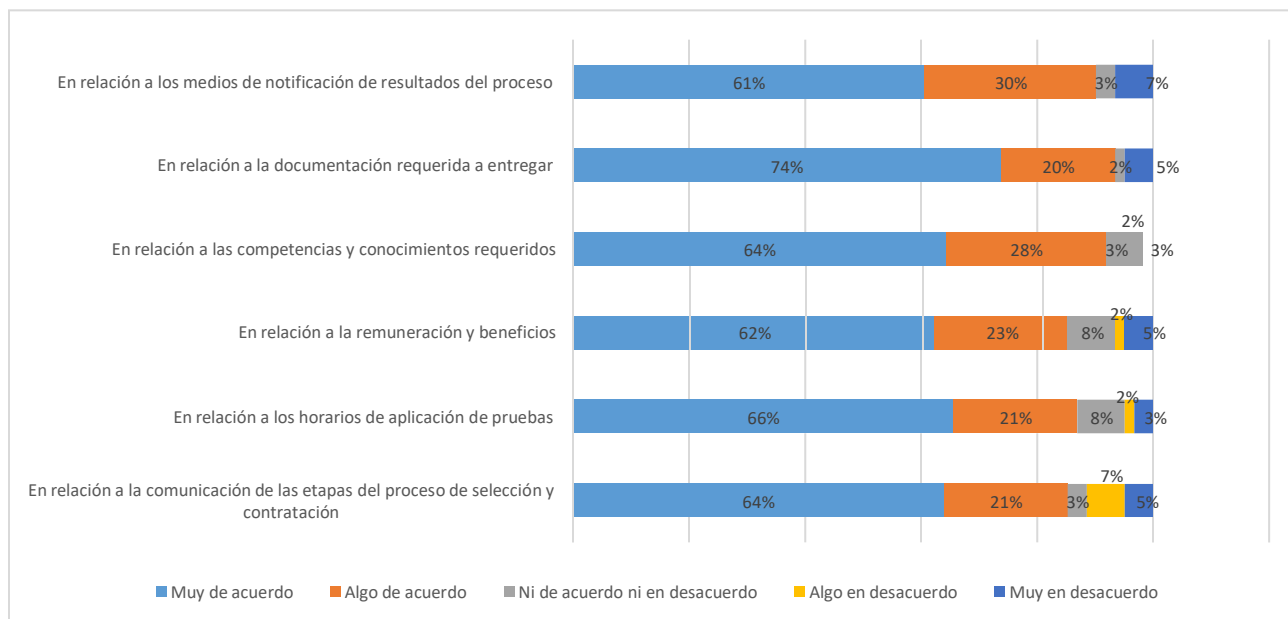


Figura 12. Representación gráfica de la pregunta 11 de la encuesta realizada

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación. - Los resultados de la encuesta que si considera que la institución socializó con cada uno de sus empleados el proceso de selección al que se sometería para su contratación, los datos más relevantes son: en relación a la comunicación de las etapas del proceso el 64% dice estar muy de acuerdo, en relación al horario en que se realizarán las pruebas, el 66% dice estar totalmente de acuerdo, en función al sueldo del cargo, el 62% está totalmente de acuerdo, en función a las competencias y conocimientos requeridos para el cargo, el 64% dice estar totalmente de acuerdo, en relación a los documentos requeridos, el 74% está totalmente de acuerdo, en cuanto a los medios de notificación de los resultados obtenidos por el aspirante en cada una de las pruebas, el 61% dice estar totalmente de acuerdo.

Por lo que, de acuerdo a los resultados, se concluye que la institución sí socializó el proceso de selección y contratación laboral en un promedio de 65% totalmente de acuerdo y en un promedio de 24% algo de acuerdo.

Pregunta 12: ¿Considera que la institución cumplió con el proceso de selección laboral?

Tabla 13. Cumplimiento con el proceso de selección laboral

Opciones	Con relación al horario establecido para las pruebas		Con relación a las pruebas psicológicas		Con relación a las pruebas de conocimientos		Con relación a la entrevista con jefe superior		Con relación al informe de los resultados del proceso		Con relación al cargo o funciones para el cual postuló	
	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas
Muy de acuerdo	45	74%	40	66%	40	66%	48	79%	40	66%	48	79%
Algo de acuerdo	10	16%	11	18%	13	21%	10	16%	14	23%	10	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5%	6	10%	4	7%	0	0%	3	5%	1	2%
Algo en desacuerdo	2	3%	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%
Muy en desacuerdo	1	2%	3	5%	3	5%	2	3%	3	5%	1	2%
TOTAL	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

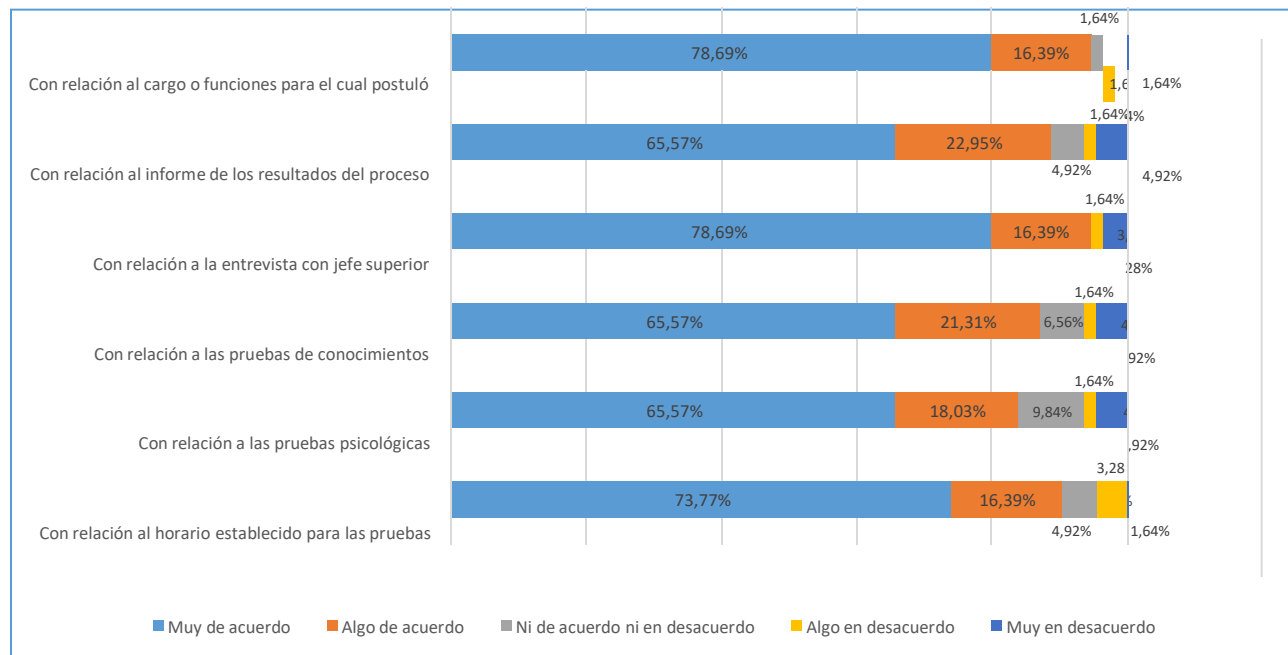


Figura 13. Representación gráfica de la pregunta 12 de la encuesta realizada

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación. - De los resultados de la encuesta si considera que la institución cumplió con el proceso de selección laboral, en cuanto al cumplimiento del horario de inicio del proceso, el 74% responde que si se cumplió y está totalmente de acuerdo, en relación a las pruebas psicológicas que pasaron en el proceso, el 66% dice estar totalmente de acuerdo, en cuanto a las pruebas de conocimientos tomadas, el 66% dice estar totalmente de acuerdo, por el lado de las entrevistas con el jefe inmediato, el 79% responde positivamente, es decir dice estar totalmente de acuerdo, en cuanto a informar los resultados obtenidos por los aspirantes, el 66% dice que se cumplió y está totalmente de acuerdo.

Se puede concluir que, las instituciones educativas particulares sí cumplen en su totalidad con el proceso de selección laboral en un 70% promedio, en un 19% promedio lo cumplió en parte, al obtener respuestas de totalmente de acuerdo y algo de acuerdo respectivamente.

Pregunta 13 ¿Cómo califica el proceso de selección laboral de la institución?

Tabla 14. *Calificación del proceso de selección laboral de la institución.*

Opciones	Con relación a la organización del proceso		Con relación a al nivel de calidad del proceso		Con relación a la secuencia del proceso		Con relación a los contenidos de las pruebas	
	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas
Excelente	12	19.67%	11	18.03%	12	19.67%	12	19.67%
Muy Bueno	19	31.15%	18	29.51%	16	26.23%	21	34.43%
Bueno	24	39.34%	27	44.26%	24	39.34%	20	32.79%
Regular	4	6.56%	3	4.92%	6	9.84%	5	8.20%
Malo	2	3.28%	2	3.28%	3	4.92%	3	4.92%
TOTAL	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

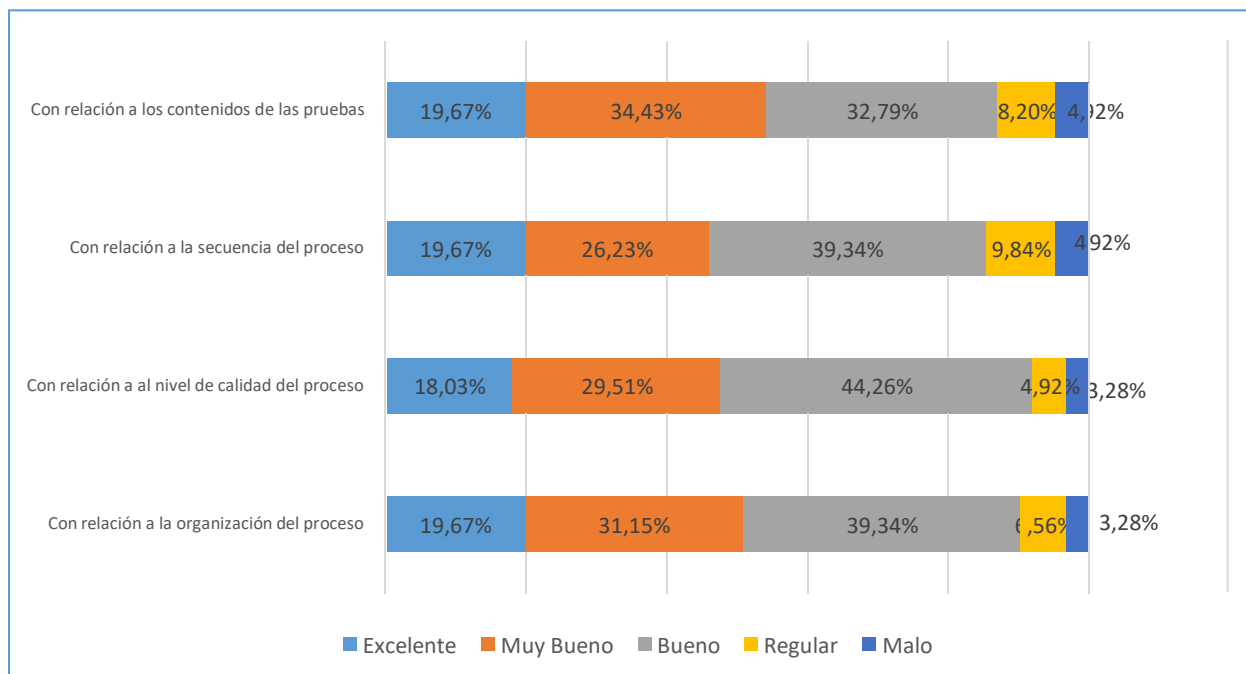


Figura 14. Representación gráfica de la pregunta 13 de la encuesta
Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Pregunta 13. ¿Cómo calificaría el proceso de selección laboral de la institución?

Tabla 15. Calificación del proceso de selección laboral de la institución.

Opciones	Con relación al equipo a cargo del proceso		Con relación al nivel de rigurosidad del proceso		Con relación al nivel de formalidad del proceso	
Excelente	13	21.31%	9	14.75%	11	18.03%
Muy Bueno	16	26.23%	21	34.43%	18	29.51%
Bueno	26	42.62%	23	37.70%	24	39.34%
Regular	4	6.56%	6	9.84%	6	9.84%
Malo	2	3.28%	2	3.28%	2	3.28%
TOTAL	61	100%	61	100%	61	100%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

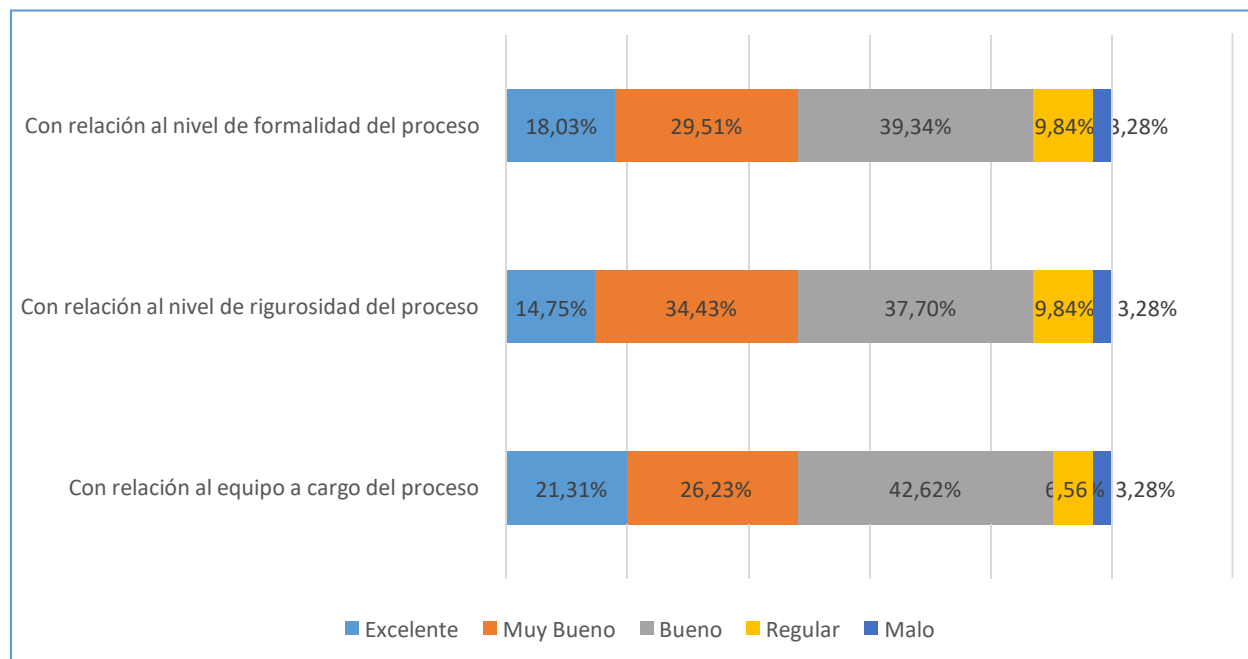


Figura 15. Representación gráfica de la pregunta 13 de la encuesta

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis e interpretación. - De las encuestas realizadas de cómo califica si excelente, muy bueno, bueno, regular, malo, el proceso de selección laboral llevado a cabo por la institución, en la que se consideraron 6 variables, se obtuvieron las siguientes respuestas: En torno a la organización del proceso laboral el 20% lo ha considerado excelente, el 31% de muy bueno, en torno al nivel de calidad del proceso, el 18% lo considera excelente, el 30% muy bueno, de igual manera en cuanto a la secuencia del proceso de selección laboral, el 20% lo considera excelente, el 26% muy bueno, en relación al equipo encargado que llevó a cabo el proceso laboral el 21% lo considera excelente, el 26% lo considera muy bueno, en cuanto al nivel formal del proceso de selección el 18% lo considera que fue excelente, el 30% lo considera fue muy bueno.

En conclusión, el 19.40% promedio del personal encuestado, considera que el proceso de selección de personal fue excelente, el 29% promedio considera que fue muy bueno, lo que equivale a que un 50% se debe mejorar el proceso.

