



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2476>

Ciencias de la Educación

Artículo de Investigación

Incidencia del Sistema de Contratación de Talento Humano en la Productividad de la Unidad Educativa Pasionista

Impact of the Human Talent Recruitment System on the Productivity of the Passionist Educational Unit

Impacto do Sistema de Recrutamento de Talentos Humanos na Produtividade da Unidade Educacional Pasionista

Belisario Marmolejo-Carrasco ^I

lmarmolejoc@ulvr.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6306-515X>

Luis Rosero-Armijos ^{II}

lroseroa@ulvr.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-9264-0448>

Correspondencia: lmarmolejoc@ulvr.edu.ec

***Recibido:** 12 de noviembre de 2021 ***Aceptado:** 08 de diciembre de 2021 *** Publicado:** 04 de enero de 2022

- I. Estudiante de la Facultad de Administración, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- II. Docente de la Facultad de Posgrado-Administración, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Resumen

El presente estudio es un artículo de investigación realizado en la Unidad Educativa Pasionista de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos de contratación y sobre ellos, tener un punto de partida para desarrollar una ruta de trabajo en lo referente a la baja productividad y alto índice de rotación docente que provoca inconvenientes con los educandos y comunidad educativa. Algunos de los aspectos que inciden en esta problemática son por ejemplo la variación del empleo de la metodología que utilizan cada uno de los docentes; por otro lado, la inconformidad entre los padres de familia por la rotación docente en una misma materia durante el año escolar. El objetivo es analizar la incidencia del sistema de contratación de talento humano en la productividad para tomar correctivos y alcanzar la satisfacción de los padres de los implicados en este proceso, sean estos padres de familia, estudiantes es decir toda la misma comunidad educativa. El enfoque de la investigación es mixto, puesto que se combinan elementos de la metodología cuantitativa y cualitativa. Cuantitativa por cuanto se obtuvieron datos numéricos y cualitativos por la información recabada de los documentos que nos aportaron información relevante en torno a este tema. Los resultados indican la necesidad de implementar un departamento de Talento Humano con estrategias de captación de personal idóneo que permita satisfacer las necesidades y requerimientos que la institución requiere, y como resultado final se obtenga una herramienta administrativa eficiente y efectiva que garantice la estabilidad del claustro docente y por ende se consiga el objetivo fundamental que es aumentar la productividad. Como propuesta se plantea un proceso que consta de varias etapas para la selección del personal por competencias laborales, de tal manera que se llegue a una contratación eficiente de personal que se anticipe y prevenga cualquier desajuste que pueda presentarse y además se cubra con las expectativas de la comunidad educativa.

Palabras claves: Talento humano; productividad; competencias laborales

Abstract

The following study is a research article carried out in the Passionist Educational Unit of the city of Guayaquil, in order to establish the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the hiring processes and, on top of them, have a starting point to develop a work path in relation to low productivity and high rate of teacher turnover that causes problems with students and the

educational community. Some aspects that affect this problem are, for example, the variation of the methodology used by each teacher; on the other hand, the dissatisfaction among parents due to the teacher rotation in the same subject during the school year. The objective is to analyze the impact of the human talent recruiting system based on productivity in order to make corrections and achieve the satisfaction of the parents of those involved in this process, being parents, students or the educational community itself. The research approach is mixed, it combine elements of a quantitative and qualitative methodology. Quantitative gives us numerical stages and qualitative data will be obtained from the information collected documents that are provided to us with relevant information on this topic. The results indicates the need to implement a Human Talent department that has strategies for attracting suitable personnel that allow satisfying needs and requirements for institution requirements, as a final result, an efficient and effective administrative tool is obtained that guarantees the stability of the teaching staff, and therefore the fundamental objective is achieved, which is to increase productivity. it is proposed a process that consists of several stages, for personnel selection it will be by job competencies, in such way that an efficient recruitment of personnel is reached that anticipates and prevents any imbalance that may arise and also meets the expectations of the educational community.

Keywords: Human talent; productivity; labor competencias.

