



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO
HUMANO PARA EL COLEGIO MIRALVALLE, SAN SALVADOR.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR
LICDA. JULIA LISSETTE MONGE DE TICAS**

**ASESORA
MTRA. KARLA MARIA CRUZ ZETINO**

SEPTIEMBRE DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**LICENCIADO LUIS EDUARDO RIVERA CUELLAR
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

SAN SALVADOR, SEPTIEMBRE DE 2024



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtra. Ana María de Lourdes Gamero Marín
Presidente

Dr. Juan Miguel Rivas Orellana
Primer Vocal

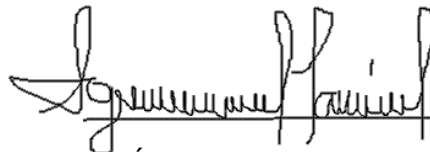
Mtro. Ricardo Ernesto Paz
Segundo Vocal

Mtra. Karla María Cruz Zetino
Asesora

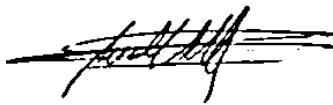
Mes: SEPTIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve horas del día veinticuatro de septiembre del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL COLEGIO MIRALVALLE, SAN SALVADOR", presentado por la: LCDA. JULIA LISSETTE MONGE DE TICAS, para optar al grado de MAESTRA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**



MTRA. ANA MARÍA DE LOURDES GAMERO MARÍN
Presidente



DR. JUAN MIGUEL RIVAS ORELLANA
1er. Vocal



MTRO. RICARDO ERNESTO PAZ
2do. Vocal



LCDA. JULIA LISSETTE MONGE DE TICAS
Sustentante

DEDICATORIA

A mi amado esposo, por su apoyo incondicional y su amor constante, que me han dado la fuerza para seguir adelante. A mis hijos, que son mi mayor alegría y motivación, quienes iluminan cada día de mi vida. A mis queridos padres y hermanos por acompañarme siempre en mi camino académico. Finalmente y no menos importante, a mi asesora y jurado por toda su orientación con calidad humana.

AGRADECIMIENTOS

Este es un momento muy especial para mí, y quiero tomarme un momento para agradecer a las personas que han sido fundamentales en este viaje.

En primer lugar, quiero agradecer a mi esposo, por su amor incondicional y su apoyo constante. Gracias por estar a mi lado en cada paso de este proceso, por motivarme y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles.

A mis hijos, les agradezco por su paciencia y por alegrar mis días. Ustedes son mi inspiración y cada vez me recuerdan la importancia de perseguir mis sueños.

Quiero expresar mi gratitud a mis padres, quienes me han enseñado el valor del esfuerzo y la dedicación. Su apoyo emocional y su guía han sido cruciales en mi vida y en este logro.

A mis hermanos, gracias por ser un pilar de apoyo y por siempre estar ahí para animarme. Su presencia en mi vida me ha dado la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Finalmente, quiero agradecer a mi asesora, Maestra Cruz, por su invaluable orientación y apoyo a lo largo de este proceso. Su conocimiento y sabiduría me han ayudado a crecer académicamente y a desarrollar esta investigación.

Gracias a todos por estar aquí hoy y por formar parte de este momento tan significativo en mi vida. Espero que disfruten la presentación y que puedan conocer un poco más sobre el trabajo que he realizado.

Lisette Monge

RESUMEN

En este trabajo se exponen diversos elementos teóricos, metodológicos, técnicos y prácticos para la construcción de las categorías de Gestión y Administración del Talento Humano.

Son múltiples, variadas y diversas las formas de abordar dichas categorías, sobre todo si se hayan referidas desde la realidad en la que se construyen tanto en el plano teórico como practico. Así pues, su abordaje depende de cada realidad organizacional con la que se trabaje. Esto significa responder a sus propias características, condiciones, historia, intereses y particularidades que se convierten en su identidad. Desde luego que por tratarse de categorías que se convierten en conceptos, siempre se hallan en razón de sus definiciones, ciertos elementos comunes tales como la planificación, reclutamiento, incorporación, plan estratégico, control, desarrollo profesional, desarrollo de liderazgo, programas de reconocimiento, competencias y otros tantos que surgen en el mismo proceso de construcción teórica que denotan su singularidad.

En función de lo anteriormente expuesto, este trabajo aborda con énfasis específico el proceso de selección del personal más idóneo para las necesidades de la institución estudiada y, particularmente, desde la propia realidad de dicha institución a partir de su historia educativa, su filosofía educativa y su identidad institucional. En esa línea, se plantean procesos, metodologías, definiciones y características que desde el proceso de selección por competencias debe llevarse a cabo para la contratación de todo el personal necesario.

ABSTRACT

This work presents various theoretical, methodological, technical and practical elements for the construction of the categories of Management and Administration of Human Talent.

There are multiple, varied and diverse ways of approaching these categories, especially if they are referred to from the reality in which they are constructed both theoretically and practically. Thus, its approach depends on each organizational reality with which one works. This means responding to your own characteristics, conditions, history, interests and particularities that become your identity. Of course, since these are categories that become concepts, certain common elements such as planning, recruitment, incorporation, strategic plan, control, professional development, leadership development, recognition programs, are always found due to their definitions. competencies and many others that arise in the same process of theoretical construction that denote its uniqueness.

Based on the above, this work addresses with specific emphasis the process of selecting the most suitable personnel for the needs of the institution studied and, particularly, from the reality of said institution based on its educational history, its educational philosophy and its institutional identity. Along these lines, processes, methodologies, definitions and characteristics are proposed that must be carried out from the competency-based selection process for the hiring of all the necessary personnel.

Índice

Presentación	i
Introducción	ii
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 Antecedentes	15
1.2 Definición o planteamiento del problema	16
Preámbulo general.....	16
El problema en concreto.....	17
1.3 Objetivos	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos:.....	19
1.4. Justificación	19
1.5. Alcances y limitaciones del estudio	21
Alcances:.....	21
Limitaciones:.....	21
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	23
2.1. Fundamentación histórica	23
2.2. Fundamentación teórica	24
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	52
3.1 Método o enfoque metodológico	52
3.2. Técnicas	53
3.3. Estrategia de análisis de datos	54
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
El proceso de análisis de los resultados: a cerca de la gestión	56

Sobre las técnicas aplicadas para la obtención de la información:.....	65
Resultados en gráficas.....	68
Resultados gráficos de la aplicación de Entrevistas.....	104
Resultados de la aplicación de Trabajo de Grupo Focal.....	115
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA.....	120
5.1. Conclusiones	120
5.2 Propuesta de mejora	123
Referencias	141
Anexo 1	145
 Cuestionario 1: sondeo exploratorio y obtención de información. Google Forms Consideraciones de interrelación personal de subalterno a jefatura.....	145

Índice de Tablas y Figuras

Tabla 1. Modelos de Gestión del Talento Humano	31
Tabla 2. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.	44
Tabla 3. Identificación de las características personales del candidato.....	50
Tabla 4. Esquema para elaboración de análisis	54
Tabla 5. Ficha Técnica.....	56
Tabla 6. Diseño metodológico y técnicas aplicadas.....	67
Tabla 7. Resumen de resultados de los instrumentos aplicados	68
Tabla 8. Subcategorías obtenidas o derivadas de las categorías.....	113
Tabla 9. Estructura catálogo de competencias del personal.....	126
Tabla 10. Valoraciones de los niveles de las competencias	129
Tabla 11. Competencias: definición, niveles y aspectos	130

Presentación

En este trabajo se abordan conceptos de gestión y administración del talento humano desde variadas formas de construcción teórica y práctica, donde su abordaje es múltiple porque depende de cada realidad organizacional con la que se trabaje con sus propias características, condiciones, historia, intereses, particularidades que se convierten en su identidad, pero hay elementos comunes como la planificación, reclutamiento, incorporación, plan estratégico, control, desarrollo profesional, desarrollo de liderazgo, programas de reconocimiento, competencias y retención que si se abordara cada uno de esos componentes, requeriría de más tiempo para realizar este trabajo.

Se abordará el reclutamiento que es un elemento importante para tener capital humano competente, que tenga conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes que logren que la empresa sea eficiente y logre sus objetivos, con un posicionamiento empresarial que permita ser una opción para sus clientes.

El abordaje al tema del reclutamiento responde a la necesidad de las autoridades superiores del Colegio Miralvalle, que necesita tener un modelo de gestión y administración, con metodologías modernas de trabajo, con visiones innovadoras y que robustezcan el proceso de enseñanza aprendizaje de sus estudiantes y que sea reconocido por los stakeholders por su prestigio.

Introducción

El documento se integra por cinco capítulos, que expresa una cadena de valor como un aporte sustancial al proceso de atracción de talento humano.

En el Capítulo 1 se presentan antecedentes del objeto de estudio, el Colegio Miralvalle, donde se exponen consideraciones teóricas sobre el sujeto de estudio: gestión del talento humano y el planteamiento específico del problema de investigación.

Sobre este último se construye la principal pregunta a resolver en el sentido que ¿puede el modelo de gestión y administración del talento humano lograr mejores niveles de calidad, compromiso y eficiencia en las labores del personal del Colegio Miralvalle? En este capítulo se enuncian los objetivos de la investigación y aspectos que la justifican tanto la parte teórica-conceptual como en lo práctica.

Se presentan alcances y limitaciones de esta investigación que dan un marco de acción real y objetiva para el planteamiento de la propuesta del documento.

En el Capítulo 2, se encuentra el marco teórico, con un abordaje de diferentes conceptos que robustecen la parte conceptual del documento con diferentes enfoques de autores, que dan soporte a la presentación del capítulo cinco del documento.

El Capítulo 3 está referido a la metodología utilizada en el documento, se detalla el enfoque de la investigación de orden cualitativo, la población sujeta de estudio, las técnicas e instrumentos de indagación utilizados, detallando al final de esta parte la estrategia diseñada para el análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de un diseño taxonómico categorial.

En el Capítulo 4 se presentan los resultados obtenidos sobre los que se construye la propuesta. La presentación se realiza con gráficas, tablas y la lectura (análisis) de dichos datos, para fundamentar que la propuesta no se aplica a instrumentos de opinión de la población estudiada, sino que se basa en la observancia

constante de acciones, conductas, comportamientos e intercambios con dicha población.

Finalmente, el Capítulo 5 comprende la propuesta que deriva de la realización de todo el trabajo. Esta realización se haya fundamentada desde los elementos teóricos, metodológicos, técnicos, prácticos y empíricos que durante el desarrollo de toda la investigación se llevaron a cabo. Es importante anticipar que, como resultado de todo el proceso de investigación, la propuesta de modelo de contratación por competencias surge de la exploración (observación), verificación y comprobación de su pertinencia, particularidad y singularidad institucional. Es pues, en este caso, una propuesta sometida a la realidad del Colegio Miralvalle.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2 Antecedentes

A cerca del Colegio Miralvalle (Aspectos generales)

El Colegio Miralvalle nace en 1973 con una población de unos 30 estudiantes, 11 niñas y 19 niños. Según una entrevista en el año 2023 con su fundadora la señora de Tovar manifestó que la inscripción era muy limitada y que apenas surgía la oferta de instituciones privadas, además la población que podía acudir a la educación privada se reducía al sector económico de la clase media en San Salvador.

No todas las familias tenían la capacidad económica para pagar servicios privados de enseñanza aprendizaje privada, reduciéndose a oferta académica de Colegios Religiosos, destacando la formación técnica-mecánica, electricidad, etc.

En esa época los colegios laicos apenas empezaban a aparecer; sin embargo, paralelamente, en el país surgen una serie de acontecimientos políticos que aceleran las posibilidades de servicio del sector privado y la población opta por tomarlo.

Así pues, en el contexto de esa nueva dinámica social de fenómenos políticos, los colegios se multiplican y la oferta de servicios se diversifica. Si a inicios de los setenta los colegios privados laicos ofrecían principalmente servicios de guardería, a mediados de esa década se diversifican y amplían dicho servicio hasta educación media, lo que permitió que el número de estudiantes y maestros aumentara.

Así sucedió con el Colegio Miralvalle que de acuerdo con la entrevista realizada a la propietaria (De Tovar, 2023) relata que: "...pasó de 30 estudiantes y 7 maestros iniciales a 55 estudiantes y 11 maestros en el año 1979, 78 estudiantes y 15 maestros en 1989, 90 estudiantes y 17 maestros en 2015 y 100 estudiantes y 18 maestros en 2020. Sin duda alguna, el crecimiento y desarrollo permanente de la

institución ha llevado a la misma a formular, diseñar y ejecutar nuevos proyectos de atención y mejoras en sus instalaciones, cualificación de sus servicios, mejoras y aumento de su personal académico y de servicio que de acuerdo a la propietaria del colegio ha pasado de 18 docentes en 2020; 109 estudiantes en 2021, 114 en 2022 a 117 en 2023, distribuidos en 12 secciones de atención en Parvularia y Educación Básica” (De Tovar, 2023). No está demás señalar que durante los años 2020 a 2023, el impacto de la pandemia Covid19 produjo algunos problemas financieros de la institución y en algunos casos, la desaparición de varios centros educativos privados, sin embargo, en el caso del Colegio Miralvalle, su constancia, esfuerzo y resistencia los ha llevado a mantener sus labores académicas y a fortalecerse institucionalmente.

Hoy en día, el colegio se plantea la necesidad de continuar ampliando sus servicios, pero, sobre todo, cualificar todas las esferas de su organización. Esto le ha significado planearse un esfuerzo constante y permanente de mejora continua en dos grandes áreas: la administración y sus recursos humanos. La apuesta administrativa se orienta al fortalecimiento de la estructura; la segunda, se orienta a aprovechar las capacidades de sus recursos humanos debida cuenta de la organización de esos recursos mediante el diseño de un modelo de gestión y administración del talento humano según sus propias necesidades, intereses y perspectivas de desarrollo.