3.6.2 Entrevista

A continuación, se presentan las respuestas a las entrevistas realizadas a varios funcionarios de instituciones educativas privadas:

1. **¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal en su empresa? ¿Qué diferencias hay entre contratar a una persona como personal docente o como personal administrativo o de apoyo?**

Tabla 16. *Resultados obtenidos en la pregunta 1 de la entrevista.*

Administrador del Sistema Online	<p>En primer lugar, el departamento Académico, recibe carpetas y currículos desde internet y se selecciona los posibles candidatos en función de su experiencia laboral y como segundo punto en su experiencia como docentes</p> <p>Son diferentes los proceso dependiendo del puesto que se necesita llenar, pero todos son basados en la experiencia laboral</p>
Jefe de Talento Humano	<p>Una vez que está creada la vacante, se buscan los posibles candidatos en la base de datos (CV) del departamento de Talento Humano. Además, se hace la convocatoria a través de la página WEB de la Institución y de las páginas virtuales de contratación.</p> <p>En la convocatoria se especifica de forma clara, cuáles serán las funciones, títulos académicos, horarios, etc. que requiere el puesto.</p> <p>Una vez que se tienen los candidatos, se procede a la verificación de datos, y a programar una entrevista. Cuando se trata de un docente, además se coordinar una clase demostrativa (presencial y virtual) con la Vicerrectora y los Coordinadores de área</p>
Rectora	<p>El proceso de selección inicia con la necesidad de una vacante, recepción de carpeta. Confirmación de datos luego dependiendo de si la vacante es para docente o administrativo se realiza una observación áulica entrevista con recursos humanos. Luego se realiza un proceso de</p>

validación de datos y si el postulante aprueba regresa a recursos humanos para establecer los parámetros de contratación

Una vez que se crea la necesidad, se procede de la siguiente forma:

Rector

- 1.- Publicar por los medios de comunicación
- 2.- Recepción de carpetas
- 3.- Luego se revisan las carpetas de los aspirantes
- 4.- Secretaría llama a los aspirantes para la primera entrevista
- 5.- Para los docentes, presentar la clase demostrativa
- 5.- Entrevista con DECE
- 6.- Revisión de informes
- 7.- Reunión del Directorio

Lo realizamos cumpliendo un manual de selección que fue creado como requisito para la creación de la institución. El manual se rige a la normativa vigente del MINEDUC, para escoger a las personas idóneas y que cumplan los perfiles estipulados.

Vice-Rectora

Si existen muchas diferencias según los cargos a desempeñar en una institución. Por ejemplo, para contratar a un docente son más estrictos los procedimientos por el nivel de educación, o si el perfil es bilingüe. En cambio, un personal de apoyo tiene menos requisitos que el anterior mencionado.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis. Tanto el Administrador de Sistemas Online como el Jefe de Talento Humano han indicado que se utiliza el internet como medio para recibir las hojas de vida de los candidatos. Por otra parte, también se ha podido determinar que es importantes la etapa de verificación de datos para todos los candidatos, indistintamente. Posteriormente a esta, el proceso se divide dependiendo del tipo de vacante existente, docente o administrativo; puesto que deben cumplir requisitos diferentes.

2. ¿Cómo se organizan las etapas del proceso?

Tabla 17. Resultados obtenidos en la pregunta 2 de la entrevista.

Administrador del Sistema Online	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un perfil del puesto o posición 2. Escoger los posibles candidatos 3. Entrevista previa 4. Evaluar su desempeño por una clase demostrativa
Jefe de Talento Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicación de la vacante 2. Selección del currículum de acuerdo al perfil solicitado. 3. Verificación de datos y contacto con el aspirante 4. Entrevista personal 5. Si es para cargo de docente, programar fecha y tema para clase demostrativa (presencial y virtual) 6. Si es del Departamento Administrativo o de Apoyo, realizar un test de aptitudes. 7. Aplicación de Test de personalidad por parte del DECE. 8. Reunión de la persona encargada de Talento Humano con las Autoridades para análisis de los resultados y selección del candidato más idóneo. 9. Contacto con la persona seleccionada y programación de entrevista final para firma del contra
Rectora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de vacante 2. Selección de curriculum vitae. 3. Convocatoria de recursos humanos para entrevista 4. Si es docente la vacante pasa a un proceso de observación áulica 5. Entrevista personal 6. Se determina si es aceptable y va a recursos humanos o se le indica que no ha sido aceptado 7. Entrevista final con recursos humanos

Rector	Este proceso, está previamente establecido y debe llevarse de acuerdo a las necesidades de la institución
Vice-Rectora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección 2. Evaluación del personal 3. Capacitación 4. Retroalimentación

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis. A través de las respuestas obtenidas, se puede determinar que las etapas que han incidido mayormente son selección de la hoja de vida y entrevista personal. Además, se puede observar que el Jefe de Talento Humano y la Rectora ha, presentado un mayor detalle de las etapas que aplican para para la selección de personal, por tener mayor conocimiento de este proceso.

3. ¿Cómo es el sistema...? ¿De qué manera piensa que le funciona o le afecta el sistema que aplica?

Tabla 18. *Resultados obtenidos en la pregunta 3 de la entrevista.*

Administrador del Sistema Online	Creo que el sistema usado nos ha permitido contratar al personal e manera satisfactoria
Jefe de Talento Humano	El sistema es el descrito en la pregunta anterior. El proceso de selección y contratación ha funcionado muy bien.
Rectora	El sistema funciona en tanto a la parte profesional pero la parte personal siempre nos deja abierta una puerta a que no sea la persona correcta.
Rector	Me parece un sistema que se viene realizando, y tiene buenos resultados No nos afecta siempre y cuando se cumplan los procedimientos. Afecta cuando la contratación está fuera de tiempo, entonces si nos saltamos
Vice-Rectora	algún paso luego se ven las repercusiones durante el desempeño del personal. Si un maestro sale, a mitad de un año lectivo, puede llevarnos mucho tiempo en encontrar el perfil requerido.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis. Las respuestas obtenidas no coinciden por completo. Tres de los entrevistados, Administrador del Sistema Online, Jefe de Talento Humano y Rector manifestaron que el sistema utilizado para la selección de personal funciona de forma satisfactorio o muy bien, o brinda buenos resultados. Por otro lado, los restantes comentaron que se presentan inconvenientes que afectan este proceso en dos situaciones; la primera, cuando el sistema se aplica en aspectos personales; la segunda, cuando la contratación está fuera de tiempo, por omitirse algunos pasos del proceso.

4. ¿Cuáles son los beneficios o las falencias del resultado de la aplicación del proceso?

Tabla 19. Resultados obtenidos en la pregunta 4 de la entrevista.

Administrador del Sistema Online	No se miden o no se toman en cuenta las diferentes variables con la misma importancia, ejemplo: se da más énfasis en la experiencia en el área laboral de negocios y no se da el mismo valor de importancia a los procesos pedagógicos en la transferencia de cada ciencia y de la formación humana
Jefe de Talento Humano	El proceso de selección permite conocer las habilidades profesionales y el perfil del candidato, y, por otra parte, las personas que son seleccionadas conocen en detalle las características y exigencias del cargo al que está aplicando.
Rectora	De alguna manera realizar el proceso de selección y validación de los postulantes nos da una posibilidad de saber cómo será su trabajo dentro del aula o en el empleo al que postula
Rector	Los beneficios son muchos, nos permite conocer al aspirante en lo personal, familiar, emocional, así también los conocimientos en su respectiva Área de estudio
Vice-Rectora	Al aplicar el procedimiento como beneficio podríamos decir que contratamos el perfil idóneo, si cada vez que sea evaluado tiene resultados positivos. En cambio, sí al evaluar los resultados son negativos para la institución entonces, podemos capacitar y formar al personal, cubriendo aquellas falencias reveladas en la evaluación

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis. De todos los entrevistados, el Administrador del Sistema Online y la Vice-Rectora identificaron falencias en el proceso. El primero manifestó que las variables utilizadas para la selección del candidato no tienen el mismo nivel de importancia; el segundo indicó que, una vez aplicado el proceso, si los resultados son negativos, se cubren las falencias con programas de capacitación. Los restantes entrevistados expresaron que el proceso aplicado les permite conocer al candidato, en cuanto a sus habilidades

5. ¿Cuál es el resultado esperado con la aplicación de dicho proceso? ¿Y cuáles de estos resultados ha obtenido?

Tabla 20. *Resultados obtenidos en la pregunta 5 de la entrevista.*

Administrador del Sistema Online	Gracias a Dios hemos tenidos buenos resultados en el escoger el personal, sin embargo, cabe señalar que en el área de docencia los profesores son contratados por contrato temporal de prestación de servicios profesionales no por contrato de relación de dependencia
Jefe de Talento Humano	Seleccionar a la persona más idónea y preparada para el cargo
Rectora	Minimizar la rotación del personal que redundan en una pérdida económica para la institución y en un desgaste de quienes se involucran en el proceso de capacitación y entrenamiento
Rector	A través de este proceso hemos podido contratar al mejor personal en las diferentes áreas académicas; y formar un equipo docente muy comprometido con la institución
Vice-Rectora	Son positivos, porque logras conocer al personal y el entorno que lo rodea, sus emociones, le brindas estabilidad laboral e iniciativas para una mejora continua como profesional.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis. A partir de las respuestas obtenidas, se ha determinado los resultados esperados con la aplicación del proceso de selección es escoger el personal idóneo, con capacidad para desempeñar el cargo. Esto se ha conseguido; además de minimizar la rotación del personal y conformar un equipo docente comprometido; lo que se traduce en mayor estabilidad laboral y desarrollo profesional.

6. ¿Cómo define la institución al equipo que estará a cargo del proceso de selección de personal?

Tabla 21. Resultados obtenidos en la pregunta 6 de la entrevista.

Administrador del Sistema Online	Creo que le falta definir mejor su labor a realizar y especializarse en el área de talento humano en el área de la educación
Jefe de Talento Humano	El equipo que está a cargo es el que tiene la competencia directa y analiza de forma minuciosa y objetiva el perfil de cada uno de los aspirantes. En el caso de la contratación de los docentes, además se cuenta con el análisis de los Coordinadores Académicos, quienes están presentes en la clase demostrativa.
Rectora	En base a los resultados de las pruebas psicométricas y de las habilidades humanas y sociales que la persona ha demostrado. También se valida el compromiso con la institución
Rector	El equipo responsable es el equipo directivo con el apoyo de coordinadores de áreas académicas, talento humano, DECE y docentes de las áreas respectivas
Vice-Rectora	De igual forma este personal pasa por el mismo proceso, con requisitos diferentes, por sus conocimientos, el equipo de Talento humano es como lo llamamos en nuestra institución. Entre las características de este equipo es la veracidad, criterio asertivo, organizado, comprometido

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis. Los que integran el equipo a cargo de este proceso, han sido seleccionado aplicado el mismo proceso de la institución, pero con requisitos específicos en Talento Humano. Deben tener la competencia necesaria para esta función; así como el conocimiento sobre esta área. En otros casos, este equipo está conformado por los directores de la institución, apoyados por funcionarios del área académica y administrativa.

7. ¿Si tuviera la posibilidad de cambiar algo del proceso de contratación, que sería?

Tabla 22. Resultados obtenidos en la pregunta 7 de la entrevista.

Administrador del Sistema Online	Hace muy poco tiempo se contrataba en función de amistad o conocer a las personas. Cambiaría y crearía perfiles determinado por cada labor que se desarrolle en la empresa, para en caso de requerir a alguien nuevo buscar en función de lo que se debe desarrollar en el puesto de trabajo
Jefe de Talento Humano	Hasta el momento, no estimamos conveniente realizar algún cambio
Rectora	Poder detectar una posible vacante antes de que sea inminente. Mantener una base de curriculum vitae estable siempre a la mano para ser validado
Rector	Mejoraría los test psicológicos deben ser más amplios para poder conocer mejor a los futuros colaboradores en la parte emocional. En realidad, el tiempo, pero esto a veces no depende del proceso, sino de que
Vice-Rectora	lleguen las personas idóneas. Los tiempos se cumplen una vez que aparecen los aspirantes

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis. Se obtuvieron los siguientes comentarios en relación a los cambios que se podrían realizar al proceso de contratación: creación de perfiles para cargo, detección anticipada de posibles vacantes, generación de base de curriculum vitae, mejoramiento de los test de psicología y cumplimiento de los tiempos.

8. Una vez culminado el proceso de selección, ¿qué departamento o gerencia analiza los resultados y da la decisión final en su institución?

Tabla 23. Resultados obtenidos en la pregunta 8 de la entrevista.

Administrador del Sistema Online	Administración y coordinación académica
-----------------------------------------	-----------------------------------------

Jefe de Talento Humano	Como se indicó anteriormente, la Jefa de Talento Humano expone a las autoridades los resultados del proceso para que, en conjunto, se tome la decisión final.
Rectora	De recursos humanos pasa al departamento administrativo quien en consejo ejecutivo para su aprobación final
Rector	Luego del debido proceso y sus respectivos informes, el Directorio tiene la última palabra para la decisión que se vaya a tomar
Vice-Rectora	Una vez que termina esta etapa y cumplen con los requisitos del perfil, es analizado por la gerencia general y la dirección en equipo se toma la decisión final.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis. Se obtuvieron respuestas diferentes; el análisis de los resultados obtenidos, una vez aplicado el proceso de selección, puede estar a cargo del área administrativa junto con coordinación académica; en otros casos es la Jefe de Talento Humano la responsable de exponer esto resultados o, el departamento de Recursos Humanos junto Administración. La decisión final la toman las autoridades de la institución.

9. ¿De qué manera cree que el proceso de selección de personal ha contribuido a la productividad de la institución?

Tabla 24. Resultados obtenidos en la pregunta 9 de la entrevista.

Administrador del Sistema Online	Definitivamente a contribuido, al tener un muy buen staff de docentes ha contribuido a que las empresas de negocios busquen a jóvenes graduados para darles oportunidades laborales, en realidad al proceso productivo no sabría decirlo
Jefe de Talento Humano	Al tener un proceso de selección estructurado, eso permite contar con el personal idóneo que garantice un trabajo eficiente, que obviamente redundará en beneficios para la Institución
Rectora	Genera fidelidad entre sus empleados, el sentido de pertenencia genera empatía. Se reduce la selección del personal

Rector	El proceso de selección que se viene aplicando durante los últimos años, ha permitido contar con un personal altamente calificado
Vice-Rectora	Se ha contribuido en contratar personal idóneo con habilidades diversas, como por ejemplo una psicóloga con un perfil de C1 en inglés, esto beneficia a la institución, tener personal con habilidades en otras áreas.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis. La aplicación de este proceso ha permitido que la institución contrate personal idóneo, altamente calificado, con las habilidades y competencias requeridas para el cargo. Con esto se ha logrado que el trabajo realizado sea más eficiente. Sin embargo, los resultados obtenidos no han proporcionado mayor información sobre la contribución de la aplicación de este proceso en la productividad de la institución.

10. ¿Desde el punto de vista económico, su institución le ha sido favorable aplicar un proceso de selección y contratación de Talento Humano?

Tabla 25. Resultados obtenidos en la pregunta 10 de la entrevista.

Administrador del Sistema Online	No se ha contratado a ninguna compañía ara la selección del personal
Jefe de Talento Humano	Sí, porque reduce la posibilidad de cometer errores al momento de la selección de personal
Rectora	Definitivamente si
Rector	Definitivamente que sí, a la institución le permite mantener un personal estable; y no estar liquidando constantemente al personal puesto que esto general un costo a la institución
Vice-Rectora	Por supuesto

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis. Pese a que la respuesta de uno de los entrevistado no proporciona mayores detalles sobre los consultado; lo contestado por los restantes entrevistados evidencian que la aplicación de un proceso de selección y contratación de Talento Humano ha sido de utilidad para alcanzar beneficios económicos; además de esto, ha permitido reducir los errores en la selección de personal y mantener la estabilidad laboral.

11. ¿Qué nivel de confianza le genera a la comunidad, saber que en su institución se aplican procesos de selección de talento humano?

Tabla 26. Resultados obtenidos en la pregunta 11 de la entrevista.

Administrador del Sistema Online	En realidad, no mucha
Jefe de Talento Humano	Nuestra comunidad educativa conoce de la seriedad y responsabilidad de nuestro trabajo y de los procesos que aplicamos para seleccionar a cada una de las personas que estarán encargadas de los diferentes puestos
Rectora	No lo conocen del todo, pero las referencias al respecto son buenas entre quienes han ofrecido su criterio
Rector	Genera un alto nivel de confianza, el saber que la institución selecciona el personal más idóneo, con la finalidad de brindar un mejor servicio
Vice-Rectora	En un grado mayor, estipular criterios de selección hace que llegues a la persona correcta que aporte positivamente en el servicio educativo

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Análisis. Las respuestas obtenidas son variadas, el primer entrevistados manifestó que el conocimiento de la aplicación de este proceso genera no mucha confianza en la comunidad. Por el contrario, los restantes entrevistados coinciden que, si aumenta el nivel de confianza; puesto que, al aplicar este proceso los resultados obtenidos son positivos y la comunidad se ve beneficiada.