Resumo

O presente estudo é um artigo de pesquisa realizado na Unidade Educacional Pasionista da cidade de Guayaquil, com o objetivo de estabelecer as potencialidades, oportunidades, fragilidades e ameaças dos processos de contratação e, sobre eles, ter um ponto de partida para o desenvolvimento de uma trajetória de trabalho. em relação à baixa produtividade e alto índice de rotatividade de professores que causa problemas aos alunos e à comunidade educacional. Alguns dos aspectos que afetam este problema são, por exemplo, a variação na utilização da metodologia utilizada por cada um dos professores; por outro lado, a divergência entre os pais sobre a rotatividade de professores na mesma disciplina durante o ano letivo. O objetivo é analisar o impacto do sistema de recrutamento de talentos humanos na produtividade para fazer correções e obter a satisfação dos pais dos envolvidos neste processo, sejam eles pais, alunos, ou seja, toda a comunidade educativa. A abordagem da pesquisa é mista, uma vez que elementos da metodologia quantitativa e qualitativa

são combinados. Quantitativo porque os dados numéricos e qualitativos foram obtidos a partir das informações recolhidas nos documentos que nos forneceram informações relevantes sobre o tema. Os resultados indicam a necessidade de implantar um departamento de Talento Humano com estratégias de captação de pessoal adequado que permita atender às necessidades e exigências que a instituição exige, e como resultado final é obtida uma ferramenta administrativa eficiente e eficaz que garanta a estabilidade do corpo docente .e, portanto, o objetivo fundamental é alcançado, que é aumentar a produtividade. A título de proposta, propõe-se um processo que consiste em várias etapas de seleção de pessoal por competências de trabalho, de forma a que se consiga uma contratação eficiente de pessoal que antecipe e evite qualquer desequilíbrio que possa surgir e também atenda às expectativas do comunidade educacional.

Palavras-chave: Talento humano; produtividade; competências de trabalho

Introducción

En la sociedad del conocimiento, la excelencia es un requisito indispensable a la hora de formar un equipo de trabajo, cualquiera que sea el medio en el que se lo ejecute, cada día las exigencias son más, por lo tanto, las habilidades y competencias que tengan los colaboradores para la misión asignada son de diametral importancia para mejorar la competitividad en el medio, y en nuestro caso, el medio educativo. Esto solo se conseguirá con un personal docente idóneo, hecho a la medida de la institución que viva y promueva sus valores, que académicamente esté en permanente formación y espiritualmente viva valores humanos que sumen a la formación de nuestros educandos. Toda institución educativa debe contar con un personal que cubra las expectativas del usuario en este caso los padres de familia, educandos y comunidad. Hoy en día no solo es necesario contar con docentes que impartan conocimientos en clases magistrales, sino que sepan convirtiéndose en guías y facilitadores de aprendizajes más que en “dadores” de conocimientos, en un ambiente donde desarrollen habilidades comunicativas y sociales, de manera colaborativa autónoma e independiente. Deben ser capaces de administrarse a sí mismo, algo indispensable para esta sociedad globalizada que permanece en un cambio constante. En la consecución de este casi utópico perfil, el departamento de Talento Humano juega un papel muy importante en el esfuerzo de conseguir personal que cumpla con las características que encajen a la medida de lo que como unidad educativa necesita. El objetivo central no solo debe ser contratar un docente más, sino

personal que llegue a sumar no solo en lo académico, sino en trabajo en equipo, proactividad y compromiso. El perfil requiere que pueda ser capaz de involucrarse, sentirse “parte de” que desde su rol de docente logre consolidar liderazgo en su equipo de trabajo. Para cumplir con este perfil es necesario contar con un proceso que incluya todas las aristas de evaluación para que el postulante pueda ser considerado idóneo, donde se ponderen sus fortalezas, habilidades, pero también sus debilidades y puntos frágiles sopesando cada uno y midiendo los riesgos en cada segmento del proceso, con esto se pretende fortalecer un proceso de selección que a mediano plazo nos lleve a obtener mejores resultados en el rendimiento de nuestros estudiantes, con la implementación de un equipo docente renovado, comprometido, competitivo e innovador dentro de la Unidad Educativa Pasionista.