1.2 Definición o planteamiento del problema

Preámbulo general

El talento humano contiene varias formas de comprenderlo y, particularmente de desarrollarlo, en el sentido que esto tiene que ver directamente con las políticas o tipo de organización en donde se realiza, todo depende del tipo de empresa, de su razón social.

Hoy en día, para efectos del reclutamiento de personas (selección de personal), en las instituciones, la producción intelectual o material del ser humano no se mide por las antiguas formas productivas en las cuales predominaba la habilidad físico-motora o la fuerza física que facilitó el alargamiento de jornadas de trabajo, hoy las sociedades apuestan por el conocimiento, ahora en las sociedades del conocimiento decir, cuanto mayor calificación y cualificación tenga un empleado, mucho mayor será la calidad productiva de la empresa y, por tanto, los beneficios que este alcance. Se trata pues de una nueva forma de concebir el trabajo y la nueva exigencia de producir con calidad sobre la cantidad. De la cantidad se ocupa la producción industrial o tecnológica, en tanto los seres humanos se cualifican mediante procesos de conocimiento fortaleciendo sus áreas de competencia con el propósito de ser más eficientes.

El problema en concreto

Actualmente, el Colegio Miralvalle está realizando varios cambios administrativos y de gestión. Dentro de esos cambios se halla su interés y necesidad de diseñar y formular un modelo de gestión y administración del talento humano para procesos de contratación que pueda ser utilizado desde su particularidad (De Tovar, 2023), fundamentalmente porque uno de sus principales problemas consiste en contar con personal administrativo y académico que si bien cumple buena parte de sus funciones, todavía se requiere diseñar y aplicar procesos de contratación que se cumplan con mayor exactitud, cualificación y compromiso de parte del personal mediante una filosofía de mejora continua, verificación de resultados y fortalecimiento de las capacidades individuales e institucionales.

Para resolver la dificultad de cómo realizar esta mejora continua, las autoridades del colegio se plantean la necesidad de implementar un modelo de gestión y administración que les permita dar respuesta a los nuevos retos y demandas que la población estudiantil y sus familias requieren de la institución.

Por el crecimiento poblacional estudiantil, docente y administrativo, el colegio requiere implementar un modelo que facilite su quehacer administrativo y

académico que resuelva su problema actual y futuro, específicamente en materia de contratación. Esto le permitirá solventar las dificultades que presenta, por ejemplo, necesidad de fortalecer su política de contratación del personal más idóneo y calificado para cumplir con las funciones asignadas por el cumplimiento de metas y fines que fortalezcan el sistema funcional de la estructura organizativa de la institución, entre otros.

Por otra parte, el Colegio Miralvalle cuenta con una estructura organizativa que le permite funcionar y cumplir con sus objetivos filosóficos, administrativos y educativos. Sin embargo, la misma institución se plantea la necesidad de procesos de cambio y mejora continua que le permitan alcanzar niveles de calidad a través de la contratación del personal docente que cumpla con el perfil académico pero también y particularmente, un perfil que garantice las competencias del personal, así como el compromiso para la aplicación de prácticas pedagógicas innovadoras que contribuyan en el logro de una trayectoria exitosa de estudiantes y la mejora de atención de la comunidad educativa en general.

Desde esa necesidad expuesta por la institución surge la pregunta. *¿puede el modelo de gestión y administración del talento humano lograr mejores niveles de calidad, compromiso y eficiencia en las labores del personal del Colegio Miralvalle?*

Para responder a esta pregunta es indispensable reorganizar varios componentes de dicha institución, entre ellos, las políticas y normativas de nuevos modelos de gestión que optimicen la participación, actuación y compromiso de su personal. Esta investigación ofrece una alternativa de modelo de gestión que resulte viable y pertinente a la realidad de la institución, práctica y operativa, acorde a sus necesidades e intereses.

1.3 Objetivos

Objetivo General

Ofrecer un modelo de administración del talento humano, con énfasis en la contratación de personal basado en competencias para el Colegio Miralvalle

de San salvador, que satisfaga sus intereses y cometidos en virtud de su misión y visión institucional.

Objetivos Específicos:

1. Diseñar un modelo (catalogo) de contratación por competencias del personal idóneo para el Colegio Miralvalle de San salvador.
2. Definir y explicar los distintos componentes del modelo propuesto en virtud de las particularidades del colegio Miralvalle de San salvador.

1.4. Justificación

Aunque actualmente el Colegio Miralvalle cuenta con un sistema de gestión y administración funcional, las autoridades del colegio requieren de manera imperativa y urgente un diseño de gestión viable y de rápida implementación. Esto le permitirá avanzar, desarrollarse y profundizar en la calidad de su servicio fortaleciendo adecuadamente su personal en virtud del rol que cada uno ocupa dentro de la institución y definir y fortalecer políticas de contratación apropiadas a la necesidad institucional y a las capacidades de cada empleado, sobre todo por el crecimiento que la institución experimenta tanto en personal que labora en ella como en la población estudiantil que atiende.

Una de las principales problemáticas a resolver en el Colegio Miralvalle, es fortalecer la calidad educativa. Para lograr ese propósito requiere de la elaboración de procesos de contratación que le permita seleccionar el personal docente, administrativo y de servicios que contribuya en la formación exitosa de niños, niñas y adolescentes, a través de prácticas pedagógicas innovadoras, así como mejorar la atención a la comunidad educativa. Una segunda problemática consiste en la necesidad de contar con nuevos instrumentos de contratación que contribuyan a la mejor organización que facilite la permanente evaluación del personal de acuerdo con sus funciones, competencias, capacidades y compromisos institucionales.

Como se señala en el apartado de Antecedentes, el colegio se plantea la necesidad de continuar ampliando sus servicios, pero, sobre todo, cualificar todas las esferas de su organización. Tanto la ampliación de servicios, así como la cualificación del recurso humano se convierten en elementos de interdependencia. Con seguridad, si se cualifica al recurso humano, la posibilidad de crecimiento en el sentido de ampliar los servicios de la institución será mucho más viable, más realizable.

En esto consiste uno de los principales aportes de la investigación: proponer un modelo práctico y sistémico que garantice el funcionamiento de la institución en sus labores administrativas y académicas. Como se sabe, la principal riqueza de una institución está en su personal, en la calidad de los servicios que cada empleado provee de manera que la apuesta administrativa siempre estará orientada al fortalecimiento de la estructura y de su recurso humano.

En este sentido, esta investigación ofrece una propuesta de modelo de contratación del talento humano en base a competencias desde la cual podrán articularse, dinamizar y fortalecer las funciones del personal que labora en la institución- Esto significará el fortalecimiento institucional y desde luego, el mejor aprovechamiento del recurso humano.

Sin duda que actualmente, el estudio sobre el concepto de talento humano en el mundo presenta diversas formas de abordaje teórico, metodológico y técnico y cada realidad en cada sociedad muestra sus propias particularidades o realidades. No es lo mismo abordar el concepto aplicado a la realidad europea que a la estadounidense, o estas dos a la africana, asiática, o latinoamericana y en este último caso, especialmente a la salvadoreña, incluso, aun dentro de la misma realidad nacional existen diferencias entre cada institución educativa que adquiere su particularidad según la población que atiende y con la que trabaja.

En virtud de lo anterior, las líneas generales del modelo que se propone comprenden previamente algunas consideraciones necesarias a saber:

1. Análisis de las formas de relación humana que se producen entre la gestión, la administración y la contratación del recurso humano.
2. Estudio de las variables relacionadas con los procesos de contratación del recurso humano.
3. Métodos que adopta el Colegio Miralvalle para los procesos de gestión, administración del talento humano, especialmente los relacionados con la etapa de la contratación.

Sobre las anteriores consideraciones, más adelante se detallan los elementos esenciales de cada una en las que se explica su importancia y contribución al fortalecimiento institucional y desde luego, personal.

1.5. Alcances y limitaciones del estudio

Alcances:

Construcción técnica, teórica y metodológica de los conceptos de gestión, administración del talento humano, aplicados desde la realidad concreta del Colegio Miralvalle, se propone un modelo de contratación por competencias que fortalezca las capacidades institucionales en general y el desarrollo personal en particular en función de mejorar la calidad educativa de manera permanente. El modelo propuesto constituirá una de las partes esenciales de todo el sistema de gestión y administración que la institución desarrolla tanto en lo educativo como lo administrativo.

Limitaciones:

Considerando que el aporte teórico, metodológico y práctico de este estudio favorece el desarrollo del Colegio Miralvalle de San Salvador en su labor educativa, es importante destacar que esto implica un estudio constante y

permanente que dé cuenta de las realidades cambiantes, su población laboral y de atención y su entorno social.

En tal sentido, una de las principales limitaciones consistiría precisamente en la realización de un estudio constante debido a que la misma dinámica institucional obliga al quehacer cotidiano en otros ámbitos. De igual forma, toda implementación de nuevos procesos implica la adaptación de los empleados a una nueva cultura administrativa y de gestión, por tanto, siempre se hace necesario un tiempo de asimilación, así pues, los resultados podrán evaluarse en el mediano plazo.

En relación con lo anterior, es importante aclarar que el presente estudio no constituye una respuesta acabada, terminada, definitiva. La superación de esta limitación solo habrá de alcanzarse con el tiempo y con su propia pertinencia.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación histórica

El concepto de recursos humanos cuenta con una historia teórica y práctica que data de varios siglos. Su primera utilización se generó a partir de la reorganización económica, política y de las ciencias sociales en el siglo XVIII. Smith (1776) propuso tres factores esenciales para comprender la función de los recursos humanos para la producción en las empresas: 1. El trabajo que se refiere a la mano de obra, 2) la tierra que incluye a los recursos naturales y 3) el capital que trata de equipos y maquinarias.

Más adelante, Taylor (1911) propuso una teoría centrada en procesos. Taylor ha sido considerado como el padre de la administración científica interesado en el perfeccionamiento de las organizaciones, de sus procesos productivos y en la división del trabajo. Después Maslow (1943) y Alder (1964) aportaron una nueva teoría de la jerarquía de las necesidades y la teoría de la personalidad que sin duda alguna dieron rumbo al abordar la administración del recurso humano. En contra de la teoría propuesta por Taylor (centrada en procesos), la teoría de Maslow y Alder se centraba en los trabajadores, dando lugar a una nueva visión humanizadora observando el comportamiento, las emociones, anhelos, esperanzas y cosmovisiones de los humanos.

En ese caminar de los procesos de evolución social y laboral de los trabajadores, aparece Weber (1946) que postulaba una estructura organizacional burocrática con figuras jerárquicas definidas. Buscó fomentar la especialización del trabajo en función de estándares de calidad que permitieran medir que tan efectivos eran los procedimientos llevados a cabo en las diferentes empresas. Con esto, surge la posibilidad de diseñar diversas estrategias de gestión de la administración para controlar de manera efectiva y no necesariamente eficiente, el trabajo realizado por los empleados.

Sucesivamente, Herzberg (1959), se ocupó de destacar la importancia que tienen los elementos motivadores en la actitud de los empleados. Con esto, diversos administrativos (gerentes, jefes, propietarios, etc.) comenzaron a cambiar su percepción y trato hacia los trabajadores. La administración se hace más humana y las formas de relación entre la gestión, la administración y los trabajadores contratados comienza a modificarse. Ya no se trata únicamente de la importancia de los volúmenes o productos generados, también la condición psicológica, cultural, social y laboral de los empleados comienza a tener más relevancia.

En esa línea, McGregor (1960) introdujo la teoría **X** y la teoría **Y** que de pronto resultan antagónicas. La teoría **X** se interesa por generar en una determinada organización, un ambiente que motive a los individuos a trabajar por dirección o mandato de una autoridad, mientras la teoría **Y** propuesta en la Escuela Humanista de Maslow (1943), sostiene la motivación de los individuos por intervención de su autocontrol y autodirección. La teoría **Y** coincide con la **Z** que plantea Ouchi (1981) que trata de la capacidad del ser humano para proponerse metas de orden superior. Esta teoría se utiliza para motivar a los trabajadores o para diagnosticar y encontrar soluciones a los problemas que se generan en el lugar de trabajo. La teoría **Z** dice que cuando el trabajador se desenvuelve en un medio de trabajo que le permite auto superarse con base en la confianza en las personas, con énfasis en las relaciones humanas y que impulsa el trabajo en equipo, optimizando su desempeño y mejorando las relaciones humanas entre los integrantes de una organización.

2.2. Fundamentación teórica

Consideraciones generales sobre los antecedentes de los conceptos de Gestión del Talento Humano

Este trabajo se ha organizado en dos grandes componentes. El primero se refiere a las consideraciones generales y de contexto en el que se halla el tema en cuestión. Aquí se presentan algunas consideraciones importantes para comprender el estado de aplicación de la gestión del talento humano. En segundo lugar, del libro de Chiavenato se retoman algunos de los elementos teóricos,

técnicos y metodológicos que plantea en su obra “Gestión del talento humano” y que resultan totalmente pertinentes para el análisis.

Hoy en día, la complejidad y desarrollo de las sociedades industrializadas y en vías de industrialización requieren con mayor premura su incorporación al mundo competitivo, no basta con producir, esa producción debe estar articulada con la productividad que solo le otorga el trabajo humano. La producción no siempre va de la mano con la productividad. Una persona puede, mediante el uso de la tecnología producir altos volúmenes de mercancías o productos, pero esto no significa que dicha producción reúna las condiciones de calidad, la calidad es uno de los componentes más importantes de la productividad, de tal manera que cuando se habla de cualificar los procesos de gestión y administración, la calidad se halla referida a lograr esos niveles de productividad.

Así pues, el concepto de gestión se haya plenamente vinculado a los de producción y productividad. La gestión del talento humano implica que cada organización debe obtener, desarrollar y fortalecer las capacidades de sus trabajadores, dándoles las mejores formas de desarrollo personal según sus capacidades o especialización. Son estos elementos los que permiten el crecimiento o contrariamente el rezago de una empresa ya sea individual, familiar, micro, pequeña, mediana o gran empresa, local, nacional o internacional.