3.6.3 Análisis general de las entrevistas

Como resultados de las entrevistas realizadas a directivos de distintas entidades educativas, se observa que en los cinco entrevistados coinciden en que el proceso de selección laboral realizados en sus instituciones, aumenta los niveles de confianza en la comunidad educativa, al igual que, todos consideran el proceso inicia en el momento en que se da la necesidad de cubrir un requerimiento de talento humano en alguna de las áreas de la organización, sea está a nivel directivo, administración, docencia, apoyo etc., para los cuales son lineamientos distintos.

En cuanto a las etapas del proceso de selección laboral, la mayoría concuerda en que se inicia cuando se produce una vacante, se realiza la convocatoria, se receptas currículos, se realiza la selección de currículos, se llama a entrevistas a los seleccionados a participar, se toman las pruebas de conocimientos principalmente si es para docente, al igual que las pruebas psicológicas, entrevista personal, y decisión final.

¿En relación a la pregunta de cómo es el sistema? y de qué manera funciona o afecta a la institución? la Master Baquero, manifiesta “no nos afecta siempre y cuando se cumplan los procedimientos. Afecta cuando la contratación está fuera de tiempo; entonces, si se omiten algún paso, luego se ven las repercusiones durante el desempeño del personal”. Es común que en las instituciones los empleados estén constantemente entrando y saliendo de la organización, como parte de la dinámica laboral de cualquier economía. Es así como las instituciones educativas no son la excepción, aunque sí es verdad, que el efecto que se genera por la salida de un empleado en estas instituciones es muy sensible, lo que hace que en algún momento se salte alguna etapa dada la urgencia de cubrir dicho requerimiento.

En cuanto al beneficio o falencias que se pueden obtener de la aplicación de un proceso de selección, el Dr. Guillen manifiesta que “los beneficios son muchos, nos permite conocer al aspirante en lo personal, familiar, emocional, así también los conocimientos en su respectiva área de estudio”. Sin duda que, durante un proceso laboral de selección de talento humano, no es posible conocer mayor mente a las personas que luego formarán parte del equipo de trabajo de la institución, de tal manera que se trata de obtener los mayores elementos que nos ayuden a tener un

conocimiento de personalidad, destrezas y manejo del área en donde se va a contratar, para minimizar los riesgos de malas contrataciones que luego generan costos extras a las empresas.

En relación a la pregunta, de qué manera cree que el proceso de selección de personal ha contribuido a la productividad de la institución?, para la mayoría de los entrevistados, es que contribuye de manera positiva, como manifiesta la Lcda. Martha de la Cuadra, jefe de talento humano de la Unidad Educativa Cayetano Tarruel de la ciudad de Guayaquil, “al tener un proceso de selección estructurado, eso permite contar con el personal idóneo que garantice un trabajo eficiente, que obviamente redunde en beneficio para la institución. Es una relación directa, a mayor conocimiento o mejor preparación mejor calidad de trabajo por tanto mayor productividad, aunque también hay que considerar que hay sus excepciones. Es por lo que las empresas tratan de contratar su talento humano de la mejor manera que permita una mayor capacidad o conocimiento de las tareas a realizar y por ende redunde en mayor productividad.

Así mismo, en cuanto al beneficio económico que obtienen las instituciones educativas, el Dr. Guillen indica que si se realiza un buen proceso de selección se mantendrá un personal estable evitando liquidaciones constantes. De tal manera que, al haber menos rotación de personal por mala contratación, las organizaciones educativas no tienen que estar incurriendo en costos de finiquitos laborales, lo que redunde en mayores beneficios económicos. De igual forma, en cuanto al nivel de confianza que genera a la comunidad educativa saber que se realiza procesos de contratación de personal, la Lcda. de la Cuadra, manifiesta que es necesario que la comunidad sepa de los procesos lo cual genera mayor confianza. Es como las instituciones van evidenciando hacia sus demandantes de sus servicios, las actividades que realizan con la finalidad de mejorar los servicios educativos y generar mayor confianza, dado que trabajan con lo más importante de las familias como son los hijos.

3.6.4 Aplicación de la Ficha de observación

Se ha elaborado la ficha de observación, para verificar el cumplimiento de diferentes ámbitos de las instituciones educativas particulares, de acuerdo con el siguiente detalle:

- Programa de selección de personal bien estructurado.
- Existencia de normas sobre la organización y funciones
- Programa de capacitaciones al personal
- Programa de verificación de cumplimiento de actividades
- Plan de incentivos para sus colaboradores
- Pagos de beneficios sociales de manera puntual

En cada uno de estos aspectos se constatará la existencia de la documentación requerida para su posterior aplicación, lo que permita generar las evidencias necesarias. **Ver Anexo 3**

3.6.5 Resultado de la ficha de observación

En este trabajo de investigación, se ha efectuado una revisión de documentos relacionados a los procesos de contratación laboral, considerando 43 variables divididas por criterio como: Programa estructurado de selección de personal, manual de funciones, programa de capacitación al personal, sistema de verificación de actividades, plan de incentivos laborales, cumplimiento en pagos de beneficios sociales, programa de evaluación del desempeño de personal, y se ha obtenido los siguientes resultados:

Del 100% de los documentos cotejados, de acuerdo a las variables definidas en nuestra investigación, se observa que el 53%, sí se los está cumpliendo, mientras que en un 47% no se está cumpliendo, lo que ratifica nuestra decisión de ofrecer una propuesta de selección y contratación de talento humano para la institución que redunde en un aumento de la productividad.

3.6.6 Análisis de la encuesta.

Para la realización de la encuesta, fueron seleccionados a los colaboradores de las tres áreas de la institución educativa privada: personal docente, personal administrativo y de apoyo. A continuación, se efectuará un análisis de los resultados obtenidos en cada pregunta.

Pregunta 1. Se observa el mayor peso de los encuestado en el personal docente. Como es obvio, al ser instituciones educativas, la mayor carga del personal la encontraremos en la plantilla

docente; lo que se ha evidencia en el 71% de los encuestados. Contrastando con el 13% que representa al personal de apoyo, siendo este el de mejor ponderación.

Pregunta 2. Si se considera la permanencia de los empleados tomando como referencia los 4 años, se puede determinar que el 38% de los empleados permanecen un corto plazo en la institución; en comparación con el 62% que lo hace a un largo plazo. Esta información podría ser beneficiosa, en relación al personal con que contará las instituciones educativas privadas, para aquellos proyectos que requieran menos o más años de ejecución y que, de alguna manera, la rotación de personal podría ser la causa de los cambios en los niveles de productividad.

Pregunta 3. Es notoria la existencia de talento humano que posee educación superior, siendo un total de 82%. Sin embargo, comparando los niveles de especialización y de investigación de los empleados; es decir, los que cuentan estudios de posgrado (maestrías y doctorados), versus los que solamente poseen título profesional, se puede observar una diferencia notoria, de 59% a 23% respectivamente; lo que podría ser un factor de decisión, para la aplicación de conocimiento y desarrollar la experiencia y habilidades.

Pregunta 4. Se obtuvieron porcentajes muy bajos del personal que desconoce aquellos aspectos institucionales que fueron consultados. Es evidente que el personal, en general, tienen conocimiento de su institución, incluso de cómo está estructurada organizacional. Siendo el conocimiento de la Estructura Organizacional un factor que podría ser esencial para el desempeño del personal, convendría preparar mejor al 15% del personal encuestado que no conoce completamente este aspecto; lo que permite alcanzar un 92% del personal con este conocimiento.

Pregunta 5. La percepción del ambiente de trabajo en relación a los procedimientos de comunicación, para las opciones de muy bueno y excelente, se obtuvo un total de 63,93%, siendo el más bajo en relación a los demás aspectos consultados; haciéndolo susceptible a ser mejorado; considerando que la comunicación es un factor esencial para el excelente desempeño de los trabajadores; lo que se traduce en mejores resultados. Por otra parte, pese a haber alcanzado un porcentaje total de 73,77%, otro aspecto a mejorar es el cuidado de la salud física del talento humano.

Pregunta 6. Para el análisis de los resultados obtenidos se ha categorizado los aspectos en tres grupos: materiales y metodología de trabajo; relación organizacional (autoridades y compañeros de trabajo) y relación con clientes (estudiantes y padres de familia). Para las dos últimas categorías indicadas, en las opciones de muy bueno y excelente, se obtuvieron porcentaje totales entre 78,69% y 83,6%, los que indica una muy buena interacción personal interna, y los clientes. Sin embargo, podría ser necesaria la revisión de la metodología de trabajo, puesto que se obtuvo un porcentaje de 73,77%.

Pregunta 7. Para esta pregunta, se han categorizado los aspectos consultados de la siguiente manera:

1. **Beneficio.**- Se incluyen los aspectos: puntualidad en los pagos, beneficios sociales pago puntual de prestaciones con el IESS.
2. **Estabilidad.**- Se incluyen los aspectos: estabilidad laboral, cláusulas de prueba, horario.

Si se analiza la opción **Muy de acuerdo**, los porcentajes obtenidos para la categoría Beneficios se encuentran entre el 88,52% y el 93,44%, lo que indica que las instituciones educativas privadas cumplen puntualmente con los beneficios de los empleados y colaboradores. Para la categoría de Estabilidad, en esta misma opción, se obtuvieron porcentajes entre 78,69% y 83,61%; pudiendo ser necesario ser considerado, para motivar al talento humano y mejorar su desempeño laboral.

Pregunta 8. El 31,70% obtenido para la opción si, al consultar sobre el apoyo de la institución a estudios de posgrado, corrobora el bajo porcentaje de personal que labora en la institución que posee estudios de maestría o doctorado (23% según los resultados de la pregunta 3). Las instituciones educativas privadas, en miras de incrementar los niveles de productividad, deben considerar a los estudios de posgrado como espacios convenientes, para el fortalecimiento de las habilidades profesiones y de investigación que requieren.

Pregunta 9. Para esta pregunta, se han categorizado los aspectos consultados de la siguiente manera:

1. **Tecnología.**- Se incluyen los aspectos: mejores equipos de computación por aula, mayor

velocidad de conexión de internet en los cursos, mayor capacidad de manejo tecnológico.

2. **Carga laboral.**- Se incluyen los aspectos: menos estudiantes por paralelo y mayor número de horas por materias.
3. **Ambiente de trabajo.**- Se incluyen los aspectos: mejoras en el mobiliario en salas de trabajo y aumentar la climatización en las salas de trabajo.
4. **Contrato.** Se incluye el aspecto y contrato laboral no sea fijo.

Si se analiza la opción **Muy de acuerdo y Algo de acuerdo**, los porcentajes obtenidos en la categoría Tecnología son los más altos, se encuentran entre el 85,25% y el 86,89%; para la categoría Carga laboral, se obtuvo como total de 62,30%; finalmente para la categoría Ambiente de trabajo, se obtuvieron porcentajes totales entre 68,85% y 72,13%. Para la categoría Contrato, se obtuvo el total de 31,15%; en esta categoría el 47,54% es indiferente y el 21,31% manifiesta su desacuerdo. Estos porcentajes no indica que los aspectos de la categoría Ambiente de trabajo deben mejorarse.

Pregunta 10. Pese a que se obtuvieron porcentajes totales, para las opciones de Muy de acuerdo y Algo de acuerdo, entre el 72,13% y el 88,52%, debe considerar la mejora de estos aspectos; puesto que, en la actualidad, los recursos tecnológicos son indispensable para la realización de la tareas y funciones de los empleados; especialmente cuando factores externos a las instituciones educativas, afectan su normal desenvolvimiento.

Pregunta 11. Considerando los resultados obtenidos en la opción Muy de acuerdo, los porcentajes alcanzados en los aspectos consultados van entre el 61% y 74%; siendo los aspectos con los porcentajes más bajos, el que involucra la notificación de los resultados del proceso y a la información sobre remuneración y beneficios (61% y 62% respectivamente). Se debe considerar todos estos factores relacionados con la socialización del proceso de selección, para las mejoras futuras.

Pregunta 13. Tomando como referencia los porcentajes de las opciones Excelente y Muy bueno, se observa que los totales alcanzados se encuentran entre 45,90% y 54,10%; 5 de los 7 aspectos consultados sobre el proceso de selección de talento humano aplicado en las instituciones tienen un porcentaje por debajo del 50%; los 2 restantes, a pesar de haber obtenidos un porcentaje mayor, no es suficiente para considerar al proceso de selección de talento humano como satisfactorio. Se

detallan los aspectos con sus porcentajes:

Tabla 27 Análisis de encuesta

Aspectos	Porcentajes
Equipo a cargo	47,54%
Rigurosidad	49,18%
Formalidad	47,54%
Organización	50,82%
Calidad	47,54%
Secuencia	45,90%
Contenido de pruebas	54,10%

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Estos resultados evidencian la necesidad de mejorar el proceso de selección que se está utilizando actualmente, en las instituciones educativas privadas; y esta mejora debe ser considerada como prioritaria.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1 Título de la propuesta

Modelo de selección del talento humano que permita incrementar la productividad laboral en las instituciones educativas privadas.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo general

Definir un modelo de selección, contratación y evaluación de talento humano para las unidades educativas particulares, que facilite el proceso la satisfacer la necesidad y su evaluación de desempeño.

4.2.2 Objetivos específicos

- Mejorar la productividad mediante el uso eficiente de los recursos.
- Definir los protocolos de procesos de selección, contratación y evaluación del personal, que permitan contratar profesionales con perfil acorde a la necesidad de la institución.
- Mejorar la productividad institucional mediante la selección correcta del personal.
- Establecer acciones que promuevan los incentivos y la motivación en los colaboradores

4.3 Justificación

La presente propuesta se basa en la necesidad que tienen las unidades educativas particulares de implementar un modelo de selección de personal adecuado, que conlleve a que la productividad se incremente. Estas, a pesar de ser organizaciones sin fines de lucro, no dejan de ser empresas privadas que requieren ser competitivas. Las unidades educativas privadas con más de mil estudiantes, según lo investigado, no cuentan con un departamento de selección de personal que realice los procesos necesarios para una contratación eficiente; en caso de tenerlo, no llevan el proceso con todos los pasos necesarios y justos. Por lo general, esta responsabilidad es delegada

al departamento de inspección, dificultando la realización adecuada de la selección de personal, según lo requerido por la empresa.

Este proceso es una labor que requiere planificación, coordinación, ejecución y análisis de resultados. Con el cumplimiento de todas las etapas del proceso, se garantiza de mejor manera la selección del personal requerido por la institución, descartando así significativamente la rotación de los colaboradores, al elegir al candidato idóneo, que no solo cumple con las competencias necesarias para cubrir la vacante, sino que además se ajusta a los valores y objetivos de la institución.

El papel que las empresas medianas juegan en la economía del país en términos de generación de empleo y riqueza es importante, por lo cual hay que mirar no solo como una unidad educativa sino como lo que también es, una empresa que requiere un personal capaz, competente que logre cubrir las expectativas que se requiere, aumentando la productividad, que se verá reflejado en el superávit. Esto solo será posible al contar con una herramienta administrativa necesaria que permita seleccionar adecuadamente al personal, y por supuesto que sea realizado por el departamento especializado, contando de esta manera con protocolos definidos y permitan aplicar estrategias para captar al colaborador indicado.

Desde el punto de vista económico, el bienestar y crecimiento de las unidades educativas al seleccionar un personal de acorde al plan estratégico de las instituciones con llevará a reinvertir su superávit en infraestructura, equipamientos, desarrollo tecnológico, mejora en los salarios. Al seleccionar un buen personal aumentará la demanda, al crecer el alumnado se abrirán más plazas de trabajo beneficiando a la sociedad. Con esto se podrá dar empleos de calidad, lo que permite a los colaboradores la obtención de los medios económicos para mejorar su calidad de vida; lo que a su vez ayuda al país a tener mayor estabilidad económica y social y, como consecuencia, también beneficia el crecimiento económico mundial.

También se podrá invertir en capacitaciones al personal, con el objetivo de proporcionar a la empresa talentos humanos altamente calificados en conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a

través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados. Por otra parte, al contar con los recursos económicos suficientes se podrá crear planes de incentivos para así: motivar a los colaboradores, permitirles que crezcan profesionalmente, mejorar el clima laboral al marcar objetivos grupales por los que tendrán que trabajar en equipo. Al existir mayores ingresos, tanto las unidades educativas como los empleados, el Estado también se verá beneficiado, puesto que mayor ingreso implica mayor consumo, lo que se traduce en mayor recaudación de impuestos, que serán captados por el ente regulador pertinente; reinvirtiéndose estos en la sociedad.