La gestión que realiza el departamento de Talento Humano es crucial en el proceso de selección, inducción acompañamiento y gestión de resultados del personal que asumirá funciones dentro de la unidad educativa. Es imperante que este departamento se convierta en una fortaleza para la institución, en una herramienta que debe proporcionar respuestas adecuadas a las necesidades relacionadas a la contratación de personal. Al momento de la selección de personal hay que recordar que se requiere de una plantilla docente con mayor preparación para que pueda realizar con eficiencia y eficacia su trabajo y por ende que la unidad educativa sea más competitiva y elegible del mismo abanico de propuestas que existen en el mercado para el mismo fin. Es indispensable que casa adentro se tenga claro las variables exactas para que el elegido tenga éxito en su puesto de trabajo. Al seleccionar el personal no solo hay que buscar en el sujeto habilidades duras, sino que en el contexto actual se debe valorar las habilidades blandas ya que estas son las que permitirán llevar con éxito las otras.

Los colaboradores que se recluten serán la pieza clave para alcanzar los objetivos de la unidad educativa, es indispensable captar individuos alineados: a la filosofía de la institución, clima, cultura y valores con el propósito de llegar a resultados eficaces. Además, se buscará personal alineado a la misión y visión de la organización, y así trascender en el tiempo en el contexto educativo. (Pérez, 2019) asegura que “un proceso de reclutamiento y selección es la vía más clara para encontrar gente de calidad en una empresa identificando sus necesidades y comparándolas con el candidato adecuado, que se ajuste a la organización tanto en papel como en la práctica”. El requerimiento de un nuevo talento humano a la institución proviene de diferentes razones tales

como: emplear una nueva vacante, conseguir un talento con nuevos conocimientos o aumento de la carga de trabajo, por lo cual es indispensable, que al momento de cubrir dicha necesidad el departamento de talento humano debe efectuar la respectiva gestión de su campo laboral actuando de manera vertiginosa y positiva para así conseguir en el nuevo colaborar las competencias requeridas.

(Monereo, 2012) indica que la competencia profesional de un docente debe reunir un conjunto de conocimientos y estrategias que le permitan enfrentar con éxito todo tipo de problemas o dificultades, habituales en su ejercicio profesional. También debería prever que durante los próximos años tendrán una presencia cada vez más evidente de avances tecnológicos y una influencia progresivamente mayor en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por lo descrito, la unidad educativa debe tener perfiles de puestos actualizados, análisis correcto de la necesidad a cubrir, realizar el reclutamiento del personal, la selección y por último la contratación. Es imprescindible que el departamento de talento humano con el jefe inmediato que requiere un nuevo personal, ejecuten la revisión de aspectos críticos de la vacante. El logro de información sobre el puesto de trabajo a través de la descomposición de este es de suma importancia, ya que es necesario estudiar diferentes aspectos del puesto. (Romero, 2016) lo define como una lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidad de supervisión de un puesto. Finalmente, con este análisis llevar a cabo el diseño del perfil del candidato idóneo. El objetivo es determinar cómo incide el proceso de selección del talento humano en la productividad de una institución educativa.

Pero que sucede ¿cuándo no se logra hacer una selección adecuada? y ¿por qué sucede este evento? Pues las razones son varias , desde la necesidad urgente de encontrar un postulante idóneo de manera inmediata que cubra una vacante inesperada, o que desde el mismo departamento de talento humano no se cuente con herramientas adecuadas para evaluar al postulante de manera integral, probablemente el problema gire en torno a que dentro del proceso no existan pruebas de admisión bien establecidas, o pruebas psicológicas descontextualizadas para el efecto, falta de objetividad en el proceso, falta de equipo en el departamento de Talento humano, no contar con perfiles claros de los puestos, verificación de referencias inadecuada, salarios bajos, influencia de la administración para la contratación, no contar con un departamento de selección de personal y muchos más que se despliegan en cada institución dependiendo del contexto.