El primer concepto que debe considerarse sobre el talento humano se refiere a su capacidad gnoseológica, psicológica, conductual, axiológica y socioafectiva, todas como parte del desarrollo de cada ser humano. También están vinculadas al comportamiento de los individuos, con las formas en las que el individuo se relaciona con la sociedad.

Pero ¿Qué tienen que ver estos elementos con la gestión y administración del talento?, la respuesta no es simple en tanto los conceptos de gestión y administración son holísticos, universales y las capacidades humanas también son diversas, holísticas y universales. Por ello, las capacidades humanas resultan ser objeto de estudio de la gestión y administración. En realidad, todos los elementos señalados son esenciales para explicar y diseñar las mejores formas

de gestión y administración en una organización. Las capacidades humanas determinan la fortaleza, crecimiento o desarrollo de una organización de tal manera que es la capacidad humana lo que genera la riqueza de una organización orientada a la producción material o intelectual.

Es importante aclarar desde el inicio, que el carácter holístico (pero también concreto) de los conceptos de Gestión y Administración también se hayan conformados por innumerables y distintos procesos, procedimientos, mecanismos, formulaciones, diseños y metodologías de aplicación en las cuales el éxito de su ejecución dependerá del propósito de la organización, pero fundamentalmente, de la capacidad que los empleados tengan para cumplirlas.

En ese sentido, la conducta, comportamiento, valores, etc., que el empleado tenga con relación a su propia vida personal y laboral, también se haya estrechamente relacionada con su sentido de pertenencia, identidad y compromiso con la institución en la que labora.

Como se indica al inicio de este trabajo, la gestión y administración del talento humano comprende varios componentes que a continuación se enlistan pero que cada uno comprende disímiles y múltiples formas de definición y ejecución, esto depende sustancialmente de la realidad en la que sean aplicados. Así pues, la gestión comprende las categorías de **planificación, control, aseguramiento y mejora**, en la que cada una adquiere sus particularidades pero también las diversas formas en las que se hayan articuladas como parte de diversos procesos que configuran la totalidad. Por ejemplo, para el caso particular del talento humano, el proceso visto en su totalidad comprende los siguientes componentes a saber:

1. Reclutamiento, selección y contratación
2. Formación del talento humano
3. Prestaciones e incentivos
4. Evaluación del desempeño
5. Escala de salarios

6. Plan de sucesión

7. Clima laboral

Como se señala en los primeros párrafos, el concepto de gestión indica una variedad de elementos que no se posicionan de manera mecánica. Esto significa que no todos esos elementos son aplicables a todas las organizaciones. Su nivel, forma y mecanismo de aplicación estará siempre relacionado con la necesidad que la organización exprese y, además, con el tipo, dimensión y alcances de la empresa tanto en su volumen de producción, cantidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y logísticos, entre otros.

Chiavenato (2009) afirma que la gestión del talento humano indica un conjunto de políticas y prácticas necesarias para conducir cargos gerenciales dirigidos a personas o recursos desde los cuales se ponen en práctica diversos procesos de reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones, así como la evaluación de desempeño.

Eslava (2004), dice que gestionar el talento humano significa asumir un enfoque estratégico de la dirección, debido al carácter primordial del cargo y que constituye la figura de conducción de la organización, de la que dependen el resto de las instancias estructuradas según la producción y competencia de la organización. En ambos casos los autores coinciden en la importancia del rol gerencial. Esto significa un papel primordial del nivel gerencial en los procesos de cumplimiento de la producción de las organizaciones.

Así pues, las organizaciones no pueden alcanzar su máxima realización sin la participación de las personas, de los individuos que hacen posible la vida misma de la organización. Son estas personas las que —en términos de valor monetario—constituyen el activo fijo y aunque dicha figura no aparezca representada en los balances generales (Koontz y Wehrich, 2004) se trata de seres humanos y no de maquinaria o bienes materiales, son las personas las que le otorgan la posibilidad de riqueza a la empresa, sea esta riqueza de orden intelectual o material. En ese sentido, la gestión del talento humano se apoya en

procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones (Chiavenato, 2008) tales como los que se indican a continuación:

- **Reclutamiento:** consiste en difundir las oportunidades de trabajo que se generan en la organización mediante distintos recursos logísticos, tecnológicos o humanos. La difusión o anuncios de plazas se convierten en mecanismos de comunicación importantes tanto para población que requiere del empleo como también para dar inicio al proceso de selección.
- **Selección:** esta consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización. El proceso de Selección, según la organización que lo realiza, podría conformarse por varias etapas, fases o procedimientos que deben cumplirse. Cumplidos los requisitos establecidos para esta etapa, inicia el momento de la evaluación.
- **Capacitación:** esta consiste en diseñar y ejecutar un proceso de formación sistemático que fortalezca a las personas en sus capacidades, actitudes, habilidades y conocimientos que se traduzca en su propio beneficio y el de la organización.
- **Recompensa:** es una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de una persona. Normalmente se estima que se recompense el esfuerzo, producción o identidad de un trabajador mediante estímulos remunerativos, sin embargo, no siempre el asunto económico satisface la necesidad emocional de los trabajadores. También la recompensa puede tener mayor peso simbólico mediante otras figuras tales como un nuevo cargo o puesto en la organización.
- **Evaluación del desempeño:** como su nombre lo indica, se trata de medir el desempeño de las funciones y productos generados por el individuo de acuerdo a los objetivos planteados.

En la administración, esta se organiza en subsistemas técnico, estructural, psicosocial, de objetivos y valores, administrativos. “La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal (Chiavenato, 2007).

En esa línea, figuran diversos procesos entre los que se hayan algunos más significativos a saber:

1. **Planificación:** la planificación implica la elaboración de los objetivos, estrategias y acciones que se llevaran a cabo para el cumplimiento del cometido de la organización.

2. **Reclutamiento:** este es quizás uno de los procesos clave para el buen desarrollo de la empresa. Pero el éxito de esta etapa depende sustancialmente de la capacidad que la organización tenga con relación a su visión para la contratación de su personal.

3. **Control:** los responsables de las labores realizadas en la organización deben aplicar periódicamente evaluaciones que permitan observar el desempeño de los empleados según sus cometidos y preferentemente según lo establecido en su contrato. Mediante este ejercicio, podrán aportarse nuevos elementos o fortalecer los aspectos que no se hayan llevado a la práctica en el ejercicio laboral.

4. **Desarrollo profesional:** los responsables de los Recursos Humanos deberán generar los espacios y motivaciones necesarias para que los empleados se sientan satisfechos con su labor profesional y motivados a continuar preparándose profesionalmente.

5. **Liderazgo:** tanto los antiguos como nuevos empleados deben asumir una condición de liderazgo en cada una de sus responsabilidades. Para ello deben realizarse diversas actividades orientadas con ese propósito.

6. **Programas de reconocimiento:** es importante que los empleados se sientan apoyados por su organización y que se valore su trabajo para su plena satisfacción. El reconocimiento de la organización al compromiso, trabajo y desempeño del empleado resulta sustancial para el proceso de identificación del empleado con la organización. De igual forma, el empleado vea recompensando

el trabajo que realiza. Para ello es importante que se implementen programas que vayan orientados a satisfacer el compromiso y entrega del empleado.

7. **Plan Estratégico:** este tiene como objetivo principal definir y determinar cuáles serán las acciones que deben seguirse para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos que garanticen el desarrollo del trabajo con calidad y producción de la organización

8. **Incorporación:** este es un proceso de presentación del nuevo empleado al resto que labora en la organización o empresa. El proceso inicia el primer día de trabajo del empleado con mecanismos como presentación a todos los empleados en general, recorrido por las instalaciones (oficinas, espacios laborales, etc.).

9. **Competencias:** se refieren a las habilidades, capacidades y rasgos de la personalidad que los empleados poseen y a la misma capacidad que la organización posea para poder detectarlas.

10. **Retención:** la empresa u organización debe poseer una política orientada a retener el talento humano con el que cuenta mediante la generación de ambientes laborales pertinentes. De acuerdo con lo señalado anteriormente, vemos que la relación entre gestión y administración es intrínseca. Ambas se conectaron de forma que la existencia de una depende sustancialmente de la otra. Se hace gestión del talento humano cuando se responde a las formas de organizar, dirigir y administrar una organización y se hace administración cuando se organiza debidamente y apropiadamente la capacidad (competencias, conductas, axiomas, etc.) del recurso humano.

Ahora bien, hay que considerar que un modelo de gestión es un conjunto de elementos que se relacionan e interactúan entre sí para explicar una realidad compleja, considerando el entorno y contexto de la institución.

Según los planteamientos teóricos, técnicos y metodológicos de los autores expuestos, el modelo de gestión y administración del talento humano comprende

los diferentes macroprocesos y sus interacciones internas y externas, para atraer, seleccionar y mantener el personal idóneo en los puestos de trabajo, acorde a las necesidades de la institución para lograr los objetivos. En la siguiente tabla, se consideran algunos modelos de gestión del talento humano, para el análisis de los principales elementos:

Tabla 1. Modelos de Gestión del Talento Humano

Chiaventato (2011)⁽¹⁾	Gary Desler (2011)⁽²⁾
Subsistema de Provisión de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento de personal ✓ Selección de personal 	Reclutamiento y Selección <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación y reclutamiento del personal ✓ Pruebas y la selección del recurso humano ✓ Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral
Subsistema de Organización de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de puestos ✓ Descripción y análisis de puestos ✓ Evaluación del desempeño 	Capacitación, desarrollo y remuneración <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración y evaluación del desempeño ✓ Remuneración de los empleados
Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Remuneración ✓ Planes de prestaciones sociales ✓ Calidad de vida en el trabajo ✓ Relaciones con las personas 	Administración de las relaciones con los trabajadores <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ética y trabajo justo en la administración de recursos humanos ✓ Administración de las relaciones laborales y la negociación colectiva ✓ Protección de la seguridad y la salud
Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación y desarrollo del personal ✓ Desarrollo organizacional 	
Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistemas de información de recursos humanos ✓ Ética y responsabilidad social 	

Fuente: Elaboración propia

(1) Adaptado de: Chiavenato (2011)

(2) Adaptado de: Dessler (2011)

En el caso de las instituciones educativas, uno de los elementos más críticos, es la etapa de selección del personal docente, ya que de ello depende en gran medida la calidad en la atención de la comunidad educativa. Así pues, en esa línea, en esta investigación se profundizará con mayor énfasis en las técnicas que se adapten de mejor manera a la realidad estudiada, es decir, a las necesidades del Colegio Miralvalle.

2.3 El concepto de selección.

La selección adquiere varias formas de definición porque la Selección es un proceso. Al existir como proceso, las definiciones se vuelven múltiples y diversas. En todas las definiciones y su aplicación, comprende elementos comunes que permiten que dichos procesos encuentren coincidencias en muchos de sus componentes. Una de esas coincidencias consiste en situar el proceso de selección como el instrumento o mecanismo idóneo para lograr el mayor éxito administrativo y por tanto, el éxito de la empresa o institución educativa. Entre las diversas formas de realizar este proceso hay diferentes componentes como el reclutamiento interno y externo, entrevistas, pruebas realizadas hasta el momento de la inducción cuando concluya el proceso y se ha seleccionado al empleado.

La responsabilidad del proceso de selección deja claro que quien atiende esta tarea debe poseer capacidades y cualidades, desde el orden subjetivo (madurez emocional, experiencia, etc.) hasta la visión y dominio completo que quien selecciona al personal, debe tener sobre la institución en la que labora.

No es pues un asunto técnico requiere a quien tiene esta responsabilidad, también se incorporan los aspectos axiológicos, formativos y humanos de la persona seleccionadora. Desde esta perspectiva, pueden señalarse algunas ideas de formato que incluya los siguientes elementos: Contenido del anuncio (nombre y tipo de empresa, responsabilidades, remuneraciones –pretensiones salariales-, beneficios, lugar de envío de los CV, entrevista personalizada y directa en la cual se establece una comunicación simbólica, lingüística y perceptiva entre el entrevistador y el entrevistado. La entrevista tendrá que estar planteada en el marco de las competencias, capacidades y habilidades que el postulante presente; pero de igual forma no todo se reduce a las competencias.

La entrevista permite establecer la interacción humana que permite identificar axiomas y conducta) en fin, toda aquella información que requiere el postulante para mejor claridad del marco conceptual y jurídico al que se está postulando.

Para dar cumplimiento a los procesos indicados en el párrafo anterior, el entrevistador –que puede ser el administrador, el gerente general, gerente de área, gerente de recursos humanos, etc.—deberá conocer plena y ampliamente las funciones, responsabilidades, competencias--- que el puesto o cargo exige, por ejemplo: experiencia personal, capacidad técnica, capacidades sociales, aptitudes, valores, experiencia laboral y otros tantos que requiera la institución. Según Cuesta, A. (1999), la selección de personal es un proceso con técnicas efectivas para encontrar al candidato que se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta. Se trata de encontrar las mejores formas, mecanismos, metodologías o instrumentos que garanticen la mejor realización del proceso de selección.

Esto significa que no se debe utilizar un mismo formato para todas las personas ya que, finalmente, aunque los puestos o cargos comprendan probablemente los mismos elementos técnicos, lo más importante es que se trata con individuos diferentes y por tanto, es necesario identificar las particularidades culturales y sociales que cada individuo posee con respecto de otro. Según Bray y Moses, en Sikula, A. (1994) para llevar a cabo el debido proceso de selección, los aspirantes necesitan cumplir con las exigencias establecidas por la institución lo cual no significa que, aunque los aspirantes no acrediten todos los requerimientos técnicos, saberes o experiencias, no puedan ser contratados.

En realidad, para la selección, también se incluyen otras valoraciones de orden axiológico que, de acuerdo con el tipo de institución, pueden ser más importantes que los mismos requisitos técnicos. En esa misma línea, Cronbach, L., L Glesser, G. (1965), Wickert, R. (1962), Owens, W. y Jewel, D. (1969) sostienen tres modelos importantes para la selección de personal: *la colocación, la clasificación y la selección*.