Al contar con esta reinversión la calidad educativa se elevará, provocando que los bachilleres salientes cuenten con un perfil de salida que tenga un conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que les permitan acceder de una manera más rápida a un puesto de trabajo donde demuestren ser eficientes y así se desarrollen profesionalmente permitiéndoles que empiecen su carrera laboral.

Las instituciones educativas particulares son constituidas y gestionadas por personas naturales o jurídicas de derecho privado. La educación que brindan puede ser confesional o laica y están autorizadas a cobrar pensiones y matrículas; sin embargo, no pueden tener como finalidad principal el lucro. Toda la oferta de servicios educativos es regulada por el Estado. La Autoridad Educativa Nacional es la responsable de autorizar la constitución y funcionamiento de todas las instituciones educativas, ejerciendo la supervisión y control. Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). Artículo 53 de julio del 2011

Según lo establecido en diferentes artículos de la constitución y acuerdos ministeriales, las exigencias son muy amplias por parte de los entes regulares de las unidades educativas, es así que para poder cumplir con todo lo que demanda el sistema nacional de educación es evidente la necesidad de contar con el Talento humano adecuado, ya que aunque se expresa claramente que son organizaciones sin fines de lucro, no deja de tener esa estructura legal de una empresa privada que para poder seguir brindando el servicio deberá cumplir con requisitos previos que solo se conseguirán si se contrata al talento humano acorde a las necesidades de su entorno.

Una vez detallada la justificación se refleja que los beneficiarios directos serán los miembros de la comunidad educativa como los son los estudiantes, padres de familia e instituciones educativas y los beneficiarios indirectos serían el estado y la sociedad.

4.4 Descripción de la propuesta de solución

La presente propuesta tiene su fundamentación en las bases teóricas, pudiendo aplicarse a cualquier institución del sector educativa ecuatoriano; la cual estará compuesta de las siguientes fases:

- Gestión de requerimientos.
- Gestión de selección y contratación de personal.
- Gestión de evaluación de desempeño.
- Gestión de incentivos.

La contratación conlleva una serie de interacciones entre la empresa y los aspirantes a ocupar un puesto de trabajo, hasta lograr a la ejecución del contrato. Este se caracteriza por la formalidad y respeto que debe existir en cada fase del mismo, a fin de evitar que alguno de los involucrados se sienta afectado, ni en sus derechos ni su integridad personal. Además, implica una serie de exigencias legales generales según el país. Esta actividad es una de las más complejas y a la vez importante que necesita una empresa, de esta va a depender un factor tan indispensable como el talento humano. Contratar al personal adecuado es vital para el buen funcionamiento de cualquier tipo de empresa sea pequeña, mediana o grande.

La propuesta es un modelo de selección de personal para las unidades educativas particulares, donde se incluirán si bien es ciertos pasos ya existentes, sin embargo no son aplicados en su totalidad o correctamente, en muchas ocasiones no se da la importancia que merece ese talento humano, sea que ingrese o no ingrese a laborar en la institución, además de dejar establecido beneficios extras con los que serán favorecidos para así aumentar la calidad de trabajo y a su vez permita obtener mayores niveles de satisfacción, mejorando las condiciones laborales y generando mayor productividad a la ya existente.

4.5 La propuesta

De la misma manera como los sujetos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, éstas atraen sujetos y obtienen información acerca de ellos para determinar si los aceptan o no. Se requiere una serie de pasos para así conseguir seleccionar al personal ideal que cubra las expectativas y se logre aumentar la productividad laboral. En los siguientes apartados se establecerán las diferentes fases de esta propuesta.

4.5.1 Fase 1: Gestión de requerimientos

Las principales razones para contratar nuevos colaboradores en una organización son:

- Cuando el equipo de la organización aumenta el tamaño debido a las necesidades que se presenten a alguna área o departamento, ya sea por un nuevo proyecto, un nuevo cliente o una situación equivalente;
- Cuando hay sustitución de empleados, esta situación ocurre siempre que un colaborador renuncia o es despedido por la empresa.
- Cuando existe una transferencia de trabajadores, este evento ocurre cuando un colaborador es promovido, sea por promociones de los trabajadores verticales y horizontales, cuando va para un cargo superior al que se encuentra, o cuando el colaborador mantiene el mismo nivel de cargo, sin embargo, en un departamento adyacente.

4.5.1.1 Necesidad de la vacante

El inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. El departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente, solicitado en debido requerimiento al departamento de Talento humano. Este documento debe ir debidamente firmado por el jefe del departamento que lo solicita, para que exista la formalidad y legalidad que exige el proceso. Una vez que se recibe la requisición se procedería a analizar la necesidad, se puede buscar redistribuir las tareas de la persona saliente, sin que esto perjudique la salud laboral

y/o el clima laboral del departamento, de ser este el caso entonces ya no se seguiría con el proceso, caso contrario se empieza con la definición de la vacante.

4.5.1.2 Definición de Vacante

Existen muchos motivos por los que puede generarse un puesto de trabajo en una unidad educativa: aumento de cantidad de estudiantes, jubilación de docentes, terminación de contrato de manera unilateral o bilateral, sea el motivo que fuese se creará una plaza de trabajo por lo que la entidad debe empezar la búsqueda a la brevedad posible para cubrir ese cargo existente, para así no interferir en nada en la calidad del servicio.

Haciendo una analogía se puede decir que una requisición de personal es semejante la requisición de material, cuando la persona encargada le llega la requisición de material, comprueba si hay existencia del material pedido para entregárselo al que lo solicita; y si no hay entonces se procede a emitir una orden de compra para adquirirlo. Trayéndolo al aspecto de la requisición de empleo, cuando el departamento de reclutamiento la recibe, debe verificar en su personal interno si existe algún candidato adecuado que ascienda al cargo; promoviendo así la carrera profesional de los colaboradores.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la institución, se requiere una base de datos que permanentemente este siendo actualizada, en lo que se refiere a los docentes; alimentada con sus diversas capacitaciones, talleres, diplomados, estudios superiores, títulos actualizados de tercer y cuarto nivel. Solo al contar con esta información se podrá utilizar de una manera eficiente y escoger al candidato que se requiere; y si no es el caso, hay que comenzar a usar las técnicas de reclutamiento más adecuadas según el personal que se necesite.

Tomada la decisión de cubrir la vacante, habrá que hacer la descripción del puesto. Hay que tener en cuenta los siguientes puntos para la descripción correcta:

- **El título del puesto vacante.** - El título que se da al puesto vacante es uno de los puntos claves para conseguir que la oferta sea atractiva para el candidato. Para ello, hay que tener en cuenta cómo se denomina el puesto internamente en la empresa, pero también cómo se conoce a nivel general en el mercado y cómo puede buscarlo el candidato. Además, se sugiere intentar captar su atención utilizando lo más llamativo de la oferta.
- **Definir las competencias generales y específicas.** - El perfil debe recoger los puntos claves que se considerarán durante el proceso de selección. Describir las competencias generales del puesto e identificar claramente las competencias específicas.
- **Definir el presupuesto para la vacante.** - Remunerar de una manera coherente a las competencias solicitadas a los trabajadores por su trabajo es de suma importancia para cualquier institución, no solo porque es un compromiso ético o una obligación legal, sino porque un buen sueldo es considerado no el único, pero si uno de los mejores estímulos para los empleados, pues vigoriza su productividad y evita los escapes de los buenos talentos. Se sugiere establecer un rango presupuestal para cada nivel, para así poder dar reconocimientos en casos particulares.

Además, revisar en la definición de la vacante la lista de competencias generales y específicas requeridas para así asignar una remuneración basándose en criterios como el grado de esfuerzo, responsabilidad, conocimiento y habilidades requeridas. Cuando se fije la remuneración hay que prestar mucha atención al crecimiento y capacidad competitiva de la institución. Al establecer sueldos fuera del rango de su nivel competitivo, puede comprometer la rentabilidad y afectar la liquidez o comprometer los planes estratégicos.

4.5.1.3 Identificar los puntos clave

Hay que tener en cuenta durante el proceso de selección los puntos definidos anteriormente y cuál de ellos es el que definirán las pruebas que los candidatos tendrán que superar a lo largo del proceso. Por ejemplo; si el perfil requiere un docente que rote en su área, en todos los niveles y subniveles entonces se deberá planificar lo siguiente: la toma una prueba de conocimiento del

grado más alto, solicitar una clase demostrativa de un nivel intermedio y una entrevista donde abarque preguntas de niveles de grados inferiores, asegurando así que tiene todas las competencias necesarias para ser docente de cualquier nivel al que se le asigne. Esto se lo haría como estrategia para que, si en un caso falte un docente, sea el motivo que fuese, en cualquier grado o nivel, como plan de contingencia se cubriría con cualquier docente del área sin bajar la calidad de enseñanza por lo que estarán preparados para hacerlo.

Además de definir qué tipo de prueba psicológica se aplicará en los aspirantes, conociendo que este es un modelo para instituciones educativas, hay que tomar en cuenta que el seleccionado será participe de la enseñanza a niños y jóvenes, por lo tanto, los temas en los que se pueden enfocar la pruebas o las áreas que se busca explorar en los evaluados serían: violencia, delito, robo, acoso, soborno, confianza, abuso de sustancias, lealtad, apuestas y personalidad, obviamente va a depender de lo que requiera profundizar cada institución.

4.5.1.4 Documentación requerida y generada.

En la Tabla 27 se presenta el detalla de los documentos que se requieren como insumo para la ejecución de las actividades de los procesos de la Gestión de Requerimientos; así como aquellos que son generados con los respectivos responsables.

Tabla 28. *Documentación requerida y generada en la Fase I*

Código	Actividad	Documento requerido	Documento generado	Responsable
GR001	Petición departamental.	Formulario de requisición de colaborador	Formato de revisión de funciones de la vacante	Jefe departamental donde existe necesidad
GR002	Revisión de funciones del cargo solicitado para análisis de necesidad real del personal o	Hoja de funciones del cargo solicitado y de los colaboradores del departamento	Formato para perfil de puesto	Talento Humano

	posibilidad de repartir sus actividades.			
GR003	Describir de una manera general el puesto	Formato del perfil del puesto, sus funciones	Rol que tendrá el puesto en la organización	Talento Humano
GR004	Definición de la vacante.	Formato para perfil del candidato, incluye competencias personales y profesionales	Aprobación del formato del perfil de puesto por el jefe departamental	Talento Humano
GR005	Elección de pruebas psicológicas, de conocimiento, prácticas de acuerdo al cargo que se necesita	Base de datos de test psicológicos, banco de preguntas, casos disponibles.	Pruebas a ser utilizadas en el proceso	DECE Coordinadores de área Talento Humano

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

4.5.1.5 Modelo de procesos para la Gestión de Requerimientos

4.5.1.5.1 Petición departamental

Cuando una organización ya está en marcha y tiene cubierta todas las áreas con el personal adecuado para cumplir los objetivos se presentan necesidades de personal, sea por expansión de la empresa, renuncia o despido, o promoción, es este el punto de partida para comenzar la gestión de requerimientos, es cuando se identifica la necesidad de recursos humanos de la organización de un departamento específico a un corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato de acorde a sus planes de crecimiento y desarrollo. Cada jefe departamental se da cuenta de la necesidad en su área y solicita al departamento de recursos humanos empiece con el proceso de reclutamiento y selección para cubrir la vacante. Se genera un formulario de requisición del colaborador donde se especifique datos relevantes para comenzar la revisión de funciones del cargo solicitado y así analizar si la necesidad es real o existe la posibilidad de repartir sus actividades con los demás miembros del área. El formato es sencillo, pero contiene información clave.

4.5.1.5.2 Análisis de necesidad real

En las unidades educativas se presentan ocasiones en que el personal docente renuncia por muchas situaciones y nace una vacante, dependiendo de la materia o gestión que realice además del quimestre en que haya sucedido, se puede repartir sus actividades con los demás docentes de su área siempre y cuando no interfiera en su labor, esta decisión se fundamentará en que los docentes ya conocen la misión de la unidad y están preparados para impartir sus clases en cualquier nivel, por lo que al hacerles el proceso de selección se previó esto en las pruebas que se les tomó, por otra parte hay que considerar que una recompensa económica por las actividades momentáneas otorgadas. Hay que tener en cuenta que no todas las unidades educativas son iguales, la carga horaria, las gestiones y comisiones entregadas a los docentes va a ser un factor importante en el momento de decidir si se reparte las actividades del empleador que falta o esto afectará la productividad de los docentes.

En ese sentido la organización debe asegurarse tanto de que los recursos humanos de que dispone cuenten con las habilidades necesarias para ejecutar efectivamente estas labores, como de que tengan la motivación suficiente para querer aplicar sus mejores esfuerzos en el desempeño de las labores adicionales.

Para ello, no solo se debe contar con un buen responsable de recursos humanos, que sea capaz de valorar adecuadamente al personal en función de su formación, experiencia y profesionalidad, sino también contar con las herramientas adecuadas para asegurar que el personal con el que cuenta encaja en la cultura y los valores empresariales. En caso la opción haya sido repartir las actividades hay que hacer un seguimiento y evaluación de la decisión tomada y si por el contrario se denota que esto ocasionará malestar y agobio en los trabajadores existentes se continuará con la actividad de describir de una manera general el puesto.

4.5.1.5.3 Descripción general del puesto

No basta saber qué recurso humano se necesita para el área de una organización, sino que es indispensable tenerlo por escrito y así atraer al mejor talento ya que se cuenta con un informe bien documentado del puesto. Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en las unidades educativas es muy ventajoso tanto para la organización como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar una vacante ya que permite atraer talento capacitado y apropiado a las necesidades, así mismo a los colaboradores les ofrece claridad en lo que se espera de ellos. Se debe tener claro el nombre del cargo, posición jerárquica, jefe inmediato, funciones principales y secundarias y la relación de trabajo con otras áreas de trabajo de la organización.

La descripción del puesto colaborará con una estructura organizacional clara y definida, de tal forma que se evita tener superposiciones entre diferentes cargos. Es decir, encaminar esfuerzos de manera efectiva. Es una herramienta muy útil como complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa. Fundamenta el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los colaboradores. Las descripciones de puestos laborales son fundamentales para la correcta gestión de talento humano ya que colaboran en maximizar el

potencial y productividad de los empleados.

4.5.1.5.4 Definición de competencias del puesto

Un perfil de puesto por competencias es clave para detallar comportamientos y predecir el éxito en el trabajo de un colaborador y cómo cada cual, debe contribuir al logro de los objetivos institucionales. La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”. Después de describir el puesto de una manera general, se procede a detallar las competencias generales y específicas que requiere el puesto con las cuales seguro se lograrán los objetivos requeridos, es por esto que van de acorde al objetivo del cargo.

Se debe tener en cuenta que se considerará no solo las competencias necesarias que demanda la descripción del trabajo, sino también las cualidades que hacen posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido. Para conseguir diseñar un perfil de cargo y sus competencias se elabora una tabla de las partes que debe contener el modelo:

Tabla 29. *Elementos del perfil del cargo*

Elemento del perfil de cargo	Descripción
Perfil del cargo	Es la descripción general del cargo. Está compuesto por la definición de la finalidad básica y naturaleza del cargo, los deberes y responsabilidades, la dependencia, relaciones organizacionales y parámetros de desempeño.
Definición de la finalidad básica	Equivale al objetivo general del cargo, se relaciona con el logro final o la principal actividad que ejecuta.
Naturaleza del cargo	Es el carácter del cargo, en relación con el rol que cumple en el proceso de desarrollo estratégico, el rol jerárquico y la naturaleza del aporte calificado que se requiere el candidato.

Deberes y responsabilidades	Los deberes y responsabilidades que asume el individuo que ocupa este cargo.
Dependencia y relaciones organizativas:	Ubicación del cargo dentro de la estructura jerárquica de la organización y la relación entre otras áreas
Parámetros de desempeño:	Son los indicadores para evaluar la calidad y ejecución de las decisiones tomadas por el titular del cargo, así como el impacto de estas para el fin de logros
Condiciones organizacionales y ambientales:	Son las condiciones físicas y ambientales en las que el titular del cargo desarrollará sus funciones.
Factores de riesgo ocupacional	Se relaciona con los niveles de esfuerzo físico y de esfuerzo mental requeridos por el titular del cargo, la presión emocional y riesgo ocupacional al que se ve expuesto.
Condiciones operativas	Se refiere al grado de flexibilidad en el trabajo y condiciones especiales que pueden condicionar el desempeño y la calidad.
Perfil del individuo	Es el perfil solicitado para cubrir el cargo. Está compuesto por la definición de competencias laborales y los requisitos de naturaleza conductual, emocional, académica, laboral y legal
Competencias laborales	Especificación de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes y la aplicación de estos a la norma de ejecución requerida en un empleo. Es el conjunto de conocimientos, de saberes, de saber hacer y de saber ser de una determinada función.
Competencias básicas	Competencias que son producto de la educación general, tales como aprender a aprender, aprender a comunicar.
Competencias genéricas	Se refiere a las habilidades blandas que una persona debe tener para conseguir involucrarse con el resto del personal de la organización. Por ejemplo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la capacidad de planificar.
Competencias técnicas específicas	Se refieren a un determinado uso de la tecnología para una función productiva en concreto.