Al fallar en la búsqueda de personal calificado, se contrata personal poco calificado ocasionando que la productividad se vea afectada. Una mala contratación puede afectar a todo su entorno, desde los directivos pasando por el equipo docente, los alumnos y demás comunidad educativa. donde es fundamental el trabajo en equipo. Según (Mondy, 2005), “atraer y retener a las personas adecuadas para la organización es el lado difícil de los negocios porque es el fundamento sobre los que se basa todo los demás”

La ventaja competitiva de una organización depende de su talento humano y no se puede comer errores en la contratación, la meta del proceso de selección es relacionar muy bien a las personas con el puesto vacante, si el escogido es sobrecalificado no optará por el puesto y si es subcalificado la contratación se verá afectada. Por su parte si el postulante no es evaluado de forma eficiente y efectiva dentro de un entorno lo más real posible puede que cuando ingrese a ejercer su rol no se adapte a la cultura organizacional y termine abandonando la institución, dejando una vez más una vacante que demandará otra vez de tiempo y uso de recursos, Para evitar estas situaciones que entorpezcas el normal desarrollo de la institución hay que optar por estrategias organizacionales idóneas para optimizar la búsqueda del postulante; Entre estas tenemos: las entrevistas psicológicas, pruebas psicométricas, verificación de referencias, análisis del currículum vitae, y muchas más. Sin embargo, la selección de personal basada en competencias se diferencia del proceso de selección tradicional por los métodos que emplea.

Así tenemos que según (López, 2010), las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo, Las competencias son parte de la descripción del puesto. Cuando una institución elabora su descripción de puestos de forma usual, se basa solamente en las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. Por otra parte, cuando se ejecuta una descripción de puestos basada en competencias se basará adicionalmente en saber “cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto”. (López, 2010)

Talento Humano

La definición de Talento humano es tan importante que puede llegar a cambiar la ruta por la cual se va a dirigir una empresa o institución, esta definición implica que el postulante posea características deseables y ajustadas a la realidad de la institución a la que postula 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 sus clientes internos externos. 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. En el caso de esta tesis es pertinente abordar el aspecto humano de la institución donde la calidad y calidez, van de la mano. Al hablar de “talento humano “es necesario estar conscientes de los nuevos paradigmas y las diferentes problemáticas que se vivencian en la comunidad educativa, que ponen de manifiesto la necesidad de afianzar una cultura educativa y empresarial con base en la ética y moral, junto con el desarrollo de liderazgos direccionados a la aplicación de procesos de mejora continua para la consolidación de compromisos y responsabilidades colectivas por parte de todos los miembros de la sociedad para generar ambientes educativos con énfasis en el desarrollo integral de los individuos.

Contratación laboral

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, podemos definir 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.

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.

Productividad

Según (Rosenberg, 1989) la definición es “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. Se puede definir de varias maneras la productividad, pero podemos decir que, 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, podemos decir que 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).

Debemos 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.

Proceso de contratación del talento humano

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 nuestro caso lo definimos 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: reclutamiento, selección, contratación.

Etapas del Reclutamiento

Es indispensable que el departamento de Talento Humano establezca una ruta de protocolo que cuente con una base de datos de potenciales aspirantes a prestar servicios en la institución, donde se establezca los medios por los cuales se reciben los currículos o información de los aspirantes, y cómo se clasifican; de esta forma cuando se presente la necesidad o vacante ya se tenga la información necesaria para ejecutar los procesos siguientes.

Etapas de selección

Esta etapa es la más relevante 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 necesarios para el desempeño de sus funciones sobre todo en los aspectos humano y profesional, sin que una sea más importante que la otra sino que más bien se complementen en el postulante para que corresponda al perfil solicitado. En este contexto es imperante que el solicitante tenga claras, a través del departamento de recursos humanos, las políticas institucionales siendo capaz de aportar a la empresa y garantizar que su ingreso no ponga en riesgo la seguridad de la institución, ni de las personas que ya son parte de la misma, así como que cumpla con las cláusulas de confidencialidad en cuanto a la información recibida. Que tenga una formación académica idónea, destrezas, habilidades, capacidades, y demás, que permitan de alguna manera garantizar un buen nivel de desempeño laboral. Una inadecuada selección puede traer a la organización costos económicos muy altos y una afectación emocional o psicológica para los demás miembros del equipo. Por tal razón la imperante necesidad de realizar un proceso de selección de Talento Humano, muy bien estructurado, que más allá de los prejuicios se busca el bienestar integral de la organización.

Etapas de Contratación.

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.