La primera se refiere al otorgamiento directo de la plaza sin necesidad del proceso de selección, aunque también corresponde a este primer modelo, someter la plaza a dos o tres candidatos y otorgarla a quien resulte de menos riesgo, es decir, asegurarse que se cometerán el menor grado de errores posible.

La segunda se presenta en dos grandes líneas: la clasificación externa y la interna. La externa está referida a valoraciones de clasificación de los individuos, es decir, a definir a los individuos según el tipo de persona (empático, creativo, dinámico, liderazgo) y otros tantos que permiten a la institución depositar su confianza en la persona seleccionada. La interna es la que se realiza al interior de la organización para potenciar las capacidades de los trabajadores destacando las principales características que requieren los trabajadores para su desarrollo.

La clasificación puede funcionar independientemente del proceso de selección, o sea, que, si la institución lo decide, puede realizar ambos procesos simultanea o paralelamente, dependerá de los intereses de estas, en ese sentido, ésta estará circunscrito a sus necesidades. Sánchez, J. (1993) sostiene que “más que ver la selección como un proceso eliminatorio de personas no aptas hay que entenderla como la búsqueda de aquel candidato que tiene más posibilidades de realizar un trabajo con éxito, de adaptarse a un entorno profesional y desarrollarse en él.” (p.76).

El tercer elemento es la selección. Este se orienta a la búsqueda de las personas más idóneas y pertinentes para el puesto requerido. Esto significa competencia entre todos los candidatos y realizar procesos más justos y equitativos que respondan a las necesidades de los aspirantes y de las instituciones, en especial de las educativas.

Una segunda interrogante está relacionada con las acciones convenientes para atraer al talento humano. Al respecto, es importante destacar que justo como sucede desde el inicio del proceso en su fase de Reclutamiento, el diseño de dicha etapa es sustancial y, por tanto, las acciones referidas a cumplir con todo el proceso deben estar en primer lugar, articuladas y, en segundo lugar, provistas de eficiencia para la presentación de resultados. Pero también es importante destacar que, no todos los procesos de reclutamiento y selección deben ser iguales.

Si bien hay elementos comunes que corresponden a cualquier tipo de proceso desde el reclutamiento, también hay elementos particulares. Esas particularidades surgen por distintas realidades. Por ejemplo, tipo y forma de la empresa, población, elementos geográficos, productivos, cultura y otros tantos que se suman a dichas particularidades. Significa que el reclutamiento y selección depende del diseño que incorpore las particularidades referidas y que, por tanto, mediante las acciones convenientes.

Las acciones son formas operativas que deben responder a las necesidades y particularidades de lo que la empresa necesita y del talento humano que requiere para su desarrollo. Anteriormente se ha dicho que el talento humano debe ser prioridad para las instituciones y, por tanto, el proceso de reclutamiento y los requerimientos que allí se fijen, deben ser claros y específicos para lograr el mejor resultado.

Tras resolver el paso o nivel de reclutamiento en la selección de los candidatos, surge trascendentalmente la aplicación de las técnicas, sobre todo y, en particular, la entrevista. La entrevista se configura como el instrumento fundamental para el establecimiento de la relación directa entre el candidato y la institución representada en el gerente o responsable de realizarla.

Sobre este aspecto es importante acotar que las entrevistas pueden ser variadas, con distinto formato, y desde luego, con diversos intereses. Lo que permite obtener el mejor resultado depende de ese vínculo entre el entrevistado y entrevistador.

Es una relación humana en la que predominan y destacan los elementos personales (conducta, comportamiento, personalidad, intereses, formación, idoneidad, etc.). Así, cualquier entrevista aplicada para evaluar aspectos técnicos especializados, conocimiento, etc., dependerá de la estructura que la entrevista posea y del nivel de entrenamiento que sobre ella haya recibido el entrevistador.

En esa línea, la mejor entrevista es aquella que se deduce y se construye desde el inicio del proceso (reclutamiento) hasta las formas de estructuración de las preguntas y la aplicación de estas mediante la relación directa y humana. Se trata en síntesis de descubrir, explorar, conocer y valorar las capacidades humanas, los elementos de carácter, personalidad, intrafamiliares, sensoperceptivos y psicosociales que el candidato posee.

Realizados los pasos y esferas anteriores, llega el momento de informar. El informe debe ser específico, pero también holístico. Debe comprender la más alta objetividad de todos aquellos que han intervenido en el proceso de selección. Esto significa que la opinión debe ser colegiada, de conjunto, pero también particular de cada especialista. Una discusión abierta, positiva para el análisis de los elementos evaluados en los candidatos, pone en mejor condición de selección a la empresa.

Se busca entonces, que prime el interés de la empresa a través del análisis de los elementos de competencia del candidato, salvo, desde luego, el caso de empresas interesadas más en el cumplimiento de los requerimientos del puesto que de las competencias individuales. Ese nivel de análisis debe ser profundo y sobre todo con visión de futuro de la empresa, por tanto, deben ser los elementos de orden humano del candidato los que deben resultar prioritarios.

En definitiva, el concepto de selección del talento humano por competencias figura como la forma y contenido más apropiada para el crecimiento y eficiencia de las empresas, sobre todo para aquellas que apuestan por su futuro, con perspectiva, con visión global y holística de los cambios que deben producirse en su interior, cuantitativo y cualitativo, independientemente de su nivel tipo y forma.

El talento humano representa la mejor forma de convertir las empresas competitivas, priorizando la capacidad, inteligencia, identidad y compromiso de sus trabajadores, es pues, el sentido de las competencias, la revaloración del ser humano y comprender que cualquier forma de crecimiento económico, social, cultural y humano se halla en lo humano. Por esas diversas ventajas, también deben resolverse los elementos de particularidad, de aquellos componentes

propios para cada población, para cada individuo que será parte de la organización, lo que significa que, aunque se encuentran modelos y formatos generales aplicados a la universalidad, los elementos propios y particulares también deben sacarse de esa universalidad.

Por su parte, Cerna (2006), indica que los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de las personas nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Ciertamente, esta idea reafirma que son los seres humanos los únicos capaces de producir riqueza o desarrollo. Nada está fuera de esa determinación porque para que haya riqueza debe haber trabajo-producción y esto, solo el ser humano es capaz de realizarlo. En esa misma línea Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), señala que, solo atendiendo las necesidades humanas, una organización es capaz de crecer y prosperar. Así, todos los autores coinciden en la imperiosa necesidad de relacionar o encontrar el valor que una institución posee según las personas con las que cuenta, de sus recursos humanos en los que cada institución apuesta al desarrollo de su recurso humano, ya que es quien genera valor. También es importante establecer una conexión con el desempeño laboral que reafirma el fortalecimiento de las instituciones desde las interrelaciones que se generan al interior de las organizaciones.

Al respecto, Flores (2010:13) afirma que la calidad en las relaciones dentro del ámbito laboral, suele ser el atractivo más importante para que las personas decidan continuar en la organización, es decir, el trato que reciben las personas y las oportunidades de crecimiento y desarrollo, son algunos de los principales factores de atracción y retención que consideran las empresas como parte de sus estrategias en el manejo de los recursos humanos. En esa misma lógica, (Chiavenato, 2007) indica que el buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Según Wayne y Robert (2005), la gestión del desempeño indica el nivel de calidad con el que los empleados realizan sus funciones. Sobre este punto de la calidad, está claro que el concepto varía según el interés, conformidad y aceptación de lo producido de acuerdo con el carácter propio de cada organización.

La calidad implica satisfacción y ésta dependerá de cuánto una organización percibe sus logros, alcances y perspectivas de desarrollo y/o progreso de manera eficiente, eficaz y efectiva en el cumplimiento de las funciones asignadas para alcanzar los objetivos propuestos. Consecuente al éxito de la organización (Palmar y Valero, 2014). Bohlander (2003), señalan que el desempeño laboral comprende el cumplimiento del cometido en el cual los empleados cumplen con su función. Esto significa el interés que el trabajador confiere a su trabajo de manera que su función y cometido se cumpla en su productividad como competencia, que revela el alto grado de eficiencia.

Así pues, se deriva de lo anterior lo que tiene que ver con la evaluación que comprende el cumplimiento de metas, objetivos y la producción de resultados de acuerdo con las funciones establecidas o determinadas por la organización. La evaluación, representa acciones y comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (García y Ruiz, 2002).

En ese orden, agrupados los distintos elementos, la meta principal consiste en la apuesta a la calidad. También se dijo que el concepto de calidad tiene que ver con el grado de satisfacción que la organización tenga de su producción o del trabajo que realiza. En esa línea, el desempeño laboral es una variable multicausal en la que intervienen factores internos y externos que deben ser reconocidos y gestionados de manera que contribuyan al éxito esperado de la gestión (Carbajal, 2011), lo que significa que, en primera instancia, todos los elementos que contribuyan a la calidad deben estar debidamente articulados

logrando con ello la existencia de un sistema que permite ver la totalidad, pero también las particularidades de la organización.

Esto produce mayor y mejor eficiencia en el trabajo que se realiza, así como en los posibles cambios o políticas que la organización diseñe hacia el futuro. Según Heredia (1985), la gestión es la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que lleven a una finalidad, que consiste en utilizar debida y adecuadamente los recursos con los que cuenta la institución, pero, sobre todo, no basta con el uso de esos recursos, sino, fundamentalmente, con la optimización de estos. De esta manera, el concepto de gestión responde a la integralidad que resulta de la articulación e intervínculo entre cada una de las instancias que conforman la organización, de tal suerte que la gestión responde a la totalidad, o al menos trata de responder a esa totalidad. Esto permite que sus acciones se produzcan de manera integrada y con ello, que los resultados también sean integrales.

Solo en esa medida la organización avanza sincrónicamente, lo que facilita que se desarrolle con mayor prontitud. Así, la gestión como acto integral puede entenderse como la integración de diversos procesos de trabajo que se articulan organizada y sincrónicamente para avanzar y desarrollar con eficacia los cometidos de la organización, que deseáramos que todos los integrantes de la organización (Villamayor y Lamas, 1998).

En relación con el ámbito del servicio público, la gestión adquiere sus particularidades normativas debido a que se halla inmersa en la lógica de las disposiciones oficiales y, por tanto, su administración, aplicación y evaluación adquiere características propias. En algunos casos, según el tipo de normas o leyes gubernamentales, la gestión pública adquiere matices propios según la institución que representa.

Sin embargo, aun y con todas las particularidades que la gestión puede tomar, existen elementos de la gestión que la hacen responder a estados organizativos comunes que rigen su funcionamiento, en esto el cumplimiento y aplicación del

proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar (Corominas, 1995) de manera que puedan ser sujetas al cumplimiento de disposiciones generales normadas en las distintas formas que las Leyes se expresan y se configuran en lo Administrativo. Contencioso y Penal.

En este caso de la gestión pública, Uvalle (2004:2) refiere su relevancia en virtud de constituirse como los instrumentos que garantizan al ciudadano las libertades, participación, calidad de vida, democracia política y bienestar humano de manera permanente de tal suerte que los ciudadanos adquieran confianza en las instituciones.

En esta lógica (Valeriano,2012) afirma que el éxito de la gestión pública se halla circunscrito al cumplimiento de las acciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personas altamente calificadas para ocupar los puestos de trabajo; debido a que, como lo he señalado anteriormente, son las personas las que hacen posible que la organización funcione, exista, se desarrolle y trascienda en sí misma y en relación con su entorno.

Pero ¿Qué tiene que ver estos elementos con la selección de personal?, la respuesta no es simple. en realidad. Esos elementos ontológicos son el punto de partida en el proceso de reclutamiento de personal de una institución porque, según las condiciones y características del lugar, ubicación, tipo de población, etc., las empresas estarán interesadas en reclutamiento de personas propias de las localidades donde se encuentran dichas empresas, independientemente del medio de divulgación, referencia o llamamiento que la empresa utilice previo al proceso de selección, es decir, (Chiavenato, 2009:137) si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, por tanto, positiva e invitante, la selección es una actividad de elección, clasificación y decisión y restringe e impide.

Tras establecer los elementos generales para el reclutamiento de personas, inicia el proceso de selección que puede ser en dos direcciones (según interés, tipología, capacidad económica y productiva de la empresa) desde las que

abordaremos el momento más importante de las personas que se contratarán, esto es, la Selección de Personas.

La administración de la educación no está referida únicamente a dinámicas operativas de organización. En realidad, la administración constituye una cultura, una forma de organización que refleja conductas individuales y comportamientos colectivos, representa una visión del mundo en la que cada individuo responde a sus procesos de formación profesional y humana, como se vinculó con la sociedad.

Así pues, en primer lugar, la administración se convierte en un instrumento de expresión de su propia cultura, entendiendo por cultura la noción propuesta por Tylor (1995:29) como "...aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre". En esa lógica, en todo tipo de actividad o forma de organización que el ser humano adopte se halla inmersa su propia formación cultural, de manera que no puede estar fuera su aplicación en la administración.

En la línea anterior, la educación constituye una expresión de la cultura y, en consecuencia, la forma en la que se organice o administre será resultado de esa cultura en una sociedad determinada. En ese sentido, se entiende que la administración de una institución educativa cuida recursos materiales, logísticos, humanos, económicos, de infraestructura, y proveer información documental mediante instrumentos de llenado que las autoridades superiores demandan o requieren. Sin embargo, en estricto sentido, la administración resulta fundamental para las instituciones educativas para la coordinación y optimización de los recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de su objetivo.

De acuerdo con Aguilar (2006), la planeación escolar comprende diversos pasos que deben ser ejecutados para lograr el mayor éxito de las acciones planeadas.

Así pues, propone para cualquier tipo o nivel de la planeación los siguientes pasos:

1. Diagnóstico (situación actual de la empresa y por qué)
2. Pronóstico (A dónde se dirige la institución)
3. Objetivo (A dónde debería dirigirse la institución)
4. Estrategia (Cual es el mejor modo de llegar al punto señalado)
5. Táctica (Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo)
6. Control (Qué medidas deberán vigilarse que sean indicadoras de si la institución está teniendo éxito)

Precisamente, desde que se cumplen estos pasos, la administración y planeación en las instituciones educativas requieren que quien lo conduzca cuente con las capacidades y conocimientos propios de su función y la debida capacidad para coordinar y optimizar los recursos humanos y materiales para obtener la mayor eficiencia, calidad y productividad de sus objetivos, aplicando los mejores enfoques administrativos.