Requisitos académicos, laborales y legales	Son los grados académicos y especialidades requeridas, idiomas y grado de dominio necesarios, experiencia y conocimientos requeridos y deseables que debe tener el individuo que necesita el cargo.
---------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

4.5.1.5.5 Pruebas en el proceso de reclutamiento y selección de personal

Las pruebas que se usan para evaluar aspectos conductuales y de personalidad e incluso analizar la capacidad técnica del candidato son de gran importancia al momento de seleccionar al personal adecuado. No solo se trata de contratar profesionales calificados, sino que es necesario un clima organizacional armónico y saludable, alineando los intereses de los colaboradores con los de la organización. Las pruebas bien elegidas, cumplen un papel fundamental para seleccionar y reclutar a los mejores talentos.

Cuando se ejecutan educadamente las pruebas durante el proceso de reclutamiento y selección, la permanencia del colaborador en la institución es mayor que en un proceso acrítico o no organizado. En ocasiones, hay candidatos que consideran que estas pruebas son un tipo de obstáculo en su proceso de efectividad, otros por el contrario consideran que realizar pruebas en los procesos da valor a la vacante, en este caso la empresa se hace más deseable para este profesional.

Cada institución tiene su propia visión, misión y objetivos, es por esto que las pruebas deberán ser elegidas de acuerdo al plan estratégico de la organización, deben ir de la mano con lo que se quiere lograr y en el tiempo que se quiere conseguir. Existen muchas técnicas de selección de personal, las cuales van a variar de acuerdo al cargo que se quiera cubrir, se detalla cuáles son las más usadas:

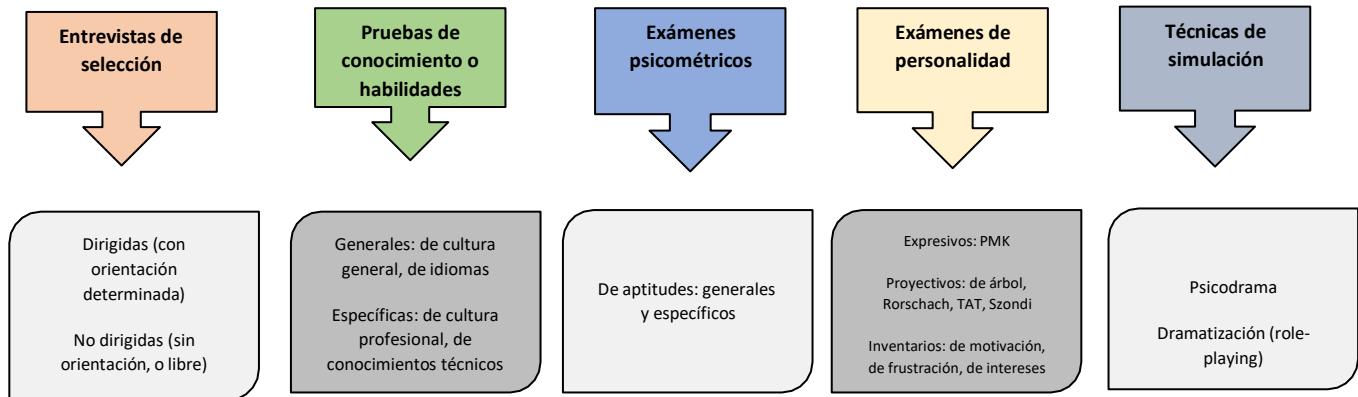


Figura 16. Clasificación de las técnicas de selección

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

4.5.2 Fase 2: Gestión de selección y contratación

4.5.2.1 Búsqueda de candidato

En esta fase se debe buscar o realizar una convocatoria para que se presenten posibles candidatos que cumplan con los requisitos establecidos en la definición de la vacante. Hay que destacar que el reclutamiento no siempre implica al mercado de recurso humanos en su totalidad. Eso no siempre funciona. En este modelo se sugiere identificar las fuentes proveedoras de recursos humanos que le interesan a la institución, para concentrar en ellas los esfuerzos de comunicación y de atracción. Esas fuentes proveedoras son las llamadas fuentes de reclutamiento que representan los blancos específicos sobre los que deben incidir las técnicas de reclutamiento. Entre las técnicas que se pueden utilizar se mencionan:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los colaboradores de la institución
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.

- Reclutamiento por internet.

Como una estrategia para que lleguen hojas de vida de acorde al plan estratégico de las instituciones se podrá crear un portal en la página web de las unidades educativas, que se defina como Trabaje con nosotros, esto implica que las hojas de vidas enviadas sean más de acorde con el requerimiento por lo que ya saben los aspirantes que es una unidad educativa y cuál es su visión, misión y valores, por lo que al estar en su página web se los inducirá de alguna manera a revisarla y conocer más de la misma.

4.5.2.2 Evaluación curricular

La evaluación del currículum vitae de los candidatos es necesaria. Se refiere a la etapa de selección en la que departamento de talento humano revisa las hojas de vida captadas eligiendo a aquellos candidatos que mejor se adecúan a los requisitos y valores de la institución. El objetivo de ello es reducir de manera eficaz el número de candidatos obtenidos y así entrevistar posteriormente únicamente aquellos aspirantes con perfiles que cuentan con competencias generales y específicas que se definieron al inicio para desempeñar el cargo.

Los criterios a utilizar en la evaluación de la hoja de vida serán escogidos de acuerdo al plan estratégico de la institución y el valor se asignará de acuerdo a la prioridad que se le dé a cada criterio, como por ejemplo si es una unidad educativa religiosa le daría mayor puntaje si el aspirante es católico, y así con los demás criterios.

4.5.2.3 Verificación de datos

Como parte del proceso de selección, se revisa que toda la documentación solicitada esté completa, y se comprueba que todos los datos, como referencias laborales y personales estén correctas. Se realiza las llamadas respectivas para corroborar la veracidad de la misma y así evitar que al final del proceso, recién exista una novedad acerca de datos erróneos o falseados.

4.5.2.4 Entrevista preliminar

La entrevista es un momento clave y decisivo en el proceso de selección. Se trata de averiguar si la persona candidata es la adecuada para ocupar el puesto vacante que se ha solicitado, se estudia el cumplimiento o no de las condiciones básicas requeridas para el puesto como la edad, experiencia y conocimientos, así como alguna otra información sobre la personalidad del candidato. Se intenta descubrir el por qué interesa al candidato/a, el puesto de trabajo y qué es lo que puede aportar. Es importante que en esta fase se le indique al aspirante el presupuesto o valor del sueldo del cargo, ya que si se espera hasta el final y no es lo que el aspirante esperaba, se perderá recursos como tiempo y dinero.

Aquí también se puede corroborar los datos de los criterios de evaluación de la hoja de vida del aspirante. Una vez que se ha recibido la información de los candidatos, conviene hacer una primera selección. De esta forma el proceso será menos extenso.

4.5.2.5 Pruebas de Selección

En esta etapa del proceso de contratación, se evalúa a los candidatos, en primer lugar, se realizará la prueba psicológica para así medir aspectos claves como: actitud, carácter, motivación, la capacidad de adaptación, inteligencia emocional y muchos más que tengan relevancia para la institución y el cargo. Las pruebas psicométricas son herramientas eficaces especialmente en el área laboral, debido a su gran utilidad para evaluar el perfil psicológico y realizar comparaciones entre los candidatos postulantes con el puesto que está postulando. La evaluación de la personalidad registra aquellos rasgos naturales y estables del individuo que nos permiten conocer cómo la persona tiende a pensar, sentir o actuar.

Se aplicará de acuerdo al cargo y necesidad, hay que destacar que el test aplicado al candidato es un instrumento cuyo objetivo es medir una cuestión concreta en algún sujeto, por lo regular vienen ligados para ver el estado en que está el aspirante relacionado con su personalidad, amor, concentración, habilidades, aptitudes, entre otros.

Luego de que los resultados fueron satisfactorios se recomienda hacer la elección de los candidatos aptos para el cargo y descartar los que no, logrando así que el proceso vaya siendo más corto y en caso de quedar sin reclutados, regresar a esta fase, y no llegar a la fase final para comenzar otra vez.

La segunda prueba será la de conocimiento dependiendo del área para la que se necesite, de acuerdo a los que se estableció en la fase de definición de vacante, es recomendable no salirse de este marco para que la selección se complete con éxito. Dentro de esta fase se realizan las clases demostrativas, para que el postulante pueda demostrar no solo su conocimiento sino reafirmar lo que se obtuvo en la prueba psicológica como es: empatía, dominio de grupo, liderazgo, cualidades que como docente debe poseer.

En definitiva, el objetivo de las pruebas de selección es comprobar si el candidato se adecúa al puesto de trabajo y al espíritu de la organización. En una simple entrevista se puede conocer cómo se expresa y preguntarle por su experiencia y formación, pero será a través de pruebas específicas donde se profundizará y se conseguirá seleccionar a un personal competitivo, que consiga cubrir o superar las expectativas de estudiantes y padres de familia, alcanzando esa productividad laboral que es tan importante porque permite mejorar la calidad de vida de una sociedad, repercutiendo en los sueldos y la rentabilidad, lo que a su vez permite aumentar la inversión y el empleo.

4.5.2.6 Selección del candidato

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la institución. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos como son, adecuación del individuo al trabajo y; eficiencia y eficacia del individuo en el puesto.

En esta fase es de suma importancia hacer la comparación correcta entre los criterios de la organización como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales que se hicieron en la definición de la vacante, y, por el otro, el perfil de los candidatos seleccionados. Esta

comparación exige que la descripción y el análisis de puestos o de las competencias requeridas sea vista como una ficha profesiográfica, o ficha de especificaciones, a partir de la cual se estructure con mayor rigor el proceso de selección. Se muestra un esquema de lo que se detalló con anterioridad:

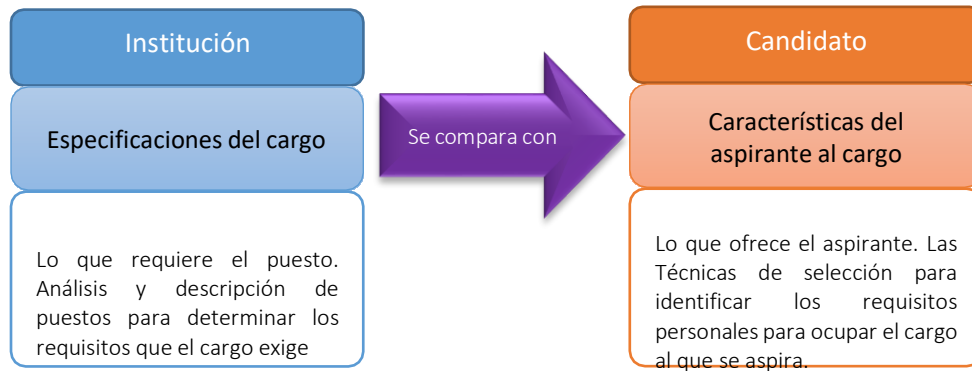


Figura 17. Comparación en la fase de selección de personal

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Es fundamental implementar la selección como proceso de decisión que consiste en que la decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea de cada jefe en este caso como es unidad educativa intervienen: vicerrector académico, coordinador de área.

Tomada la decisión es momento de avisar a la persona seleccionada y al resto de candidatos el fin del proceso y agradecerles su participación.

4.5.2.7 Entrevista final

Es necesario saber que la entrevista final o de selección es diferente de la entrevista de filtro o entrevista inicial, que se realiza en la etapa final del reclutamiento. El reclutamiento abastece al proceso de selección con candidatos adecuados. Así, los candidatos reclutados pasarán por una entrevista llamada de filtro por lo que sirve para ver si cumple con los requisitos y calificaciones obtenidas en las técnicas de reclutamiento. La entrevista de filtro es rápida, se usa para apartar a los candidatos que permanecerán con el proceso de selección de los que no manifiestan las condiciones esperadas.

La entrevista no debe improvisarse ni apurarse, necesita cierta preparación o planeación, así también la preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista para contrarrestar posibles ruidos o interferencias externas que la afecten. Una parte considerable de la entrevista consiste en proveer al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia institución, y presentar siempre una imagen favorable y positiva para fortalecer su interés.

En la entrevista final se indicará los resultados obtenidos, se le hace la retroalimentación de lo que debe mejorar de acuerdo a la necesidad de la institución y el candidato reafirma su decisión de aceptar el cargo para el que postuló. En esta fase se sugiere dar la fecha en la que se le citará para que firme contrato y el día en que se le realizará la inducción al cargo. Es importante que la persona seleccionada despeje cualquier duda que tenga acerca del proceso que realizó y el día que ocupará oficialmente el cargo.

4.5.2.8 Firma de contrato laboral

- Para terminar el proceso de contratación, se preparan todos los papeles necesarios para formalizar el contrato.
- El contrato debe reflejar los datos del trabajador y la empresa, además especificar tipo de contrato, duración, el cargo a desempeñar, salario y beneficios económicos a percibir.

4.5.2.9 Inducción

Se debe procurar que, el nuevo integrante de nuestro equipo se adapte lo más pronto posible a las actividades de la institución. Para ello, es necesario realizar una socialización de las funciones que realizará, con el objetivo de que el colaborador conozca metodologías de trabajo, de herramientas que se utilizan, o cualquier tipo de información que el empleado requiera para su puesto de trabajo.

Es un programa intensivo de capacitación destinado a los nuevos colaboradores. Tienen por finalidad familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos es decir su cultura organizacional, con la estructura de la organización, con el servicio que se ofrece, con la misión y objetivos de la organización y demás. Esta inducción forma el principal método para la culturización de los nuevos colaboradores a las prácticas comunes en su nuevo trabajo. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseado

Además, será presentado a sus compañeros de trabajo, así como entregarle el código de convivencia para que a través de su lectura conozca con profundidad a la nueva institución. Se detalla algunos puntos que se debe entregar en la fase de inducción:

Tabla 30. Puntos principales de la inducción

Componentes	Descripción
Elementos organizacionales:	<ul style="list-style-type: none">✓ Misión, objetivos y valores de la institución.✓ Las políticas de la institución y los medios que se usan para lograr los objetivos.✓ Organización y estructura de la institución, su jefe inmediato y de cada área.✓ Distribución física de las áreas que utilizará para su trabajo.✓ Reglas y reglamentos internos.

Prestaciones:	✓ Horario de trabajo, de descanso y de almuerzo.
	✓ Días de pago y de adelantos del sueldo.
	✓ Prestaciones sociales de la institución
Obligaciones de los puestos	✓ Responsabilidades básicas del nuevo integrante.
	✓ Tareas del puesto.
	✓ Objetivos del puesto.
	✓ Visión general del puesto.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

4.5.2.10 Gestión de selección y contratación

En la siguiente tabla se presenta el detalla de los documentos que se requieren como insumo para la ejecución de las actividades de los procesos de la Gestión de selección y contratación, así como aquellos que son generados con los respectivos responsables.