Competencias laborales

Según Levy-Leboyer (1997), “Las competencias laborales son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana de trabajo e igualmente en situaciones test. Pone en práctica en situaciones integradas, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” Es así que entonces esta es algo real y no ficticio, y demostrada en la cotidianidad lo que indica Levy se puede tomar como una definición acertada.

Los conocimientos son fáciles de medir con una prueba sin embargo este tipo de competencias se deben evidenciar en su manera de hablar, escribir, y también con la colaboración de los test psicológicos y obviamente deberán ser interpretados por expertos en la rama.

Objetivos de la investigación

El objetivo general es el analizar la incidencia del sistema de contratación por competencias laborales de talento humano en la productividad. Se plantea objetivos específicos relacionados con determinar los fundamentos teóricos que sustenten el proyecto de investigación, establecer procesos de mejora del sistema laboral que incide en el desempeño del personal y por último se procede a diseñar una propuesta para la mejora del proceso de selección del talento humano de una institución educativa.

Metodología

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 de tipo descriptivo, por cuanto en la revisión de los distintos documentos analizados del proceso de contratación del personal en la Unidad Educativa, se ha determinado información procesos cualitativos que determinan las distintas formas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del Talento Humano. Este análisis descriptivo de las distintas etapas del proceso de contratación, ha sido específicamente para determinar cómo se inicia y termina la contratación del Talento Humano, desde la necesidad de los distintos departamentos, hasta el cumplimiento del requerimiento. La población objeto de estudio, es el total de instituciones educativas particulares de la zona norte de la ciudad de Guayaquil.

Muestra

La muestra utilizada en la investigación, es la Unidad Educativa Particular Pasionista, compuesta por 61 colaboradores. En la recolección de información, se aplica la encuesta y la entrevista. Además, la 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.

Interpretación de los resultados

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

- **La Encuesta.** - Fue realizada a los colaboradores de la Unidad Educativa 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.

En el análisis de los resultados el 64% de los encuestados fueron mujeres de las cuales 73% van de un rango de edad de más de 40 años y el 24% fueron varones de los cuales el 50% van en un rango de edad menor a 40 años. Del 100% el 80% revela que la unidad educativa no cuenta con un buen departamento de Talento Humano y que cuando fueron entrevistados durante el proceso no se presentaron los pasos que debe haber en un proceso de selección.

El 49% lleva trabajando más de 6 años en la unidad educativa evidenciando que lleva muchos años siendo una implementación de este departamento. En la pregunta de qué nivel de estudios tiene el trabajador se obtuvo que un 76% tiene tercer nivel el 21% doctorado y tan solo un 3% está aún cursando su carrera de tercer nivel, demostrando que un gran porcentaje cuenta con estudios que se requieren para la unidad educativa. Sin embargo, en la pregunta dónde se consulta si está ubicado en el área afín a su tercer nivel, el 25% indica que no, por lo tanto, evidencia la necesidad de que el departamento de talento humano haga un análisis de puesto efectivo para aprovechar las fortalezas de cada docente a un 100% y aumentar la productividad.

En la pregunta que indica si conoce a la institución en referencia a las metas institucionales, objetivos institucionales, la estructura organizacional, la visión y misión, un promedio del 62% indica que si, de tal manera que en el 38% que no conoce se concluye que no existe congruencia

en lo que quiera la institución con la labor que hace, ya que no hay la certeza que exista la conexión entre ambas partes.

La unidad educativa no cuenta con un proceso de selección que cumpla con los estándares requeridos, es por esto que es necesario que se adapte una propuesta que conlleve a elevar los niveles de productividad, logrando que desde el ingreso del personal se pueda hacer un buen análisis de puesto para encontrar la persona correcta, para el puesto correcto en el momento correcto.

Como resultados de las entrevistas realizadas a directivos de distintas entidades educativas, tenemos que los cinco entrevistados coinciden, en que un proceso de selección laboral bien estructurado, si aumenta los niveles de confianza en la comunidad educativa, al igual que, todos consideran que el proceso inicia en el momento en que se presenta la necesidad de cubrir una vacante en alguna de las áreas de la organización en cualquiera de áreas.