Sin duda los aportes teóricos desde la administración se traducen en ideas, leyes, principios y procesos para lograr que la administración logre eficiencia, eficacia y que sea oportuna (Koontz y Weilhrich, 1999). Dicho de otra manera, la teoría administrativa resulta imperativa para cualquier administrador de la educación por el mismo carácter teórico, metodológico y practico que estos aportes ofrecen.

En esa línea, no está demás señalar que con el tiempo, las teorías sobre el asunto administrativo se transforman y avanzan de acuerdo a las sociedades en las que realiza, es decir, la complejidad de las sociedades en función de su producción material o intelectual provoca que las teorías administrativas se hallen en constante movimiento, sin embargo, aun con esto, no se debe dejar de lado a sus precursores o fundadores, tal es el caso de Frederick Taylor, quien ha sido llamado el padre de la administración científica (1903, en Koontz y Weilhrich, 1999) cuyo principal interés consistió en elevar la productividad mediante el logro

de mayor eficiencia en la producción así como salarios más altos para los trabajadores.

En el mismo sentido no debe olvidarse que Taylor mediante la utilización del método científico determinó los principios de la administración a saber: Koontz y Weilhrich. (1999): “1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos, 2. Obtención de armonía en la acción grupal, 3. Cooperación en lugar de individualismo caótico, 4. Obtención mediante el trabajo de producción máxima, 5. Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, en favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía”. (p.76). También figura otro teórico importante citado por Koontz y Weilhrich (1999), se trata de Henri Fayol, de quien se dice representa el precursor de la teoría administrativa operacional moderna (1916) a través de la formulación de 14 principios (flexibles no absolutos) de la administración.

De ellos destacan Vásquez Rivera (2012) “1. Autoridad y responsabilidad. Deben estar relacionadas entre sí, y la segunda debe desprenderse de la primera. Concebía la autoridad como una combinación de factores oficiales, los cuales se derivan del puesto que ocupe el administrador y de factores personales, “compuestos por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral, la hoja de servicios, etcétera”. 2. Unidad de mando. Esto significa que los empleados deben recibir órdenes de un solo superior. 3. Cadena escalar (jerarquía) Fayol concebía a ésta como una “cadena de superiores” desde el rango más alto al más bajo, la cual, siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial. 4. Espíritu de cuerpo. Este es el principio de que” la unión hace la fuerza”, así como una prolongación del principio de unidad de mando, con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia en éste de la comunicación”. (p.76).

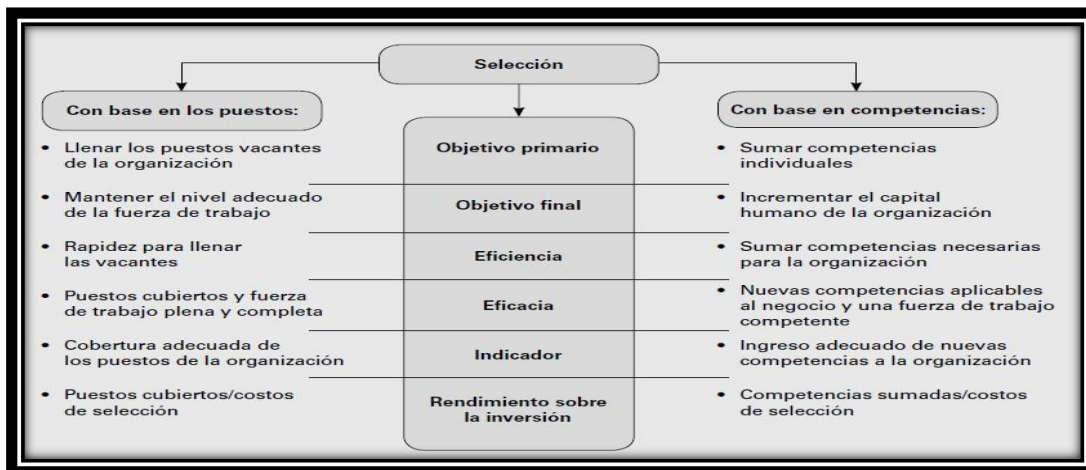
El concepto de selección puede dirigirse desde dos principios. El primero, determinar que la selección se hará para cumplir y llenar un cargo, con lo cual, lo que importa es el cargo y no la persona que lo ocupará.

En este caso, se trata de llenar una vacante porque la organización de la institución así lo demanda y surgen como prioridad el cumplimiento de reglas o normas establecidas y fijas, mecánicas. Un segundo principio se orienta a la selección por competencias en la que surgen las capacidades intelectuales, habilidades, destrezas, conductas, identidades y proyectos de vida de las personas, surge una visión más holística y concreta del interés por el ser humano. Las instituciones garantizan mejores resultados de eficiencia personal y eficacia empresarial, convierten la productividad en una de sus principales fortalezas y, por tanto, en transformación constante según lo que la realidad les exige.

No se trata de determinar cuál de los dos principios es mejor, eso es relativo a la institución, sus condiciones, sus recursos y finalidades. Pero también, lo cierto es que, independientemente de ello, habría que considerar que toda selección de personas debería partir de sus capacidades.

Para ejemplificar con precisión las ventajas de contrataciones por competencias, se retoma el siguiente esquema:

Tabla 2. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.



Fuente: Chiavenato, 2009: 138

Apostarles entonces a las capacidades no es pérdida de ningún tipo, por el contrario, modifica las dinámicas organizacionales internas y externas. Pero se debe estar claro que competencia no significa necesariamente ser competitivo. En

este caso, el concepto se aplica a la competencia no como expresión de la capacidad sino como la competencia que se genera en el mercado entre las empresas.

Diferenciar el concepto de competencia mercantil de la competencia (capacidad, habilidad, inteligencia, etc.) es clave, porque de lo contrario, se confunden los términos. El concepto de competencia, considerado sinónimo de competitividad, también se vincula con el de competencia mercantil, ya que una empresa con trabajadores competitivos (seleccionados por su competencia), podrá marcar diferencias con otras, que prefirieron contratar personal en base a plazas, a puestos.

En términos generales, parecería que el proceso de selección de un candidato se torna fácil y mecánico. Quizá, cuando se trata de instituciones que tratan de llenar plazas, las características de ese proceso están dominadas por cumplir con requisitos básicos que no demandan mayor precisión ni profundidad, pero cuando se trata de empresas con mayor interés en la calidad y la competitividad, la selección se torna más difícil. Así, podemos mencionar algunos componentes que definen ese proceso (Chiavenato, 2009: 137-141): a) Enfoque del proceso de selección, b) la selección como comparación, decisión y elección, c) el modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos, d) la identificación de las características personales del candidato.

Como se dice antes, actualmente hay dos formas de selección. La primera, orientada a cubrir el puesto o cargo de trabajo, y la segunda, a enfocar la selección de personas idóneas según sus competencias individuales para lograr mayor y mejor desarrollo de la organización.

Cuando el enfoque está determinado por el puesto, la selección se produce por cumplimiento de los requisitos que el puesto establece, pero cuando se trata de selección por competencias, se hace en función de la organización. Así pues, la selección no es fácil. Por un lado, están los candidatos que cumplen con los requisitos del puesto y por otro, los aspirantes que compiten entre ellos y que,

según sus competencias, pueden decidir si la oferta de la organización es de su interés.

Esta condición permite abrir el siguiente paso orientado al proceso de comparación. En el primer caso el aspirante que cumple con los requisitos, descripción y análisis del puesto y el segundo, aquel que cumple con los elementos de competencia. En esa selección, cuando el primero supera al segundo, no hay problema alguno de elegibilidad. Igual sucede cuando ambos están en las mismas condiciones, pero la situación se torna más complicada, cuando el segundo supera al primero, debido a que, en la decisión sobre su selección, dependerá de las condiciones, políticas, intereses o flexibilidad de la organización, lo cual, en todo caso, dependerá de los términos proyectivos que la organización se plantea para el futuro. En esa línea, la decisión y elección de los candidatos no pertenece a la instancia que realiza el proceso de selección, sino a la instancia que ha solicitado al trabajador, aunque desde luego, la instancia que lo ha hecho puede recomendar o sugerir recomendaciones a gerentes, directores o jefes que han solicitado a dicho trabajador.

Hoy en día se asiste a una nueva forma de generar y entender la dinámica de las empresas o instituciones. "...los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores, por lo que el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento" (Armas Ortega, et. al. 2017: 29), así pues, el conocimiento surge como el elemento fundamental de interés para las instituciones o empresas. La era de las sociedades del conocimiento se impone sobre las antiguas formas de capital industrial, o sea, ahora con más énfasis el capital de la producción intelectual que el material.

Se suma a lo anterior, un modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos. El reto sobre la decisión no es fácil porque, según Chiavenato, todos pueden resultar de interés y necesidad para las organizaciones. Propone (Chiavenato,2009:140):

1. Modelo de colocación.

Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.

2. Modelo de selección

Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.

3. Modelo de clasificación

Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. Para cada puesto a ocupar se presentan varios candidatos que lo disputan, pero sólo uno de ellos podrá ocuparlo, si se le aprueba.

El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz. 4 modelo de valor agregado.

Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato se ve desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

Anteriormente se han señalado que los tres modelos no resultan fáciles, sobre todo si surge varios candidatos aprobados o que reúnen todos los requisitos para puesto o competencia. En esa situación, no solo se trata de selección, sino también de elección. Esto supone de antemano, el logro de uno y el detrimento de otro. Pero en esa lógica, ¿quiénes se encargan de hacer esto?, ¿dentro de la organización, ¿quiénes al final tienen la decisión? Al respecto, las funciones están plenamente establecidas. Por una parte, la función del personal (responsable del proceso) tiene como principal iniciar proceso de reclutamiento, entrevistar, desarrollar las técnicas de selección más pertinentes, aplicar pruebas psicométricas o de personalidad si es necesario y asesorar a los gerentes en el proceso de selección, y desde luego, si los gerentes lo solicitan.

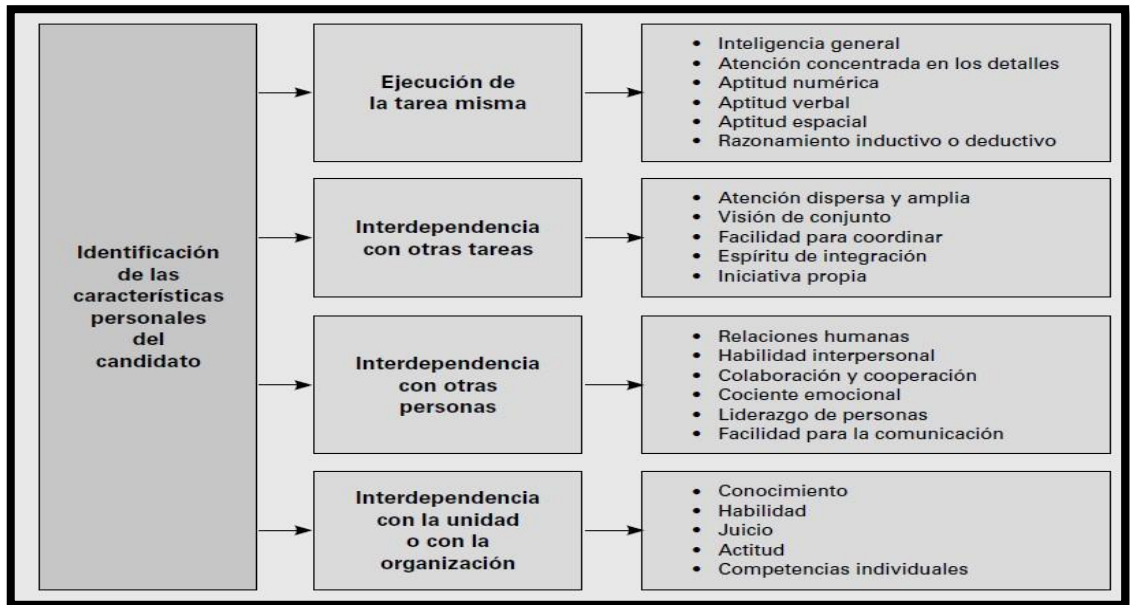
Por su parte, los directivos son los responsables de la decisión sobre las características que requieren de los candidatos (modelo de identificación de las características personales que cito anteriormente), compararlos para definir el más apropiado de acuerdo con los resultados obtenidos, escoger al candidato que les resulte más pertinente. Este último modelo relacionado a la identificación de las características personales comprende 4 aspectos (Chiavenato, 2009: 141-142):

1. **Ejecución de la tarea en sí.** La tarea para ejecutar exige ciertas características humanas o aptitudes como: atención concentrada o aptitud para los detalles; atención dispersa o visión amplia e incluyente de las cosas; aptitud numérica o facilidad para manejar números y cálculos; aptitud verbal

o facilidad para manejar las palabras o expresarse verbalmente; aptitud espacial o facilidad para percibir figuras o símbolos y aptitud auditiva o facilidad para manejar sonidos o ritmos, etcétera

2. **Interdependencia con otras tareas.** La tarea para ejecutar depende de otras tareas para su inicio o terminación y exige ciertas características o aptitudes humanas, como: atención dispersa e incluyente; facilidad para coordinar; resistencia a la frustración y a los conflictos, etcétera.
3. **Interdependencia con otras personas como:** colaboración y cooperación con otras personas; facilidad para trabajar en equipo o en conjunto con otras personas; relaciones humanas, iniciativa, liderazgo de personas, facilidad para la comunicación y la expresión personal, etcétera.
4. **Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización, con el área o departamento en el que la persona trabajará o con la propia organización.** En este caso, las características individuales del candidato deben ser compatibles con los objetivos del área o de la organización, así que la comparación será entre las competencias que ofrece el candidato y las competencias funcionales u organizacionales requeridas. Las características personales casi siempre se relacionan con la tarea, pero siempre consideran el entorno social y las condiciones tecnológicas existentes. El enfoque sociotécnico constituye una base importante para identificar las características personales de los candidatos. La tarea para ejecutar exige contactos con otras personas sin importar que estén encima, al lado o abajo en la jerarquía de la organización, como se puede observar a continuación:

Tabla 3. Identificación de las características personales del candidato



Fuente. Chiavenato, 2009:141

Como se indica en el primer apartado, es importante responder a distintas interrogantes que surgen del concepto de gestión y administración del talento humano. Una interrogante importante está relacionada con las acciones convenientes para atraer al talento humano. Al respecto es importante destacar que justo como sucede desde el inicio del proceso en su fase de reclutamiento, el diseño de dicha etapa es sustancial y, por tanto, las acciones referidas a cumplir con todo el proceso deben estar en primer lugar, articuladas y, en segundo lugar, provistas de eficiencia para la presentación de resultados.