Tabla 31. *Documentación requerida y generada en la Fase 2*

Código	Actividad	Documento requerido	Documento Generado	Responsable
GS001	Comienza la búsqueda de candidato interno	Base de datos de hojas de vida y carpetas actualizadas del personal de la organización	Hoja de vida seleccionada en caso que cumpla con el objetivo del cargo	Talento humano
GS002	Se realiza la evaluación curricular	Formato de criterios de evaluación	Valoración de hoja de vida	Talento humano
GS003	Se verifica los datos de la hoja de vida	La hoja de vida	La hoja de vida revisada y aprobada	Talento humano

GS004	Se realiza la entrevista preliminar	Valoración de la hoja de vida, el formato de perfil del cargo	El formato de perfil del cargo cotejado con las preguntas Realizadas	Talento humano
GS005	Se realiza las pruebas psicológicas, de conocimientos o elegidas de acuerdo al cargo	Las pruebas psicológicas escogidas y elaboradas en la fase 1	Las pruebas con su respectiva valoración o informe	Talento humano DECE
GS006	Se realiza la selección de personal	Informe final con el resumen de los resultados obtenidos de todos los aspirantes al cargo	El informe con la respectiva hoja de vida y resultados del candidato o candidatos seleccionados	Talento humano
GS 007	Se efectúa la entrevista final	El informe final del o de los candidatos seleccionados	Documentos del seleccionado con la hoja de perfil del cargo para la elaboración del Contrato	Talento Humano Departamento Financiero

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

4.5.2.11 Modelo de procesos para la Gestión de Selección y Contratación.

Búsqueda de candidato interno

El reclutamiento interno se utilizará cuando se quiere cubrir la vacante con su propio personal, en las unidades educativas sería una alternativa viable por lo que muchos docentes a lo largo de su carrera profesional en muchas ocasiones no tienen un solo título de tercer nivel sino dos por lo cual pueden con facilidad cubrir de una mejor manera y con mayor efectividad el cargo

de un docente faltante.

Se puede presentar las siguientes figuras:

- Ascenso.
- Transferencia
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

Entre las ventajas de este tipo de reclutamiento se encontrarán las siguientes: integración rápida, el docente tendrá más confianza en sí mismo en vista que ya conoce el plan estratégico de la unidad educativa, conocimiento de técnicas útiles con los estudiantes, capacidad de reacción ante imprevistos porque se encuentra en su elemento. También se pueden encontrar desventajas, sin embargo, son mínimas ya que al momento de su contratación las pruebas seleccionadas fueron estrictamente elaboradas para que sea docente de cualquier nivel o subnivel de la institución.

Evaluación curricular

Conociendo que los empleadores no tienen tiempo de “leer entre líneas”, de modo que lo que se necesita en un candidato debe estar claro no solo en la mente sino plasmado por escrito, un instrumento útil para no solo revisar la hoja de vida sino darle un puntaje a lo que indica, es crear una tabla con criterios que pueda medir de manera objetiva lo que dice el papel. Estos criterios serán escogidos de acuerdo a las necesidades de la organización y serán puntuados de acuerdo a lo que tenga más peso para la unidad educativa. No se trata aún de revisar el perfil del cargo sino la revisión de la hoja de vida como tal, una exploración de los datos entregados para su posterior verificación en el proceso que hay que seguir.

Esta tabla de criterios ayudará a descartar candidatos en una etapa inicial y así no incurrir en uso de recursos innecesarios. Dependiendo de la ideología de cada institución sería la aplicación de los criterios, respetando los pensamientos de cada candidato sin dejar a un lado los lineamientos de la organización. No se trata de discriminación sino de seguir con los códigos establecidos en el

plan estratégico institucional. La aplicación de esta tabla de criterios permite efectuar un primer filtro dentro del proceso de selección.

Tabla 32. *Tabla de criterios para valorar la hoja de vida.*

Criterios	Puntajes por criterio
Foto	1, 2, 3
Religión	1, 5
Sector de domicilio	De 1 a 3
Edad	De 1 a 4
Estado civil	De 2 a 5
Número de hijos	De 2 a 5
Licencia para conducir	4, 2
Impedimento para ejercer cargo público	2, 4
Educación	De 4 a 13
Estudios complementarios: Cursos de especialización, diplomados, seminarios, talleres y demás)	2, 4, 6, 8, 10, 12
Cursos de especialización, diplomados, seminarios, talleres y demás. Como capacitador	2, 4, 6, 8, 10, 12
Manejo de Utilitarios	2 por los 5 aspectos a evaluar
Experiencia en docencia en instituciones particulares	4, 6, 8, 10, 12, 14, 16
Experiencia en docencia en instituciones fiscales	4, 6, 8, 10, 12, 14, 16
Experiencia profesional	4, 6, 8, 10, 12, 14, 16
Cargos de Coordinación de área	2, 4, 6
Publicaciones (Autor o coautor de artículos científicos)	2, 4, 6
Exposiciones o ponencias	2, 4, 6
Experiencia al cargo que postula	4, 6, 8

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

En cada criterio se otorga un puntaje según el aspecto que se está analizando (**Ver Anexo 7**) . Estos criterios no son rígidos sino elegidos por el departamento de acuerdo a sus intereses, en el caso de los criterios de religión y sector por ejemplo al ser, por ejemplo, una institución católica se ha dado un mayor puntaje si es católico y al sector centro mayor puntaje ya que el trayecto es más será más corte desde su vivienda y la unidad evitando posibles atrasos o faltas al trabajo.

Verificación de datos de hoja de vida

El documento requerido será la misma hoja de vida, la misma que servirá como lista de cotejo al momento de ir verificando por medio de llamada telefónica los datos entregados, este paso es muy importante para que al final del proceso en caso un dato no sea veraz, no se tenga que volver a realizar otro proceso de selección, además, es indispensable que todo lo que se indica sea real, hay que tener en cuenta que si el puesto es para docente va a estar en contactos con niños y jóvenes por lo cual hay que cuidar la integridad de los mismos.

Entrevista preliminar

El documento a utilizar en este paso es el formato de valoración de la hoja de vida, y el formato de perfil del cargo. Así se harán preguntas relacionada a los resultados valorados y además se indicará cual es el presupuesto para este cargo. Además, se podrán hacer algunas preguntas sobre las competencias y habilidades al comparar la hoja de vida con el formato del perfil del cargo. Esta entrevista preliminar ayudará para de manera objetiva indicar si continuará a la siguiente etapa o no. En el caso de continuar el proceso se le entregará el cronograma de las pruebas a realizar y se explicará cómo será la aplicación de las mismas, el tiempo que demora cada una y que necesita para realizarlas.

Aplicación de pruebas elegidas de acuerdo al cargo

Para que este paso tenga los resultados esperados una vez que se hayan concretado la cantidad de aspirantes a dar las pruebas se debe contar con la planificación tanto de horario como

lugar donde se aplicarán, de tal manera que los futuros colaboradores se sientan respetados por la organización y respeto de los tiempos establecidos.

Como al aspirante en la entrevista preliminar ya se le ha explicado cómo será el proceso de las pruebas a tomar, cuando llegue el día de la aplicación se le indicará el lugar donde rendirá la prueba el cual será un área tranquila y acompañado para que se sienta a gusto y en ningún momento sienta que la prueba es un obstáculo para conseguir el puesto. Cada prueba tiene su día de aplicación de acuerdo a la complejidad y el tiempo que tome. El orden sería en caso de ser docentes: la prueba psicológica, la prueba de conocimiento, la clase demostrativa. Si es personal administrativo el orden sería: prueba de conocimiento, prueba práctica, prueba psicológica.

En ambos casos con los resultados finales se creará un informe final con los resultados de todos los candidatos seleccionados donde estarán los resultados de cada prueba, de tal manera que sirva de guía para la entrevista final, cabe indicar que estos datos son exclusivos de la organización.

Selección de personal

La selección de personal es la decisión final tomada de acuerdo a los resultados obtenidos de cada etapa que se realizó, aquí se debe tomar todos los documentos de los seleccionados desde la solicitud de requerimiento de personal hasta las pruebas realizadas, la persona de departamento de Talento Humano encargada del proceso realizar una tabla donde estarán de manera resumida los resultados cuantitativos y cualitativos de las pruebas para así sea más fácil observar el porqué de su selección.

Tabla 33. Resumen de resultado de las pruebas aplicadas

Área	No.	Hora de entrevista	Edad	Prueba Psicológica	Prueba de conocimiento	Clase demostrativa	Observaciones entrevista
Docente de Inglés	1	8h00	30	Apto	9/10	34/36	
	2	8h30	25	Apto	7.75/10	33/36	
Docente Formación Cristiana	3	9h00	52	Apto	7/10	35/36	
Docente Matemática	4	9h30	33	Apto	8/10	32/36	
Ayudante de pre-escolar	5	10h00	19	Apto	NA	NA	
Psicólogo	6	10h30	58	Apto	10/10	36/36	

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Entrevista final

Es uno de los pasos finales de esta fase, pero no deja de ser importante con todos los realizados ya que se le hará oficial al personal seleccionado que será parte de la organización y su manera de contratación. Se definirán puntos importantes tanto para el empleador como para el empleado para que ambos se encuentren de acuerdo a lo estipula en el contrato a elaborar con lo posterior.

4.5.3 Fase 3: Gestión de evaluación de desempeño.

4.5.3.1 Seguimiento y evaluación

Un proceso de seguimiento de desempeño y evaluación del talento humano contratado,

debe ser permanente en toda organización. Para esto se suele utilizar encuestas de satisfacción, parámetros de desempeño, guías de observación y otros.

De esta forma, se puede evaluar si el colaborador está cumpliendo con las funciones asignadas y se ha acoplado al ambiente de trabajo de manera satisfactoria y se puede conocer cuál es el estado de los empleados en la institución, estudiando cuál es el grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa y de la empresa con los trabajadores.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de los colaboradores en los puestos que ocupan. Los principales métodos de evaluación del desempeño son: escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, comparación por pares, frases descriptivas y métodos mixtos. En cualquiera de estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado valuado compone el punto principal del sistema; es la comunicación que sirve de realimentación y que reduce las disconformidades entre superior y subordinado.

La evaluación es un proceso sistemático de recogida de información, basándose en unos criterios previamente escogidos. Debe estar dirigida a valorar la calidad y los logros, que permitan emitir un juicio objetivo sobre el mérito o el valor que tienen las acciones en este proyecto se enfoca en las acciones educativas del docente, para tomar posteriores decisiones de cambio, con el objetivo de plantear mejoras para lograr mayores niveles de calidad educativa. La evaluación del desempeño no solo se realiza en el ámbito docente sino en todos los colaboradores de las organizaciones, y consiste en evaluar los diferentes procesos que se realizan para conseguir los objetivos empresariales, así se detalla los que se usan:

4.5.3.2 Ventajas de la evaluación del desempeño laboral

Es elemento clave para el desarrollo de los colaboradores de cualquier tipo de organización. Esta evaluación es creada de acorde a sus funciones e implementada de manera justa y objetiva. La evaluación servirá para medir, no solo el desempeño laboral, sino, además, el cumplimiento de metas, para establecer los objetivos que lograrán la misión de cada área y luego así analizar las expectativas y logros de los empleados.

4.5.3.3 Observación

La técnica de observación es complementaria de las técnicas de desempeño y sirven para instaurar su valoración. Por medio de ella se recoge información relevante sobre aspectos que son dificultosamente evaluables con otros métodos. Hay que usarse de forma adicional, y no como instrumento único de evaluación. De acuerdo con Flores (2009): “La observación es el procedimiento que más utilizamos en nuestra vida cotidiana. Constantemente nos encontramos haciendo uso del sentido de la vista para mirar ordinariamente los acontecimientos que ocurren en el devenir de la existencia. La observación es la forma ‘natural’ de adquirir conocimiento. Sin embargo, tan solo en contadas ocasiones utilizamos la observación de forma metódica” (p. 109).

La observación como método de evaluación en este caso de un docente en su clase permite levantar y otorgar al docente observado, información apreciable sobre las fortalezas y debilidades de su práctica para crear instancias de mejora continua, que le permitan desarrollarse profesionalmente y orientar sus esfuerzos para lograr que todos sus estudiantes aprendan

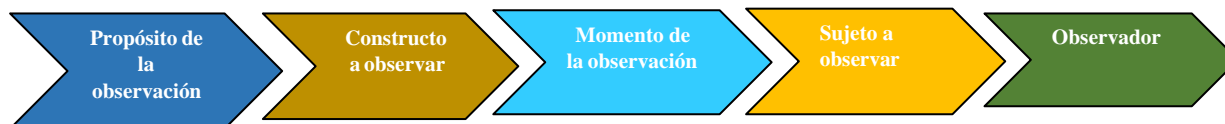


Figura 18. Elementos claves para el uso de la observación

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Es importante que los criterios a considerar respecto al propósitos de la observación se tomen de manera conjunta con los actores involucrados, en este caso con los docentes y coordinadores de cada área que serán observados, por lo que así, ayudará a instalar y consolidar el proceso al interior de las organizaciones.

Para evaluar por medio de la observación y no caer en la subjetividad es necesario crear una pauta de observación la cual tendría una serie de pasos a seguir para así poder implementarla

de una manera objetiva en el proceso de seguimiento y evaluación:

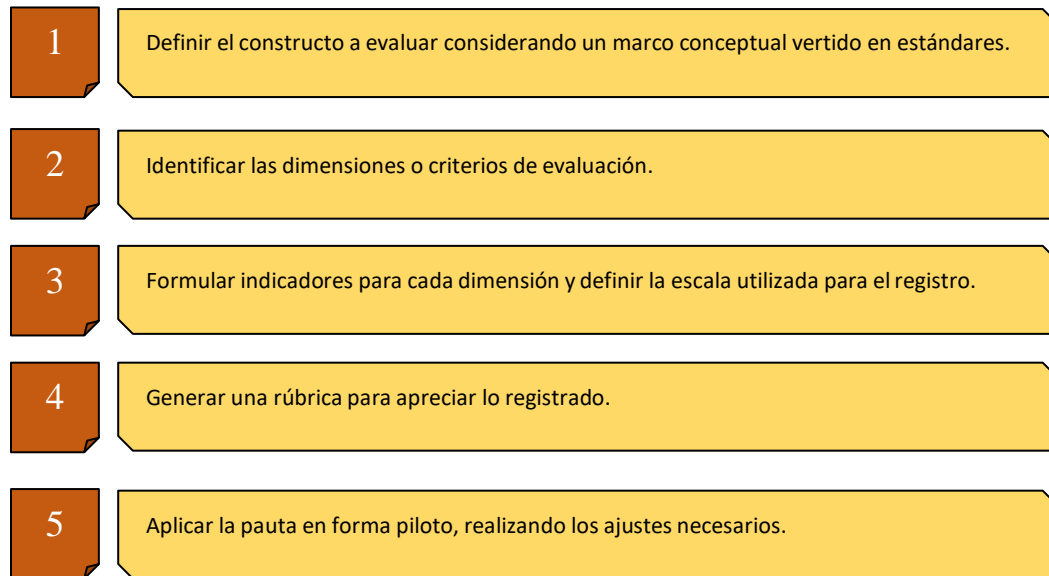


Figura 19. Pasos para construir una pauta de observación

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

1. Definición de constructo

Para poder definir el constructo hay que tener claro cuál es el objetivo a conseguir y así elegir los estándares correctos para la evaluación, entre ellos se puede mencionar:

- **Dominio 1: Planificación y preparación**
 - Demostración de conocimientos del contenido y la pedagogía.
 - Selección de los objetivos pedagógicos.
 - Demostración de conocimiento de los recursos.
 - Diseño de una instrucción coherente.
 - Diseño de evaluaciones del aprendizaje de los estudiantes

- **Dominio 2: El ambiente del aula**
 - Un ambiente de respeto e interacción.
 - Entidad de una cultura propicia para el aprendizaje.
 - Manejo de los procedimientos de aula.
 - Manejo del comportamiento de los estudiantes.
 - Organización del espacio físico.

- **Dominio 3: Instrucción**
 - Comunicación asertiva dentro del salón de clases.
 - Manejo correcto de técnicas de interrogación y debate.
 - Uso de estrategias de influencia para el logro de compromiso de los estudiantes en el aprendizaje.
 - Demostración de flexibilidad y empatía.

- **Dominio 4: Responsabilidades profesionales**
 - Reflexión sobre el proceso de aprendizaje enseñanza y la autoevaluación
 - Uso de registros y evidencias de su proceso.
 - Habilidad comunicativa con el padre de familia.
 - Participación en la comunidad educativa de una manera profesional.

- Capacitación continua y permanente para su crecimiento y desarrollo profesional.

4.5.3.4 Definición de dimensiones o criterios de evaluación

Los criterios de evaluación son puntos de referencia para valorar la consecución de objetivos institucionales en los profesionales y evaluar de una manera objetiva. Estos criterios presentan enunciados y descripciones generales sobre el tipo y grado de evaluación que se desea realizar.

Así se pueden ejemplificar criterios de evaluación con los siguiente:

- Creación de un ambiente educativo
- Monitoreo y evaluación del trabajo de sus estudiantes
- Estrategias didácticas para el aprendizaje de sus estudiantes
- Ambiente de aula
- Organización de la clase
- Mediación de aprendizajes

Las dimensiones presentan elementos distintivos y confunden entre ellos, aunque ello se aprecia de una mejor manera cuando se observan los indicadores que se desprenden de cada dimensión.