En relación a la pregunta de ¿cómo es el sistema y de qué manera funciona o afecta a la institución?, las respuestas giran en torno a que no les afecta siempre y cuando se cumplan los procedimientos. 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, las respuestas manifiestan que los beneficios son muchos, tales como, conocer al aspirante en lo personal, familiar, emocional, así también los conocimientos en su respectiva área de estudio. Sin duda que, durante un proceso de selección de talento humano, no es posible conocer mayormente 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? La mayoría de los entrevistados, indica que contribuye de manera positiva, ya que el tener un proceso de selección estructurado, permite contar

con el personal idóneo que garantice un trabajo eficiente, que beneficie a la institución. Es una relación directa, a mayor conocimiento o mejor preparación mejor calidad de trabajo por tanto mayor productividad.

Así mismo, en cuanto al beneficio económico que obtienen las instituciones educativas, indican 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 implica la consecución de mayores beneficios económicos para la institución.

El nivel de confianza de la comunidad educativa es elevado cuando se conocen los resultados del proceso de contratación. Este proceso es una forma de evidenciar ante sus clientes externos la calidad del proceso de selección de personal.

En la ficha de observación aplicada para la revisión que se cumplan con ciertos estándares, arrojó como resultados que el 51% de fuentes de verificación no existían en la unidad educativo, tales como:

- La unidad Educativa cuenta con un programa de selección de personal bien estructurado
- La unidad educativa cuenta con un programa de capacitaciones de habilidades blandas al personal
- La unidad educativa cuenta con un plan de incentivos para sus colaboradores
- La Unidad educativa cuenta con un programa para medir el desempeño docente.

Según lo verificado en la fuente se concluye una vez más que la unidad educativa no cuenta con la estructura de un departamento de talento humano que no solo se encargue de la selección de personal sino también del proceso de capacitación tanto de habilidades duras como blandas, y más aún se lleve un control de que el docente esté capacitándose para aumentar así su productividad.

Discusión

Hay que confiar en los resultados obtenidos ya que hay una relación muy cercana entre lo que se consiguió en la investigación y lo que indican autores diversos sobre la importancia de un departamento de talento humano y no solo su proceso de selección sino todo lo que en él conlleva. Según (Mondy, 2005), como cada organización es única, también lo son los tipos de empleados y las cualidades requeridas en ellos para ocupar los puestos de trabajo. Por lo tanto, para tener éxito, una empresa debe ajustar sus fuentes y sus métodos de reclutamiento a sus necesidades específicas,

es decir la unidad debe crear de acuerdo a su misión, visión y objetivos estrategias útiles y necesarias en su entorno, por lo cual debe contar con un departamento de talento humano que cuente con los conocimientos y experiencias para lograrlo.

Así mismo en los resultados encontrados donde hay que mejorar el criterio relacionado con la capacitación y desarrollo del personal concuerda con lo que dice (López, 2010), la capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales.

Conclusiones

La importancia de implementar un sistema de gestión del talento humano que permita mejorar el sistema organizacional y servicios administrativos para mejorar el desempeño del personal en la Unidad Educativa se aprecia tanto en las encuestas como en la ficha de observación. Por todo lo evidenciado en el proceso realizado se concluye que la institución no cuenta con un diseño de procesos para la selección del personal, conllevando a no tener personal especializado e idóneo, haciéndola poco productiva y además hay que mejorar el porcentaje de satisfacción de los docentes en el aspecto de que haya planes de incentivos por sus avances como profesionales.

Esto se da porque esta entidad no cuenta con un plan de capacitación que contemple, la inducción, formación básica, entrenamiento y desarrollo del personal, puesto que las mismas pueden ser mejoradas en base a un manual de desempeño y la gestión por competencias del talento humano escrito y definido para las diferentes áreas.

La premisa donde se indica que la selección de personal errónea incide en la productividad fue corroborada en la investigación realizada, y que se necesita implementar un departamento de talento humano con estrategias de contratación por competencias laborales también se evidencia en el levantamiento de información que se hizo en la unidad educativa.