Pero también es importante destacar que no todos los procesos de reclutamiento y selección deben ser iguales. Si bien hay elementos comunes que corresponden a cualquier tipo de proceso desde el reclutamiento, también hay elementos particulares. Esas particularidades surgen por distintas realidades. Por ejemplo, tipo y forma de la empresa, población, elementos geográficos, productivos, cultura y otros tantos que se suman a dichas particularidades.

Significa que el reclutamiento y selección depende del diseño que incorpore las particularidades referidas y que, por tanto, mediante las acciones convenientes. Las acciones son formas operativas que deben responder a las necesidades y

particularidades de lo que la empresa necesita y del talento humano que requiere para su desarrollo. El talento humano debe ser prioridad para las instituciones y, por tanto, el proceso de reclutamiento y los requerimientos que allí se fijan, deben ser claros y específicos para lograr el mejor resultado.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Método o enfoque metodológico

El método y tipo de investigación es cualitativa. No significa la negación a los datos cuantitativos a utilizar para conocer y explicar la cantidad de personas con las que se ha trabajado, de manera que no se trata de un estudio estadístico ya que el objeto de estudio no es el número de personas, sino el diseño de un modelo organizativo de orden cualitativo que servirá para que el Colegio Miralvalle de San Salvador defina políticas específicas y precisas para la contratación por competencias y de esa manera, sea mejor aprovechado el recurso humano con el que cuenta y contará tanto en el orden académico como administrativo.

El objetivo de estudio de este trabajo está orientado a conocer la relación existente entre la gestión y administración del talento humano y la contratación por competencia de personal del Colegio Miralvalle. Se aplicará un enfoque de investigación cualitativa- descriptiva.

El universo de población estará conformado por 40 docentes (28 mujeres y 12 hombres), 14 administrativos (10 mujeres y 4 hombres) y servicios generales (6 mujeres 2 hombres) que laboran en la institución. Así pues, el universo de participantes suma 62 personas constituido por personal administrativo (director de la institución, gerencias, jefaturas, coordinadores, técnicos y servicios generales) y docente a quienes se aplicarán diversos instrumentos para la obtención de información.

Población Objetivo

Población	Universo	Mujeres	Hombres
Docentes	40	28	12
Administrativos	14	10	4
Servicios Generales	8	6	2
Total	62	44	18

Fuente: Colegio Miralvalle, 2023

3.2. Técnicas

La investigación comprenderá el uso de instrumentos para obtener información.

Cuestionarios:

En el caso de los cuestionarios habrá dos modalidades de aplicación: a) mediante el uso de *Google Forms* para sondeo exploratorio y obtención de información precisa e individualizada y b) mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos (por internet) más extensos organizados por categorías de análisis directas

Entrevistas:

En relación con las entrevistas, en el caso de administrativos y docentes, se aplicarán cuestionarios (tipo escala Likert) vía *online* y presencial. Asimismo, se organizarán pequeños grupos de trabajo de la siguiente manera: grupo 1: 20 personas, grupo 2: 20 personas, grupo 3: 10 personas. En el caso de administrativos se organizarán dos grupos de 6 personas por grupo.

Grupos focales:

Finalmente, se organizará un grupo focal por cada población abordada, es decir, un grupo focal de docentes, un grupo de administrativos y un grupo de servicios generales. Cada uno de ellos será seleccionado desde dos criterios: 1) antigüedad laboral y 2) cargo que desempeña, en este último caso se seleccionará a quienes ocupen cargos de conducción.

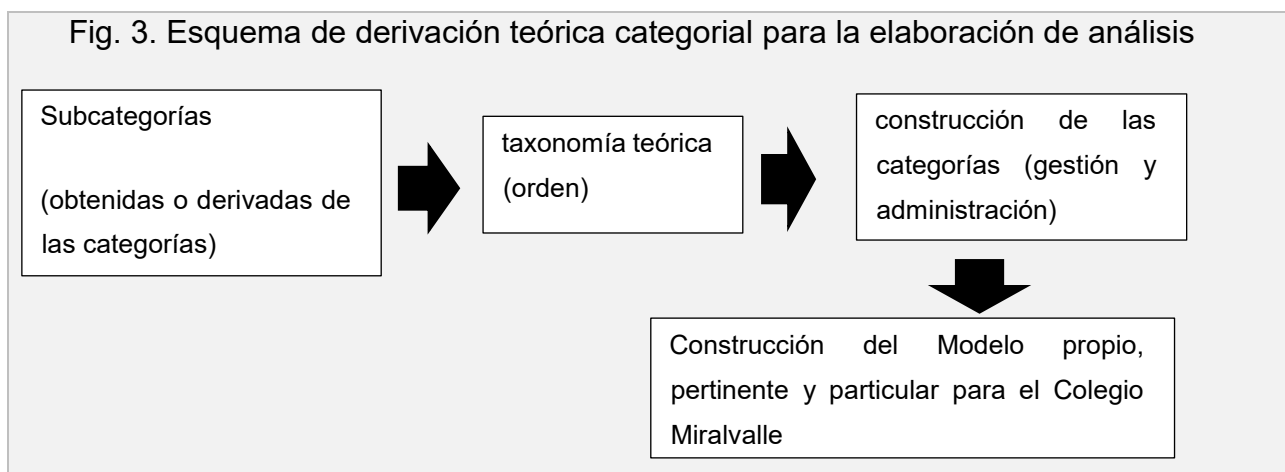
Sin duda que las técnicas anteriormente descritas posibilitan información más precisa y confiable. Se trata de la intervencionalidad entre cada una de ellas de manera que los resultados obtenidos puedan ser contrapuestos entre los mismos instrumentos. Así, como instrumentos diseñados a partir de categorías y subcategorías obtenidas mediante un abordaje paulatino y más exhaustivo, con seguridad al final del proceso, el trabajo con los grupos focales podrá generar comprobación de los datos obtenidos.

3.3. Estrategia de análisis de datos

La estrategia inicia con la discriminación categorial, es decir, la selección de las categorías de gestión, administración y talento humano. Los instrumentos aplicados (encuesta y cuestionarios) proporcionaron las subcategorías principales que se desprenden de las categorías, es decir que de éstas se derivaron varias subcategorías que sirvieron para la formulación de distintos instrumentos anteriormente señalados. Obtenidos los datos, se construyó una sinopsis taxonómica de estos para construir el concepto de modelo según las realidades propias del colegio en cuestión. Esto permitió ofrecer una propuesta fundamentada de dicho Modelo para que su aplicación sea viable y pertinente.

El análisis de los datos fue el punto de partida de las respuestas obtenidas de las subcategorías estudiadas. Ese proceso de obtención de las subcategorías (como se indica previamente) fue el producto de las categorías construidas, es decir, de los conceptos sobre los que se construyó la propuesta de modelo (catalogo) de contratación por competencias. Probablemente puede surgir la pregunta de ¿por qué se utilizó esta estrategia para analizar los datos? Esto se debe a que, para construir los conceptos y diseñar el modelo de contratación pertinente para el Colegio Miravalles, éste se trabajó desde el siguiente esquema teórico-metodológico que se diseñó para ese propósito a saber:

Tabla 4. Esquema para elaboración de análisis



Fuente: Elaboración propia

El esquema muestra el proceso (estrategia) que permitió construir un modelo propio, según la historia, realidad y perspectivas propias del Colegio Miralvalle para lograr que el modelo resulte viable, práctico y funcional para las necesidades de la institución. Desde esta perspectiva, la propuesta del Modelo se torna más pertinente y propia. Esto facilita la rápida asimilación y practica del mismo en las actividades cotidianas tanto del personal académico como administrativo, la gestión entonces se convierte en una práctica cotidiana que una vez asimilada se convierte en una cultura.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En relación con los capítulos anteriores, este cuarto capítulo inicia con la identificación de los elementos esenciales a los que este trabajo responde. Para ello, se presenta la siguiente ficha técnica en virtud de situar de manera sucinta dichos elementos a saber:

Tabla 5. Ficha Técnica

OBJETO DE TRABAJO		OBJETO DE ESTUDIO
Institución	Colegio Miralvalle	
Alcances	A partir de una construcción del modelo de contratación por competencias aplicado a la realidad concreta, se propone dicho modelo para el Colegio Miralvalle. El modelo propuesto constituye una de las partes esenciales de todo el sistema de gestión y administración que la institución desarrolla tanto en lo educativo como lo administrativo.	
Población objetivo	Docentes 40, Administrativos 14, Servicios generales 8, Total: 62	
Técnicas de investigación	Cuestionario, entrevistas y grupo focales	
Periodo de aplicación	octubre 2023- mayo 2024	
Técnicas de análisis de la información	El análisis inicia con la discriminación categorial de las categorías de gestión, administración y talento humano. Los instrumentos aplicados (encuesta y cuestionarios y grupo focales) a las categorías proporcionaron las subcategorías de cada una de ellas. Una vez obtenidos los datos, se construyó una sinopsis taxonómica. Esto permitió ofrecer una propuesta fundamentada desde la propia realidad de la institución	

Fuente: Elaboración propia

El proceso de análisis de los resultados: a cerca de la gestión

Analizar los resultados del trabajo de investigación realizado requiere en primer lugar de un proceso de organización de toda la información obtenida. Pero la información por la información misma no tiene sentido si no la asociamos al objeto que estudiamos, en este caso, a la propuesta del modelo de contratación por competencias en función de la gestión y administración del talento humano.

Cuando se construye una interpretación sobre la información adquirida, se hace de manera directa hacia y desde los datos que se han obtenido. Eso significa que

se construye un discurso narrativo, analítico e interpretativo únicamente de esa parte del todo que se ha estudiado, con el que se tuvo vinculo durante un tiempo específico. Sobre esto último referido al tiempo que se tiene contacto con el objeto estudiado resulta sumamente importante y, quizás en algunos casos, determinante para definir la profundidad con la que se conoce el objeto estudiado.

Así pues, este estudio da cuenta (analiza e interpreta) del estado de la gestión y administración del talento humano en el Colegio Miralvalle durante el tiempo estudiado. Seguramente quedan muchos elementos, componentes y aspectos que requieren permanente estudio y observación, sin embargo, sirvan los abordados para conocer y explicar lo investigado.

En la lógica anterior, el análisis de los resultados parte de la pregunta de investigación en el sentido de conocer y explicar *¿en qué medida puede el modelo de gestión y administración del talento humano lograr mejores niveles de calidad, compromiso y eficiencia en las labores del personal del Colegio Miralvalle?* La pregunta no solo marca la ruta específica de la investigación, sino también los componentes esenciales sobre los que se construyen las respuestas. Así, surge como respuesta a la pregunta de investigación la formulación de un modelo de contratación por competencias, que no resuelve todo el problema de gestión, pero constituye una respuesta inmediata y directa de acuerdo con la necesidad del Colegio.

En esa lógica, para lograr la mayor calidad en las respuestas, se diseñaron instrumentos pertinentes para su debida aplicación. La pertinencia del diseño (redacción de las preguntas y las temáticas abordadas) dieron como resultado información precisa para la interpretación teórica y práctica derivada de las mismas respuestas que en cada instrumento proporcionó el personal de la institución. Desde su inicio, la aplicación de un sondeo exploratorio general a las poblaciones objeto de trabajo, docentes, administrativos y servicios generales, proporcionó las primeras ideas para formular subcategorías derivadas de las categorías esenciales referidas a la Gestión y la Administración.

Es importante destacar que la información obtenida ha respondido a la pregunta de investigación porque eso ha permitido mantener la línea de trabajo de la investigación con precisión, evitando con ello, desviar o mezclar los datos y la ruta del trabajo. Esto garantiza con mayor seguridad y confianza el proceso de análisis e interpretación en el sentido de explicar acertadamente las categorías de estudio abordadas.

Asimismo, se aplicaron técnicas metodológicas teóricas y prácticas tales como un segundo cuestionario dirigido, entrevistas y grupos focales que permitieron profundizar mucho más en el objeto y sujeto de estudio. Desde esa lógica, las respuestas a la pregunta de investigación obtenidas a través de los instrumentos derivaron en diversos elementos que más adelante se exponen, sin embargo a manera de ejemplo, las relaciones interpersonales y las formas de liderazgo existentes en la institución en los tres tipos de población que laboran en el Colegio Miralvalle.

Sobre el análisis y discusión de los resultados en datos

Sobre el análisis y discusión de los resultados se presentan los principales conceptos sobre los que se realizó el levantamiento de la información y que constituyen los elementos sustanciales que fortalecen la propuesta de contratación por competencias. Es posible que, a simple vista, esos elementos parezcan muy poco vinculados o que muy poco tienen que ver con la propuesta del modelo de contratación por competencias, sin embargo, resulta todo lo contrario. La propuesta se sostiene sobre la base de la asimilación de una cultura de excelentes interrelaciones entre todo el personal encontrada en la institución que evidencia que dicha cultura debe sostenerse siempre mediante la selección idónea de cada persona y con ello garantizar la eficiencia y eficacia institucional. Son esos elementos axiológicos, culturales y emocionales los que permiten que la propuesta del modelo de contratación por competencias obtenga el mayor de éxitos en tanto los componentes del modelo responden a los elementos mencionados. En esa línea, a continuación, se presenta en orden cronológico,

los resultados de las preguntas que se formularon en los distintos instrumentos aplicados.