Cabe indicar que se están tomando ejemplificaciones dentro de las instituciones educativas, son embargo, tanto los constructos, dimensiones se indicadores se pueden crear de acuerdo al contexto de la organización.

5. Indicadores para cada dimensión

Según la Real Academia Española (RAE), un indicador es aquello que indica o sirve para indicar, es decir, mostrar algo con indicios o señales. En palabras sencillas un indicador de evaluación es una descripción concreta de la presencia de un logro de un objetivo específico. Así por ejemplo en el criterio de mediación de aprendizajes algunos de los indicadores serían:

- Formula preguntas que inducen al estudiante a la investigación.
- Propone actividades motivadoras considerando conocimientos o experiencias previas de los y las estudiantes.
- Promueve la elaboración de predicciones basadas en las ideas previas de los estudiantes.
- Promueve la conducción de la investigación para someter a prueba las predicciones de los estudiantes.
- Estimula a los estudiantes a trabajar colaborativamente.

Estos son indicadores basados en el seguimiento y evaluación de un docente, sin embargo, de esta misma manera se pueden crear indicadores para cualquier colaborador que va a ser evaluado.

6. Registro de la observación y valoración de lo observado

Para que este proceso sea elaborado de una manera objetiva sin caer en el error de la subjetividad hay dos herramientas muy útiles que se deben usar en la evaluación que son:

- La lista de cotejo que es para el registro de lo observado
- La rúbrica que sirve para valorar lo observado

Lista de Cotejo

Usa una escala sencilla, fácil de aplicar y que no complejiza el proceso de registro: generalmente Sí o No.

Tabla 34. *Ejemplo de lista de cotejo*

Indicadores	Sí	No	N/A
El colaborador utiliza las herramientas tecnológicas para su trabajo diario			
El colaborador domina sus herramientas tecnológicas			
El colaborador mantiene en buen estado sus herramientas tecnológicas			

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Aplicar la pauta en forma piloto.

En muchas ocasiones a pesar de contar con una pauta y con observadores experimentados, se pueden presentar divergencias al momento de usar una pauta, particularmente cuando se está iniciando su aplicación, pues su manejo requiere preparación y sobre todo ponerla a prueba.

Uno de los objetivos del pilotaje es averiguar si todos los aplicadores conciben lo mismo por cada indicador en la observación, pues teóricamente se ha preparado para que así sea, pero en la situación particular podrían aparecer distintos criterios de exigencia, lo cual transgrede con la equidad en la evaluación.

Encuesta de evaluación de desempeño.

La encuesta de evaluación del desempeño consiste en preguntas que ayudan a una organización a evaluar formalmente qué tan productivo es un colaborador y miden el trabajo y los resultados de ellos en función de sus responsabilidades en el trabajo.

A través de una encuesta se podrá conocer las aportaciones de los colaboradores a la organización y también a los clientes, revisar si estuvo acorde a los niveles planteados y medir su rendimiento. Las encuestas de evaluación del desempeño deben ser consistentes y proteger los intereses de los trabajadores. Hay que ser coherentes y formular las preguntas acordes a los departamentos de cada organización.

Entre los aspectos que se pueden medir en una evaluación de desempeño son: conocimiento y habilidades del trabajo, calidad en el trabajo, cantidad de trabajo, hábitos laborales, habilidades de comunicación y trabajo en equipo, actitud y clima laboral. Hay que tener en cuenta que la evaluación es una labor que requiere planificación. Al hacerla parte del entorno laboral de manera efectiva, no solo se garantiza equidad entre los trabajadores, sino también se promueve la responsabilidad, el desarrollo y crecimiento de toda la organización, y se influirá en el compromiso de los colaboradores con su labor diaria.

Para crear el cuestionario se deben primero establecer las categorías que se van a evaluar con sus diferentes aspectos. Estas categorías se muestran en la siguiente figura. Para el detalle de los aspectos encuestados, según cada categoría, **Ver Anexo 6**



Figura 20. Categoría de criterios para la evaluación de desempeño.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

4.5.3.5 Modelo de procesos para la Gestión de Seguimiento y Evaluación.

Tabla 35 Gestión de Seguimiento y Evaluación

Código	Actividad	Documento requerido	Documento generado	Responsable
GSE001	Selección del personal que realizará el seguimiento y evaluación	Lista de coordinadores de las diferentes áreas.	Acta de reunión con las designaciones entregadas	Vicerrectorado
GSE002	Elección de instrumento para realizar la evaluación	Base de datos de los trabajadores de la institución con sus cargos y departamento asignado	Instrumento a ser utilizado	Vicerrectorado

GSE003	Reunión para elaborar los instrumentos escogidos para la evaluación	Convocatoria de la reunión del personal encargado	Instrumentos elaborados para la evaluación	Vicerrectorado
GSE004	Elaboración de cronograma que se realizarán las evaluaciones	Horarios de clases de los docentes	Cronograma de evaluaciones con su debido responsables	Vicerrectorado
GSE005	Socialización de la evaluación a realizar	Convocatoria de la reunión con listado de asistentes	Acta de reunión firmada con los puntos tratados	Vicerrectorado
GSE006	Elaboración de la evaluación	Lista de Cotejo Rúbrica Encuesta	Informe de lista de cotejo Resultados de la rúbrica Resultados tabulados de la encuesta	Talento humano
GSE007	Socialización de los resultados obtenidos	El informe final de los resultados obtenidos	Ruta a seguir para mejorar los resultados que tuvieron Observaciones	Talento Humano Vicerrectorado

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

4.5.4 Gestión de incentivos

Una organización viable es la que no sólo capta y aprovecha sus talentos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. Mantenerlos exige un sin número de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo. Los premios que

ofrecería la institución resaltarán sobre todo la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del colaborador. Cuando el colaborador percibe que el aumento de su esfuerzo genera un incremento de su recompensa monetaria, puede ser factor motivacional eficaz para que exista mayor productividad.

Las distintas generaciones de trabajadores que conviven en las instituciones, con diferentes aspiraciones y necesidades, exigen diseñar una oferta que sea capaz de motivar a todas ellas para que ofrezcan lo mejor de sí mismas en el entorno profesional, al tiempo que les ayude a mejorar su calidad de vida en general. Y es aquí donde los incentivos juegan un papel decisivo. El éxito de un buen plan de incentivos debe partir del establecimiento de unos objetivos claros, pensados a la medida para conseguir los efectos deseados.

Ventajas de un plan de incentivos

- Motivación de los empleados
- Mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores
- Aumentar la productividad
- Mejorar el bienestar de los trabajadores
- Crear oportunidades de desarrollo profesional
- Retención y atracción de talento

Se presenta un esquema de un plan de incentivo que se puede implementar en las unidades educativas, basándose en las necesidades de los colaboradores, sabiendo que no solo el factor económico motiva a los individuos sino también la autorrealización.

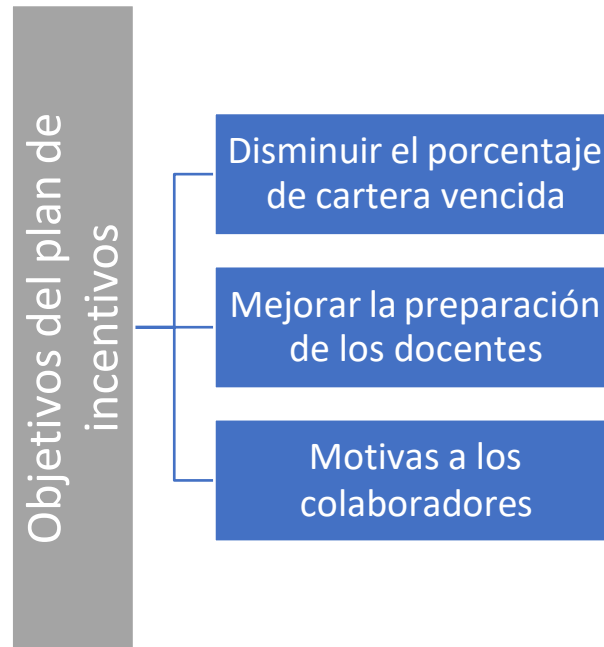


Figura 21. Objetivos del plan de incentivos.

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Un incentivo es un aliciente que estimula o motiva a los colaboradores para que realicen actividades que si bien es cierto son parte de sus funciones ya no la harán por obligación sino por un sentido de pertenencia a la institución, estas tareas siempre estarán orientadas a la consecución de objetivos con mayor eficiencia, mayor cantidad, menor gasto y mayor satisfacción de forma directa o indirecta.

Los incentivos laborales son estrategias utilizadas por las organizaciones que ese personal que se captó en la selección de personal se mantenga dentro de la institución y siente que son reconocidos, estos necesariamente no son solo económicos, sino que se presentan de muchas maneras que van a generar fidelización en los colaboradores por lo que se sentirán cómodos y valorados.

Al crear esta estrategia se debe enfocar los esfuerzos de los trabajadores en metas específicas de desempeño. Proporcionar una motivación efectiva que produzca importantes beneficios para empleado y la organización. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados.

Existen dos tipos de incentivos laborales: económicos y no económicos, los Incentivos laborales económicos son los que más se aplican en las instituciones y son las recompensas monetarias que la organización da a su colaborador, es el después de alcanzar objetivos determinados, de forma que crece la implicación en la actividad, por otra parte, la productividad y la satisfacción del profesional también se verá aumentada. Algunos de estos incentivos económicos son el pago de bonificaciones adicionales a los beneficios establecidos en el contrato laboral, un aumento de sueldo, pensiones, seguro médico, movilización, alimentación, componentes que aliviara el desembolso de efectivo.

En cambio, el otro tipo de incentivos si bien es cierto su objetivo es cumplir el mismo resultado que los económicos en los trabajadores, no entrega cantidades monetarias al empleado sino se hace con otros tipos de estímulos como: concediendo una mayor flexibilidad horaria que le permita, tener otro ingreso económico, conciliar la vida laboral y familiar, el reconocimiento de los logros por medio de menciones mejoras en su sitio físico de trabajo, la facilidad para elegir las vacaciones en fechas que el colaborador elija así como los días libres así como permitiendo crecer al trabajador dentro de la entidad siendo promovido o ascendido de su cargo.

Las unidades educativas al ser parte de los tipos de empresas que existen en el país, también necesita mantener su personal docente motivado, no solo con una selección efectiva y justa sino mantener este interés y proactividad con el que iniciaron, es por esto que dentro del modelo de selección de personal para que la productividad laboral se mantenga o aumente se establece un plan de incentivos laborales de acorde al contexto que se desenvuelven los docentes tantos económicos como no económicos. Estos incentivos se detallan a continuación:

1. Capacitaciones.
2. Herramientas de trabajo.
3. Apoyo para la realización de maestrías o doctorados.
4. Bonos e incentivos económicos.
5. Felicitaciones por fechas importantes para el empleado.

4.6 Factibilidad de la aplicación

La factibilidad de aplicación de la propuesta en función del tiempo: es adaptable a cualquier tipo de cronograma, sin embargo, mientras más rápido se aplique un modelo de selección de personal, se verán los resultados propuestos en esta propuesta.

Factibilidad Organizacional: es fundamental para la factibilidad de este tipo de proyecto que las unidades educativas a pesar de ser organizaciones sin fines de lucros sean vistas como medianas empresas y que exista un departamento que apoye y facilite la selección de talento humano con el fin de que se capten los mejores talentos, que sean competentes en el área y así se aprovechen de la mejor manera los talentos especializados con mucha eficiencia, responsabilidad, coordinación. De manera inmediata que vayan creando a la vez planes de incentivos que den bienestar laboral que es clave para impulsar la motivación y la productividad.

La factibilidad de aplicación de acuerdo con los recursos: no implica impactos económicos considerables para las unidades educativas, su implementación no requiere de grandes inversiones debido a que el proceso de selección de personas expertas en la selección de personal ayudará en sí a aplicar el modelo en sus inicios.

4.7 Beneficiarios.

En todo proyecto sea social, productivos, comunitarios, de investigación o educativos siempre habrá muchas personas involucradas para el logro del mismo, así como ellos podrán beneficiarse de los resultados que se obtengan.

- **Beneficiarios directos.**- Los beneficiarios directos serán los estudiantes, compañeros del área, autoridades.
- **Beneficiarios indirectos.**- Los beneficiarios indirectos serán el servicio de rentas internas, la sociedad y el estado.

4.8 Costos de la implementación de la propuesta.

Para implementar la propuesta se ha tomado en consideración todos los recursos necesarios para que el objetivo se cumpla, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 36. *Costos de implementación de la propuesta.*

Recurso	Costo	Cantidad
Equipo tecnológico	\$1,050.00	1-10 contrataciones
Suministros de oficina	\$ 100.00	1-10 contrataciones
Recurso Humano	\$ 800.00	1-10 contrataciones
Instalaciones	\$ 400.00	1-10 contrataciones
Capacitación	\$ 400.00	Anual por persona
Herramientas tecnológicas	\$ 200.00	Anual por persona
Asensos	\$ 200.00	Anual por persona
Financiamiento	\$ 150.00	Anual por persona
Bono de desempeño	\$ 1,200.00	Anual por persona
Regalo de cumpleaños	\$ 50.00	Anual por persona
TOTAL	\$ 4,550.00	

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

Los valores totales se han dividido para las cuatro fases de una manera porcentual, de acuerdo a las actividades de cada etapa y el monto requerido:

Tabla 37. *Costos según las fases de la propuesta.*

Fase	Porcentaje	Costo
Gestión de requerimientos	10%	\$235.00
Equipo tecnológico	\$ 80.00	
Suministros de oficina	\$ 105.00	
Recurso Humano	\$ 10.00	

Instalaciones	\$ 40.00	
Gestión de selección y contratación de personal	15%	\$352.50
Equipo tecnológico	\$ 120.00	
Suministros de oficina	\$ 157.20	
Recurso Humano	\$ 15.00	
Instalaciones	\$ 60.00	
Gestión de seguimiento y evaluación	20%	\$470.00
Equipo tecnológico	\$ 160.00	
Suministros de oficina	\$ 210.00	
Recurso Humano	\$ 20.00	
Instalaciones	\$ 80.00	
Gestión de incentivos	55%	\$3,492.50
Equipo tecnológico	\$ 440.00	
Suministros de oficina	\$ 577.50	
Recurso Humano	\$ 55.00	
Instalaciones	\$ 220.00	
Planificación de incentivos	\$2,200.00	

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

4.9 Diagrama Gantt

Para la implementación de esta propuesta, se han detallado los tiempos en semana, de acuerdo a las actividades definidas para cada fase de la misma.

Tabla 38 Cronograma de actividades de implementación.

Fase	Actividad	Días																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Gestión de requerimientos																			
	• Elaborar solicitud de requerimiento	■																		
	• Realizar el análisis de la necesidad		■																	
	• Hacer la descripción del cargo			■	■															
	• Elaboración de pruebas a tomar de acuerdo al perfil					■	■													
2	Gestión de selección y contratación de personal																			
	• Realizar la búsqueda de candidatos						■	■												
	• Evaluar la hoja de vida							■												
	• Verificación de datos								■											
	• Entrevista preliminar									■										
	• Se aplican las pruebas de selección										■	■								
	• Redacción del informe de los resultados											■								
	• Revisión de informe y selección												■							
	• Entrevista final													■						
	• Elaboración y firma de contrato														■	■				
	• Inducción															■	■	■	■	

Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)

4.10 Conclusiones de la propuesta

La propuesta presentada abordar cuatro aspectos de la gestión de selección de Talento humano, de acuerdo con los requerimientos de las instituciones educativas privadas. En las cuatro fases de gestión de esta propuesta, se proporcionan los mecanismos y recursos formales para su adecuada ejecución, partiendo del análisis de las necesidades de las instituciones de este

sector; continuando con los procesos de selección y contratación; abordando, además, aquellos procedimientos de control y evaluación que son ineludible para garantizar los niveles de producción requeridos; para finalizar con gestión de incentivos, no menos importante en esta propuesta.

CONCLUSIONES

Al analizar los resultados obtenidos a través de las técnicas de investigación, se puede concluir que las unidades educativas privadas que fueron objetos de esta investigación, se encuentran en un rápido proceso de evolución en torno a lo que son procesos de contratación de talento humano; poniendo énfasis en la productividad que este proceso genera a la institución educativa. La investigación realizada utilizando diferentes fuentes bibliográficas, además de la recuperación de documentos y el análisis de las encuestas realizadas a las instituciones educativas privadas; se puede establecer que las instituciones que fueron objeto de este análisis, brindan un valor agregado en la gestión del talento humano con un proceso organizado de apoyo, competitivo en un medio, que incrementa la competitividad de este tipo de instituciones. La percepción de satisfacción de los clientes internos ya es notable y el ambiente de trabajo es considerado como deseable para la mayoría de ellos; logrando una mejor relación entre toda la comunidad educativa y por ende con los clientes externos.