Tanto las encuestas, como las entrevistas realizadas denotan que la unidad educativa tiene limitaciones en el área de Recursos Humanos y que el proceso que esté inmerso en la selección de personal apoyará a la unidad educativa a no solo escoger personal idóneo, sino que el cargo que ocupe sea el correcto. Cabe recalcar que no solo es seleccionar sino buscar que los aspirantes reclutados mantengan y aumenten la eficiencia y desempeño laboral.

La selección de personal es una herramienta del departamento de talento humano para satisfacer una necesidad de vacantes en una institución. Hay que considerar todos los elementos que intervienen en la selección como: las bases de selección, sus técnicas, así como el proceso, para lograr proveer el factor humano adecuado, que además de conocimientos cuente con habilidades que no se miden con una prueba de conocimiento sino con estrategias adecuadas para ello y que por supuesto deberán ser interpretados por el especialista de esta área.

Referencias

1. Castillo M, Montoya Rivera J, Fuentes Seisdedos L (2015). Los sentimientos pedagógicos en el desempeño de los docentes del sistema educativo ecuatoriano.
2. Carro, R., & Gonzalez, D. (2016). *Productividad y Competitividad*
3. *Cobros autorizados a instituciones particulares y fiscomisionales*. (2019). Ministerio de Educacion. <https://educacion.gob.ec/cobros-autorizados-a-instituciones-particulares-y-fiscomisionales/>
4. Dennis Mazariegos; Monroy, Roberto; Raymundo, Jorge. (2010). El currículo organizado en competencias Metodología del Aprendizaje. Guatemala: Ministerio de educación de Guatemala.
5. Editorial Vértice, & Equipo Vértice. (2007). Selección de personal. Editorial Vértice.
6. Espinoza, M. et al. (2016), Currículo de Educación Inicial 2013, Ministerio de Educación del Ecuador.
7. Erreyes H, García T, Zurita G. (2016) La realidad educativa ecuatoriana desde una perspectiva docente
8. Fidalgo, A. (2007). *Metodologías educativas*. España: Universidad Politécnica de Madrid.
9. Gómez, F. C. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
10. GÓMEZ, L. R., BALKIN, D. B., & CARDY, R. L. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (5.ª edc.)*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
11. IESS. (1935, octubre). *Superbancos.gob.ec*. From <https://www.superbancos.gob.ec/>

12. 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.
13. Julio C. Durand, Á. V. (2016). *La institución educativa y la formación en la responsabilidad social*. Buenos Aires: Universidad AUSTRAL.
14. Jurado C. (2009), La inteligencia emocional en el aula, C/Recogidas N° 45 - 6° A. Granada, ISSN 1988-6047, N° 21
15. Lexis. (2005, diciembre 16). Código del Trabajo. *Registro oficial 167*. Quito, Pichincha, Ecuador.
16. López, G. C. (2010). Competencias profesionales de los orientadores educativos mexicanos. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 21(2), 380-390.
17. Mejía. (2013, abril). *Scielo*. From <http://scielo.sld.cu/>
18. Méndez. (2007). *CICAG*. From [Dialnet-ProductividadLaboralInstitucionalYGestionDelConoci-3218104.pdf](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3218104)
19. Mondy, R. W., Noe, R. M., & Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos*.
20. Ocampo López, A., Gómez Zermeño, M. G., & Zambrano Izquierdo, D. (2016). Percepción del profesor sobre el uso del b-learning para fortalecer competencias laborales. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 7(2), 11-23.
21. Ortega, L. T. (2017). *Getión del talento humano*. From <https://www.ecotec.edu.ec/>
22. Pacheco Rial, G. (2012). *Globalización y educación*. From *Globalización y educación*: <http://www.aliat.org.mx/>
23. Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO. *Negotium*, 48.
24. Rete, J. L. (2008). *Cómo entrevistar para la selección de personal*. Editorial Pax México.
25. Roldán López, N. (. (2015). Plan de Desarrollo 2015-2020 de la Católica del Norte, un horizonte. *Católica del Norte*, 3.
26. Rosenberg. (1989). *Diccionario de administración y finanzas*. Barcelona: Grupo Editorial Oceano.

27. Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 16-24.
28. Unicef. (2002). *Educación*.
29. https://www.unicef.org/spanish/publications/files/quality_education_sp.pdf