La Primera información obtenida, parte de la identificación del sexo de la población. Como los datos indican, casi el 70% del personal se halla conformado por mujeres. Esto es importante porque implica niveles y formas de empatía, pensamiento y visiones del trabajo más compartidas, no significa que entre hombres y mujeres exista menor empatía, solidaridad o formas encontradas de ver el mundo, al contrario, podría ser que incluso entre sexos distintos se produzca mejores niveles de colaboración; pero, para el caso investigado, el tiempo de laborar en la institución (un 31 % con más de 10 años) produce mejores formas de relaciones interpersonales asociadas a diversos factores que a continuación se señalan:

Relaciones interpersonales

Así pues, tanto los aspectos relativos a las relaciones interpersonales, así como al liderazgo abordados en el primer cuestionario, proporcionaron información importante sobre los mecanismos, formas y tipos de interrelación que se producen entre los tres grupos poblacionales estudiados. Los datos obtenidos, muy poco relevantes, ofrecieron información para determinar el nivel de cohesión, articulación y tipos de procesos colaborativos, participativos y particularmente armónicos generados en la institución.

Esto permitió determinar que, dada la interrelación armónica entre el personal, la posibilidad de llevar a la práctica un modelo de gestión resulta viable, factible y, sobre todo, efectivo para el desarrollo administrativo del talento humano. No cabe duda de que al tratarse de interrelaciones laborales armónicas y co-participativas las perspectivas para ampliar, elevar o mejorar los niveles de calidad, compromiso y eficiencia del personal institucional se tornan más concretas y reales.

El nivel de satisfacción de trabajo y desarrollo personal que la población expresa con sus respuestas lleva inequívocamente a asegurar el buen desarrollo del

modelo de gestión por la participación de docentes, administrativos y servicios generales, y de las mismas autoridades institucionales.

Valores

Un factor importante del éxito de las interrelaciones personales y el liderazgo tiene que ver con la consistencia y permanencia de las mismas jefaturas. Esto ha fortalecido y garantizado vínculos permanentes, solidaridad, empatía, confianza, respeto y la generación de múltiples valores al interior de la institución promovidos y realizados por los trabajadores, tanto entre jefaturas como entre jefaturas y el resto del personal.

Así, la excelente relación entre la población que labora en la institución se refleja en el respeto recíproco, lealtad, confianza y reconocimiento mutuo que se profesan y realizan. Esto permite que todo el personal (según su función) se sienta cómodo trabajando con su respectivo jefe y que dicha comodidad (confortabilidad) se exprese en la confianza al grado que, al generarse cualquier problema de salud, emocional o laboral, las jefaturas posibilitan el diálogo y la mejor forma de dirimir o solucionar cualquier problema.

Sin duda que dicho tipo de relación se fundamenta en la comprensión y solidaridad entre todo el personal. Las interrelaciones entonces generan mayores y mejores lazos de comunicación que permiten trabajar desde puntos, intereses y compromisos comunes que desde la colectividad producen mejores niveles de calidad compromiso y eficiencia en las labores del personal del Colegio Miralvalle.

Eso significa que los objetivos de trabajo y el cumplimiento de esos mismos, se convierten en el principal cometido de la colectividad. Cuando eso sucede, la aplicación de modelos de gestión y administración se vuelven viables, confiables y particularmente representativos e identitarios de la colectividad, es decir, de todo el personal, independientemente de la función o tipo de contratación que ostente.

Gestión de personal docente.

La contratación representa predominantemente una relación jurídico-económica entre empleador y empleado. No es la función de cada uno de los empleados lo que determina su compromiso y el cumplimiento cualitativo de sus funciones, sino, el compromiso e identidad con la institución y la colectividad en la que se halla inmerso. Sobre la consistencia de esta aseveración, según los datos obtenidos (pregunta 11, Instrumento1) el 47% expresa que, al sentirse mal por algún problema de salud, emocional o laboral, recibe de su jefe comprensión, en tanto, otro 47% expresa que recibe solidaridad. Esto indica que, en casi la totalidad de la población, las buenas interrelaciones constituyen el principal componente estructural de la institución.

Vista la calidad de las interrelaciones como el componente esencial de la estructura de la institución (Colegio Miralvalle) no queda duda que la aplicación de cualquier modelo institucional dirigido a la gestión, administración o de cualquier otra índole puede previamente garantizarse. La esencia del talento humano se halla en lo humano. En las emociones, las identidades, los valores, sus capacidades, su conocimiento, el compromiso, sus actitudes, todo lo que el humano puede producir según el bienestar personal y colectivo tanto en lo intelectual como en lo material. Así que entonces, las interrelaciones de calidad podrían denominarse como las “interrelaciones satisfactorias de los sujetos” en las cuales, los sujetos se sienten satisfechos de lo que intercambian, pero a la vez de lo que producen. Y, ¿qué es lo que producen?, pues esas relaciones intersubjetivas (principios y valores) que le generan una satisfacción de pertenencia, tranquilidad, bienestar, comodidad.

Estos elementos que parecen irrelevantes, sin importancia o ajenos a la implementación de cualquier iniciativa organizativa, administrativa o de gestión, constituyen los primeros elementos importantes para lograr la aceptación, comprensión y reproducción de cualquier iniciativa innovadora para la dinámica

institucional. En realidad, sin la acomodación y luego la asimilación de los individuos frente a lo nuevo, muy difícilmente se logra la ejecución de las ideas.

Liderazgo

Otro elemento importante para lograr la calidad, compromiso y eficiencia en las labores del personal es la figura de los liderazgos. El liderazgo no significa el posicionamiento de un cargo, es decir que no es la designación en ese cargo lo que confiere a la persona una condición de supremacía sobre los demás, el liderazgo se obtiene por diversas capacidades, habilidades, destrezas, actitudes, valores o principios que la persona transmite a las demás, es en realidad una condición que se gana y que otorga confianza, autoridad. El liderazgo no obedece a un nombramiento o asignación que una persona recibe para asumir la conducción de un grupo, el liderazgo está construido con el tiempo y las acciones de las personas, por ello, el líder logra articular, distinguir y definir lo que corresponde a las acciones propias del mundo laboral con las que representan los aspectos más humanos de la conducta y el comportamiento.

En el caso del Colegio Miralvalle, en materia laboral, el liderazgo de las jefaturas es evidente. El 94% de los empleados expresa su satisfacción con las orientaciones y conducción de sus jefes. Esto va con el respeto profesional de los empleados a sus jefaturas por diversas razones como conocimiento, dominio de funciones, experiencia, acompañamiento, monitoreo, evaluaciones de trabajo que los empleados reconocen a sus jefaturas. En esa línea, las relaciones laborales se dan en el ambiente laboral más adecuado, que genera las condiciones para implementar cualquier iniciativa de modelo de gestión y administración en la institución.

En realidad, los datos obtenidos muestran la existencia de un ambiente institucional favorable y receptivo a procesos de innovación que de manera horizontal (no impuesta) puede asumir todo el personal. Se evidencia entonces, que las relaciones interpersonales como el liderazgo figuran como dos

componentes imperativos necesarios para cualquier organización en función de su propio desarrollo, crecimiento y producción. Sin la participación colectiva, voluntaria y comprometida del personal, muy difícilmente podría aplicarse cualquier diseño teórico-práctico que, desde su inicio, apunte al éxito.

Gestión de personal administrativo

Está determinada por los tres tipos de población existentes en la administración y quehacer educativo institucional.

Los docentes comprenden la importante masa de población esencial para el debido desarrollo de las labores de enseñanza y aprendizaje, del conocimiento científico y de la formación humana y académica de los estudiantes. Por su parte, quienes cumplen funciones administrativas, se hallan indivisiblemente articulados con la docencia.

Las funciones de los administrativos no se limitan solo a la información estadística u operativa de las actividades del Colegio; también figura su involucramiento en las actividades académicas y de formación humana que los docentes hacen cuando son parte importante de la organización holística de la institución.

Figuran entre sus acciones, el vínculo permanente con los estudiantes o padres de familia para resolver o informar sobre cualquier política, acción o disposición de la institución, surge en el personal administrativo procesos de intercambio, Inter vínculo e interacción con todo el personal.

En esa línea, el personal de servicios generales no se limita únicamente a las actividades de mantenimiento de la infraestructura, espacios físicos lúdicos, espacios físicos de aprendizaje, ornato, limpieza o cualquier otra actividad necesaria para crear las mejores condiciones eco ambientales de aprendizaje y enseñanza, también surge como parte de su compromiso, la activa participación

en la organización, ejecución y evaluación de lo realizado en cualquiera de las áreas de atención que la institución ofrece al público.

El personal de servicios no es espectador de los procesos de formación cognitiva, pedagógica o didáctica; su participación en todas las acciones educativas le permite interactuar con los otros dos grupos de población estudiados para alcanzar los mejores éxitos, desde luego, desde su competencia.

Competencias laborales

Está referida a las autoridades que tienen bajo su cargo o responsabilidad a otras personas. Con los resultados del primer instrumento se evidencia las excelentes relaciones interpersonales de cordialidad, respeto y profesionalismo con el que se desarrollan. Así que entonces dichas interrelaciones hacen posible con mayor eficacia las funciones de liderazgo de las jefaturas. Suele suceder que, en buena parte de casos, cuando se analizan las formas de organización de una institución, las relaciones entre colaboradores y jefaturas se muestran fracturadas y distantes o en otros casos, muy poco interactivas.

Si se presentan esas interrelaciones se producen en ambientes laborales armónicos y mucho más simétricos, cada uno cumpliendo con su función. Desde esa condición de equilibrio administrativo, la implementación de un modelo de gestión se anticipa con mayor éxito, eficiencia y eficacia.

Aunque las interrelaciones personales y el liderazgo son elementos primarios necesarios para garantizar la buena aplicación de la gestión en la institución, también figuran otros factores indispensables para el éxito de dicha aplicación. Al respecto pueden mencionarse las debidas competencias que los empleados deben poseer para su eficiente desempeño.

En el caso de la institución presentada, colaboradores y jefaturas expresan la necesidad permanente de alcanzar nuevos escenarios de realización profesional, nuevos niveles de formación académica y administrativa. En este caso, a pesar de la variedad y cantidad de recursos tecnológicos, documentales, materiales y

humanos con los que la institución cuenta, todavía quedan muchos requerimientos por resolver, particularmente en el caso de las necesidades del personal por continuar preparándose académicamente.

Sobre las técnicas aplicadas para la obtención de la información:

Se inicia por recordar que en las técnicas y estrategia de análisis de datos planteada en el Capítulo 3 (pp.43-44) se establecen diversas técnicas de aplicación consistentes en la realización de cuestionarios, entrevistas y desarrollo de grupos focales a saber:

Cuestionarios:

En el caso de los cuestionarios habrá dos modalidades de aplicación: a) mediante el uso de *Google Forms* para sondeo exploratorio y obtención de información precisa e individualizada y b) mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos (por internet) más extensos organizados por categorías de análisis directas

Entrevistas:

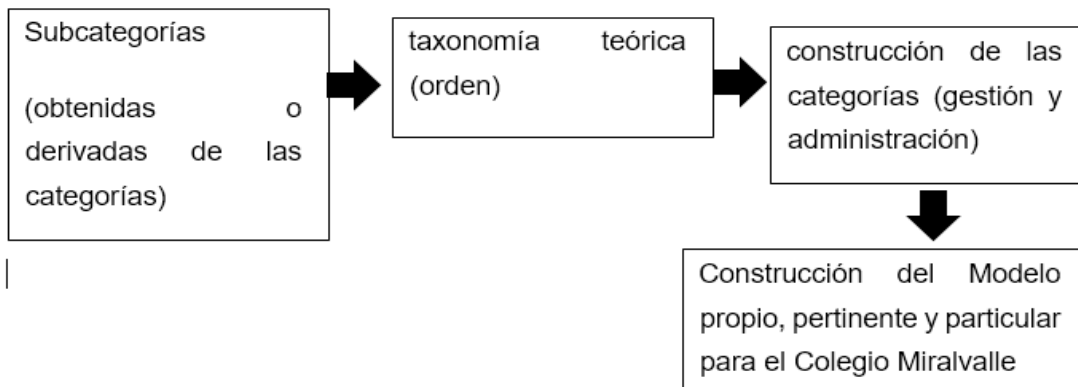
En relación con las entrevistas, en el caso de administrativos y docentes, se aplicarán cuestionarios (tipo escala Likert) vía *online* y presencial. Asimismo, se organizarán pequeños grupos de trabajo de la siguiente manera: grupo 1: 20 personas, grupo 2: 20 personas, grupo 3: 10 personas. En el caso de administrativos se organizarán dos grupos de personas.

Grupos focales:

Finalmente, se organizará un grupo focal por cada población abordada, es decir, un grupo focal de docentes, un grupo de administrativos y un grupo de servicios generales. Cada uno de ellos será seleccionado desde dos criterios: 1) antigüedad laboral y 2) cargo que desempeña, en este último caso se seleccionará a quienes ocupen cargos de conducción.

La estrategia inicia con la discriminación categorial, es decir, de las categorías de Gestión, Administración y Talento Humano. Los instrumentos aplicados (encuesta y cuestionarios) proporcionaran las subcategorías principales que se desprenden de las categorías, es decir que de éstas se derivarán varias subcategorías que servirán para la formulación de distintos instrumentos anteriormente señalados. Tras obtener los datos, se construyó una sinopsis taxonómica de estos para construir el concepto de Modelo según las realidades del Colegio en cuestión. Esto permitirá ofrecer una propuesta fundamentada de dicho Modelo para que su aplicación sea viable y pertinente.