Una variable de interés se encuentra relacionada con las características de las vacantes que se desea cubrir; que están alineadas a la misión y visión de la unidad educativa, y que se consideran las más eficientes y efectivas en estos momentos en los que se encuentra la institución. Independientemente del tamaño de la misma, lo más importante es tener claro si la vacante es necesaria, y pueda ser cubierta por el personal interno, en función de su preparación, competencias y habilidades para este cargo. Con esto, se reducirá los índices de deserción, y se logrará elevar los niveles de empatía y fidelización del personal; así como de los padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa.

RECOMENDACIONES

Es importante tener en cuenta los beneficios de realizar una permanente observación y evaluación de desempeño de todo el personal, escuchar sus ideas y percepciones para retroalimentarnos y mejorar los procesos.

Es importante anotar las percepciones que tiene el personal docente respecto a los cambios que se vienen dando y en general a la sensación de seguridad y estabilidad que los nuevos procesos les están haciendo sentir en torno a su trabajo diario independientemente del área en la que se muevan.

En cuanto a la percepción de los padres de familia respecto a la innovación de los nuevos procesos, en su mayoría son aceptados con agrado pues perciben que les facilitan mucho la gestión y ahorran tiempo en el proceso,

BIBLIOGRAFÍA

- Castillo M, Montoya Rivera J, Fuentes Seisdedos L (2015). Los sentimientos pedagógicos en el desempeño de los docentes del sistema educativo ecuatoriano.
- Carro, R., & Gonzalez, D. (2016). *Productividad y Competitividad*. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607>
- Cobros autorizados a instituciones particulares y fiscomisionales*. (2019). Ministerio de Educación. <https://educacion.gob.ec/cobros-autorizados-a-instituciones-particulares-y-fiscomisionales/>
- Dennis Mazariegos; Monroy, Roberto; Raymundo, Jorge. (2010). El currículo organizado en competencias Metodología del Aprendizaje. Guatemala: Ministerio de educación de Guatemala.
- Espinoza, M. et al. (2016), Currículo de Educación Inicial 2013, Ministerio de Educación del Ecuador.
- Erreyes H, García T, Zurita G. (2016) La realidad educativa ecuatoriana desde una perspectiva docente
- Fidalgo, A. (2007). *Metodologías educativas*. España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Gómez, F. C. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos (5.ª edc.)*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- IESS. (1935, octubre). *Superbancos.gob.ec*. From <https://www.superbancos.gob.ec/>
- Informe de Progreso Educativo Ecuador, (2006), Calidad con equidad: Desafío de la Educación Ecuatoriana, PREAL, Fundación Ecuador, Contrato Social por la Educación y Grupo FARO.
- Julio C. Durand, Á. V. (2016). *La institución educativa y la formación en la responsabilidad social*. Buenos Aires: Universidad AUSTRAL.
- Jurado C. (2009), La inteligencia emocional en el aula, C/Recogidas N° 45 - 6° A. Granada, ISSN 1988-6047, N° 21
- Lexis. (2005, diciembre 16). Código del Trabajo. *Registro oficial 167*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Mejía. (2013, abril). *Scielo*. From <http://scielo.sld.cu/>

- Méndez. (2007). *CICAG*. From Dialnet-ProductividadLaboralInstitucionalYGestionDelConoci-3218104.pdf
- Ortega, L. T. (2017). *Gestión del talento humano*. From <https://www.ecotec.edu.ec/>
- Pacheco Rial, G. (2012). *Globalización y educación*. From Globalización y educación: <http://www.aliat.org.mx/>
- Quintero, N., Africano, N. y Faria, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. *Negotium*, 48.
- Roldán López, N. (. (2015). Plan de Desarrollo 2015-2020 de la Católica del Norte, un horizonte. *Católica del Norte*, 3.
- Rosenberg. (1989). Diccionario de administración y finanzas. Barcelona: Grupo Editorial Océano.
- Unicef. (2002). Educación. Recuperado de https://www.unicef.org/spanish/publications/files/quality_education_sp.pdf
- Hamui-Sutton, A. (2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *Investigación en educación médica*, 2(8), 211-216. Recuperado en 15 de agosto de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000400006&lng=es&tlng=es.
- Guevara G., Verdesoto A. y Castro N. (2022). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Recimundo*, pag: 163-173. DOI: 10.26820.
- Sousa, V., Driessnack M. y Costa I. (2007) Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* 15 (3), <https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022>
- Guevara, E. (2018). El control interno y su influencia en la gestión presupuestaria: revisión sistemática (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/23298>
- Barreto-Pico, M. (2020). Reflexiones sobre los métodos de intervención en trabajo social. Una revisión documental bibliográfica de campo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 5(16), 303-315. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i14.173>

Andrade Zamora, F., Alejo Machado, O. y Armendariz Zambrano, C. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Conrado*, 14(63), 117-122. Epub 08 de junio de 2018. Recuperado en 15 de agosto de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300117&lng=es&tlng=es.

Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, pp.179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

ANEXOS

Anexo 1 Formulario de encuesta

1. ¿Cumple la institución con los aspectos especificados en su contrato de trabajo?

CON RELACIÓN A:	SI	NO
a. Cursos de capacitación.		
b. Estudios de posgrado.		
c. Licencia de trabajo por cursos especiales.		
d. Apoyo económico para capacitación personal		

2. ¿Brinda la institución el apoyo necesario para su desarrollo profesional?

CON RELACIÓN A:	SI	NO
a. Cursos de capacitación.		
b. Estudios de posgrado.		
c. Licencia de trabajo por cursos especiales.		
d. Apoyo económico para capacitación personal		

Entrevista

6. Información General.

Fecha:	Hora:	Ciudad:
Ubicación:	Entrevistador:	
Entrevistado:		Edad:
Empresa:	Cargo:	

7. Objetivo.

Obtener información relevante de profesionales que se encuentren trabajando o hayan trabajado en instituciones educativas privadas, con manejo de Talento Humano, para conocer, a partir de sus experiencias, las estrategias que han utilizado en sus organizaciones, al igual que los resultados obtenidos.

8. Introducción.

Se está realizando un trabajo de investigación, para saber la incidencia del proceso de contratación de Talento Humano, en la productividad de las instituciones educativas.

9. Características de la Entrevista.

- Confidencialidad: Total
- Duración aproximada: 30 – 45 minutos.

TIEMPO ESTIMADO	PREGUNTAS	OBSERVACIONES
2 min.	12. ¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal en su empresa? ¿Qué diferencias hay entre contratar a una persona como personal docente o como personal administrativo o de apoyo?	
2 min.	13. ¿Cómo se organizan las etapas del proceso?	
2 min.	14. ¿Cómo es el sistema...? ¿De qué manera piensa que le funciona o le afecta el sistema que aplica?	
2 min.	15. ¿Cuáles son los beneficios o las falencias del resultado de la aplicación del proceso?	

2 min.	16. ¿Cuál es el resultado esperado con la aplicación de dicho proceso? Seguimiento; ¿cuáles de estos resultados se han obtenido?	
2 min.	17. ¿Cómo define la institución al equipo que estará a carga del proceso de selección de personal?	
2 min.	18. Si tuviera la posibilidad de cambiar algo de del proceso de contratación, ¿qué sería?	
2 min.	19. Una vez culminado el proceso de selección, ¿qué departamento analiza los resultados? Seguimiento: ¿Quién toma la decisión final en su institución?	
3 min.	20. ¿Cómo el proceso de selección de personal ha contribuido a la productividad de la institución?	
3 min.	21. Desde el punto de vista económico, ¿ha sido favorable para su institución aplicar un proceso de selección y contratación de talento humano?	
3min.	22. ¿Qué nivel de confianza le genera a la comunidad, saber que en su institución se aplican procesos de selección de talento humano?	

10. Observaciones generales de la entrevista.

Anexo 3. Ficha de observación.

Estándar		Fuentes de verificación	Cumplimiento	
			SI	NO
La unidad Educativa cuenta con un programa de selección de personal bien estructurado	1	Tabla de valores para análisis de hoja de vida		
	2	Base de datos de hoja de vida de colaboradores		
	3	Banco de preguntas para pruebas psi colabórales		
	4	Banco de preguntas para pruebas de conocimiento		
	5	Rúbricas para las clases demostrativas		
	6	Matriz de verificación de datos		
	7	Informe de los aspirantes de resultados de pruebas		
	8	Formularios de datos de aplicante		
	9	Contratos debidamente legalizados por el ente regulador, del personal, ordenados por algún criterio		
	10	Carta de renuncia del empleado (si aplica)		
	11	Actas de finiquito firmada por el patrono y trabajador y legalizada por el ente regulador		
La unidad Educativa tiene normas sobre la organización y funciones	12	Manual de funciones de la Unidad Educativa		
	13	Proyecto Educativo institucional		
	14	Propuesta Pedagógica		
	15	Organigrama institucional		
La unidad Educativa cuenta con un programa de capacitaciones al personal	16	Base de datos de diplomas de capacitaciones de cada docente		
	17	Base de datos de cada docente con sus horas de capacitaciones realizadas		
	18	Base de datos de hoja de vida actualizadas por sus capacitaciones realizadas		
	19	Base de datos de docente que tenga capacitaciones en curso		
	20	Cronograma de capacitaciones detallado para que el docente se inscriba		
La Unidad educativa cuenta con programa de verificación de	21	Formato de memorándum para enviar a colaboradores que tengan atrasos y faltas		
	22	Informe de atrasos y faltas de docentes		
	23	Lista de horarios de cada docente en inspección general		
	24	Lista de horarios por cursos en inspección		

cumplimiento de actividades	25	Horarios de atención a padres de cada docente		
La Unidad educativa cuenta con un plan de incentivos para sus colaboradores	26	Objetivos de la institución están en un lugar visible para que todo el personal los tenga presente cada día en su trabajo		
	27	Encuesta dirigida a empleados sobre incentivos de interés a los empleados y la unidad educativa		
	28	Informe de resultados de la encuesta de los incentivos que motivan a cada empleado		
	29	Programa de objetivos que deben cumplir para hacerse acreedores de los incentivos		
	30	Catálogo de incentivos beneficiosos para el trabajador y para la empresa.		
	31	Evidencia de envío de plan de incentivo a los trabajadores para que puedan consultar la información y despejar dudas		
La unidad Educativa lleva los pagos de beneficios sociales de manera puntual	32	Nómina de pagos debidamente firmadas por los trabajadores		
	33	Constancia de pagos del décimo tercer sueldo		
	34	Constancia de pagos de décimo cuarto sueldo		
	35	Constancia de pago de fondos de reserva		
La Unidad Educativa cuenta con un programa para medir el desempeño del docente	36	Planillas de aportes personal y patronal y pago de los trabajadores		
	37	Rúbricas de vista áulica		
	38	Informes sobre las visitas áulicas realizadas		
	39	Evidencia de la retroalimentación al docente por parte de la persona que realizó la visita áulica		
	40	Planificaciones ordenadas por algún criterio		
	41	Matriz de cumplimiento de planificaciones		
	42	Informe de cumplimiento de actividades académicas		
43	Informe anual del docente de medidas tomadas para mejoras en el desempeño docente			
TOTAL OBTENIDO				
Elaborado por: Marmolejo Carrasco B. (2022)			Porcentaje	
			Si	
			No	

Anexo 4. Formulario de solicitud de requisición de personal

De: Departamento solicitante		Fecha de emisión	
Para: Departamento Talento Humano			
SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE PERSONAL		Fecha de recibido	
		Documento No.	
Nombre del puesto	Jefe inmediato	Cantidad solicitada	
Motivos de petición			
Por renuncia o despido	Por aumento del área	Por promoción	
Causas de despido o renuncia	Causas de aumento de área	Departamento al que se promovió	
Recibido por:	Nombre:	Firma:	

Anexo 5 Formulario del perfil del cargo

Logo institucional	Nombre de la Unidad Educativa			
	Fecha:	Versión:	Código:	Página:
			F- RP-2022	

PERFIL DEL CARGO

Fecha				Sueldo	\$
1. Identificación del cargo					

Docente Administrativo Apoyo

Tipo de contrato **Dedicación - Horario laboral**

2. Objeto y justificación de la solicitud
<input type="text"/>

Vacante	Justificación
<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. Requisitos mínimos

3.1 Formación

3.2. Experiencia en:

3.4 Conocimientos específicos en:

4. Descripción de Funciones

Funciones principales del cargo	Periodicidad	Tipo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Competencias comunes
<input type="text"/>

6. Competencias comportamentales
<input type="text"/>

7. Competencias técnicas
<input type="text"/>

Anexo 6: Ficha de Encuesta de evaluación de desempeño.

Calidad y Productividad

	Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
Precisión y calidad del trabajo realizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad de trabajo completada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización del trabajo en tiempo y forma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidado de herramientas y equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conocimiento

	Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso y conocimiento de métodos y procedimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso y conocimiento de herramientas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedes desempeñarte con poca o ninguna ayuda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Compromiso

	Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
Trabaja sin necesidad de supervisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se esfuerza más si la situación lo requiere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntualidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Iniciativa y Liderazgo

	Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
Cuando completas sus tareas, buscas nuevas asignaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eliges prioridades de forma eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugieres mejoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificas errores y trabaja para arreglarlos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trabajo en equipo

	Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tienes una actitud positiva y proactiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueves el trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 7. Criterios para valorar información de la hoja de vida.

Criterio	Análisis	Valor	Puntaje obtenido
Foto	Foto formal	3	
	Foto informal	2	
	Sin foto	1	
Religión	Católica	5	
	Otra religión	1	
Sector de domicilio	Norte	2	
	Centro	3	
	Sur	1	
Edad	De 20 a 25 años	1	
	De 26 a 31 años	2	
	De 32 a 37 años	3	
	De 40 en adelante	4	
Estado civil	Soltero/a	5	
	Casado/a	4	
	Unión libre	3	
	Divorciado/a	2	
Número de hijos	1	5	
	2	4	
	3	3	
	4 en adelante	2	
Licencia	Tiene licencia	4	
	No tiene licencia	2	
Impedimento ejercer cargo público	Si	2	
	No	4	
Educación	Grado de Bachiller	4	
	Cursando una carrera tecnológica o técnica	5	
	Cursando una carrera de tercer nivel	6	
	Título tecnológico	7	
	Título de técnico	8	
	Título Universitario	9	
	Cursando un cuarto nivel (maestría)	10	
	Título de cuarto nivel (maestría)	11	
	Cursando un cuarto nivel (doctorado)	12	
	Título de cuarto nivel (doctorado)	13	
Estudios complementarios: Cursos de especialización,	De 50 horas a 100 horas	2	
	De 101 a 150 horas	4	
	De 151 a 200 horas	6	
	De 201 a 250 horas	8	

diplomados, seminarios, talleres y demás)	De 251 a 300 horas	10
	De 300 horas en adelante	12
Cursos de especialización, diplomados, seminarios, talleres y demás.	De 50 horas a 100 horas	2
	De 101 a 150 horas	4
	De 151 a 200 horas	6
	De 201 a 250 horas	8
	De 251 a 300 horas	10
Como capacitador	De 300 horas en adelante	12
Manejo de Utilitarios	Excel	2
	Word	2
	Power Point	2
	Herramientas de trabajo colaborativo en línea	2
	Herramientas para la investigación y la referencia bibliográfica	2
Experiencia en docencia en instituciones particulares	0 a 1 año	4
	1 a 3 años	6
	3 a 5 años	8
	5 a 7 años	10
	7 a 9 años	12
	9 años a 11 años	14
	11 años en adelante	16
Experiencia en docencia en instituciones fiscales	0 a 1 año	4
	1 a 3 años	6
	3 a 5 años	8
	5 a 7 años	10
	7 a 9 años	12
	9 años a 11 años	14
	11 años en adelante	16
Experiencia profesional	0 a 1 año	4
	1 a 3 años	6
	3 a 5 años	8
	5 a 7 años	10
	7 a 9 años	12
	9 años a 11 años	14
	11 años en adelante	16
Cargos de Coordinación de área	0 a 1 año	2
	1 a 3 años	4
	3 a 5 años	6
Publicaciones (Autor o coautor de artículos científicos	1	2
	2	4
	3	6
	1	2

Exposiciones o ponencias	2	4
	3	6
Experiencia al cargo que postula	0 a 1 año	4
	1 a 3 años	6
	3 a 5 años	8
TOTAL OBTENIDO		