Para orientar mejor la lectura de los datos obtenidos se retoma el diseño teórico-metodológico presentado en el Tercer Capítulo. Es importante señalar que los siguientes cuadros deben leerse como los conceptos determinantes y definitivos categoriales sobre los que se construye el modelo propuesto con el propósito de destacar que esas categorías y subcategorías fundamentan el modelo, sin estas, el modelo no respondería a la realidad estudiada. En esa lógica, el diseño teórico-metodológico fue planteado de la siguiente manera:



El esquema muestra el proceso (estrategia) que permitió construir un modelo propio, según la historia, realidad y perspectivas propias del Colegio Miralvalle, para lograr que dicho modelo resulte viable, practico y funcional para las necesidades de la institución. Desde esta perspectiva, la propuesta del Modelo se torna más pertinente y propia. Esto facilita la rápida asimilación y practica del

mismo en las actividades cotidianas tanto del personal académico como administrativo, la gestión entonces se convierte en una práctica cotidiana que una vez asimilada se convierte en una cultura.

Tras recordar el propósito de usar los instrumentos técnicos, se exponen los resultados obtenidos ordenada y cronológicamente según la aplicación realizada. Pero previo a presentar los datos (expuestos en gráficas y tablas) hay que aclarar que los resultados se ordenan metodológicamente de igual forma (cuestionarios, entrevista, grupos focales) de cómo fueron aplicados.

La organización de los resultados se corresponde tanto con el diseño teórico-metodológico como con las técnicas (instrumentos) aplicados en el siguiente orden:

Tabla 6. Diseño metodológico y técnicas aplicadas

Diseño teórico-metodológico	Técnica aplicada
Subcategorías (obtenidas o derivadas de las categorías)	Cuestionario (Google forms y cuestionarios dirigidos)
Taxonomía teórica (orden)	Entrevista (Escala Lickert)
Construcción de las Categorías (gestión y administración)	Grupos Focales
Construcción del Modelo propio, pertinente y particular para el Colegio Miralvalle	

Fuente: Elaboración propia.

Resultados en gráficas

Previo a la exposición de los resultados a través de las gráficas, a continuación, se presenta la siguiente tabla que muestra las preguntas que obtuvieron respuestas con mayor porcentaje en cada instrumento aplicado. A esta tabla le sigue la presentación de las gráficas en las cuales se antepone una **nota de orientación para la lectura de los resultados** de estas.

Tabla 7. Resumen de resultados de los instrumentos aplicados

Instrumento 1	Categoría de estudio	Respuestas	
<i>Cuestionarios</i>	<i>Relaciones interpersonales</i>	<i>Concepto</i>	<i>porcentaje</i>
	Relación con el jefe	Excelente	74%
	¿En relación con los valores, cuáles de ellos resultan más importantes de la relación con mi jefe?	Respeto recíproco	42%
	¿Me siento cómodo trabajando bajo las órdenes de mi jefe directo?	Siempre	94%
	¿cuándo me siento mal por algún problema de salud, emocional o laboral, ¿lo converso con mi jefe?	siempre	68%
	¿Qué respuesta recibo de mi jefe en el caso que me sienta mal por algún problema de salud, emocional o laboral?	Comprensión y solidaridad	94%
	Liderazgo		
	¿Mi jefe establece objetivos laborales realistas?	Siempre	94.7%

	¿Mi jefe posee la experiencia y conocimiento que su cargo exige?	Si	89%
	¿Mi jefe me explica clara, técnica y profesionalmente lo que espera de mi trabajo	Si	100%
	¿Mi jefe monitorea asesorando y acompañando mi producción laboral?	Siempre	84%
	¿Mi jefe evalúa con objetividad el trabajo que realizo?	Si	100%
	¿La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo para desempeñar mi trabajo?	Si	94%
	Cuando mi superior me llama la atención ¿lo hace con justicia y respeto?	Si	94%
	¿Mi jefe exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal?	Si	94.7%
	¿La comunicación con mi jefe, es positiva?	Si	100%
	¿Mi jefe demuestra tener interés en mi desarrollo personal?	si	90%
	¿Las reuniones de trabajo son interesantes y amenas?	Siempre	90%
	¿Recibo retroalimentación para mi desempeño laboral?	Si	95%

	¿El ambiente de trabajo me motiva para trabajar?	Si	90%
	¿Mi jefe me apoya para mejorar mi desempeño?	Si	100%
	¿Mi jefe dirige con conocimiento y experiencia las labores que yo realizo?	Si	95%
	¿Mi jefe reconoce mi buen desempeño y me motiva?	Siempre	84%
	¿Mi jefe escucha mis sugerencias laborales?	Siempre	79%
Instrumento 2	Gestión y administración		
	En su opinión y experiencia, ¿qué aporta la gestión administrativa a la institución?	Ordenamiento institucional	60%
	¿Qué importancia tiene para Ud. la gestión administrativa?	mucha	100%
	¿En su opinión, que piensa Ud. sobre la implementación de un modelo de gestión administrativa?	Necesario	80%
	Operativamente, ¿qué figura tiene para Ud. la gestión administrativa?	Mayor eficiencia	70%
		Transformación	60%
	A cerca de la contratación		
	Que significa para Ud. el contrato laboral con la institución	Compromiso institucional	90%

	¿De acuerdo con su experiencia, como debe efectuarse la contratación de personal para la institución?	Mediante un proceso de selección por competencias	90%
	En el caso de su contratación personal, ¿Cuáles fueron los requerimientos?	Presentación de documentación (CV, referencias personales, etc.)	60%
		Entrevista con la dirección	60%
		Prueba psicológica	50%
	En su caso, ¿Cuántas entrevistas le realizaron?	1	70%
	En su caso, ¿después de la entrevista, cuanto tiempo tomo para que la contrataran?	3 días	60%
	En su caso, una vez realizado el contrato, ¿Cuánto tiempo le tomo el proceso de adaptación a la institución?	15 días	60%
	A cerca de la administración		
	De acuerdo con su experiencia, la gestión y administración deben ser:	Paralelas	40%
		Sincrónicas	50%
	¿Cuánto debe llevarse a cabo la administración educativa?	Constantemente	70%
		Periódicamente	50%
	En su opinión ¿a quién le corresponde realizar la gestión?	Director general	80%

		Coordinadores	90%
		Docentes	60%
	En su opinión, ¿en qué ámbitos de la actividad educativa puede realizarse la gestión y administración?	Docencia	80%
		Interrelaciones académicas	60%
	A cerca del Talento Humano		
	¿Qué significa para Ud. el concepto de Talento Humano?	Habilidades y destrezas	90%
		Capacidades específicas sobre algún campo de conocimiento	60%
	En su opinión, ¿toda contratación debe realizarse de acuerdo con el talento que una persona posea?	Si	100%
	¿En su opinión, qué elementos deben ser prioritarios para la contratación según la definición de Talento Humano?	Es más importante la actitud	80%
Cuestionarios (tipo escala Likert). Grupo focal			
	La gestión administrativa es indispensable para resolver los problemas de la organización	De acuerdo	80%

	La gestión del talento humano es indispensable para identificar con más certeza el personal pertinente para la institución	De acuerdo	100%
	La gestión administrativa y del talento humano debe ser constante y apropiada a la realidad social en la que se halla la institución	De acuerdo	100%
	La gestión administrativa y del talento humano se realiza cotidianamente por todo el recurso humano existente en la institución	De acuerdo	83%
	Lo más importante de una institución, organización o empresa es su recurso humano	De acuerdo	100%
	Para que haya eficiencia en la producción material o intelectual de una institución debe haber articulación entre todas las instancias de esta	De acuerdo	90%
	Para que haya eficiencia la institución se debe establecer con claridad en el manual de organización y funciones de la institución	De acuerdo	100%
	El contrato de trabajo debe establecer con claridad las funciones que la persona deberá realizar	De acuerdo	90%

	Los contratos de trabajo deben ser el primer instrumento para la evaluación del desempeño del personal	De acuerdo	100%
	Para alcanzar mejoras en la calidad del trabajo, las instituciones requieren de revisar y adecuar su modelo de gestión en función de sus necesidades	De acuerdo	93%
	En mi trabajo encuentro:	Oportunidades de desarrollo	95%
		Excelentes relaciones laborales	95%
		Me agrada la infraestructura en la que trabajo	97%
	Me siento muy satisfecho con las compensaciones y beneficios que la institución me proporciona	De acuerdo	96%
	Los contratos de trabajo deben ser el primer instrumento para la evaluación del desempeño del personal	De acuerdo	100%
	Para alcanzar mejoras en la calidad del trabajo, las instituciones requieren de revisar y adecuar su modelo de gestión en función de sus necesidades	De acuerdo	93%
	En mi trabajo encuentro:	Oportunidades de desarrollo	95%
		Excelentes relaciones laborales	95%
		Me agrada la infraestructura en la que trabajo	97%
	Me siento muy satisfecho con las compensaciones y beneficios que la institución me proporciona	De acuerdo	96%

Fuente: Elaboración propia

Como se señala al inicio de este apartado (Resultados gráficos de la aplicación de Cuestionarios) en las respuestas se evidencia con claridad que una de las fortalezas más importante de la institución reside en sus relaciones interpersonales. Por ejemplo, esto se revela en la respuesta a la siguiente pregunta:

¿En su opinión, qué elementos deben ser prioritarios para la contratación según la definición de Talento Humano?	Es más importante la actitud	80%
--	-------------------------------------	-----

Sobre esta respuesta se aprecia que la calidad de las interrelaciones en el grupo de trabajo pesa sobremanera en la dinámica laboral. Resulta de gran interés para el grupo que las personas que se contraten puedan adaptarse e integrarse fácilmente al resto del equipo de trabajo.

Nota de orientación para la lectura de los resultados

Previo a la presentación de las gráficas es importante destacar que todas las preguntas se hallan plenamente articuladas, de hecho, algunas parecerán que se repiten, pero de ninguna manera sucede tal repetición. El interés de la articulación de las preguntas y de su vinculación consiste en derivar, verificar y contrastar en las mismas respuestas, la veracidad y consistencia de las mismas, es decir, que en tanto el patrón porcentual de las respuestas se exprese muy parecido o idéntico, significa que existe confianza en cada respuesta obtenida.

En adelante, todas las gráficas han sido ordenadas de conformidad con los aspectos abordados en el orden en el que fueron aplicados. Se presentan en primera instancia las gráficas correspondientes a las respuestas obtenidas. En ese orden, al inicio se indican los aspectos de identificación de la población objeto de estudio y algunos datos laborales importantes. Enseguida se presentan las gráficas sobre los conceptos de Gestión (Relaciones interpersonales, liderazgo, gestión y administración) todos estos, correspondientes a las respuestas del *Instrumento 1*. Posteriormente se presentan las respuestas correspondientes al

Instrumento 2 en el cual se abordan dos conceptos fundamentales: Gestión y Administración 2) Talento Humano. Se insiste en Gestión y Administración por el objeto mismo de la investigación. Finalmente se exponen los resultados de las entrevistas y trabajo grupos focales, esto significa que en las gráficas se expresan las respuestas más precisas a los objetivos específicos planteados en esta investigación.

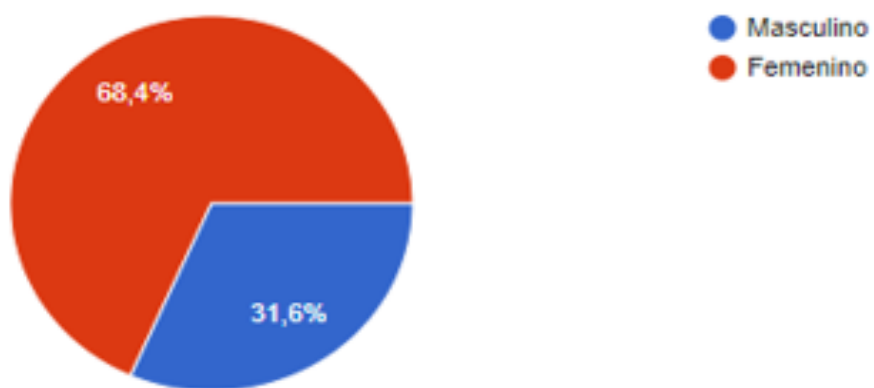
Finalmente, como se indica en la propuesta en el Capítulo 5, los resultados de los instrumentos orientaron el diseño de un catálogo de contratación por competencias que responde de manera directa a lo expresado por el personal, particularmente en relación con la formulación de competencias valóricas, integridad institucional, efectividad personal, competencias interpersonales, competencias directivas y gerenciales, técnicas y misionales.

Gráficos

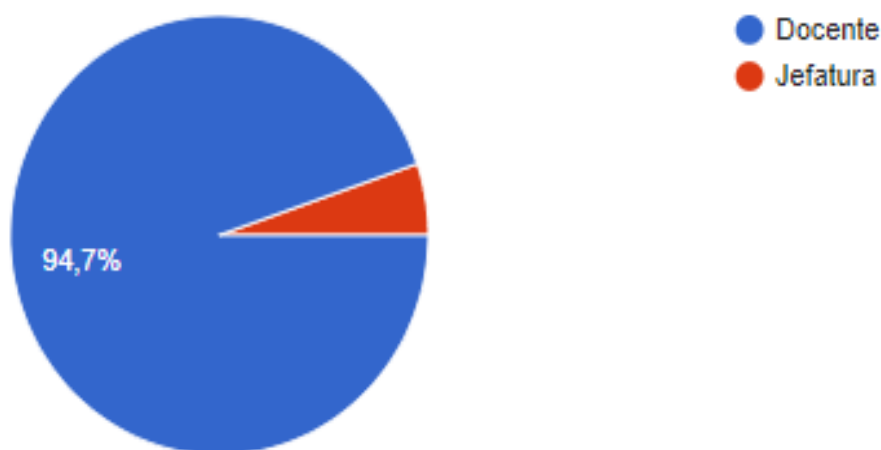
Instrumento 1:

Identificación de la población objeto de estudio

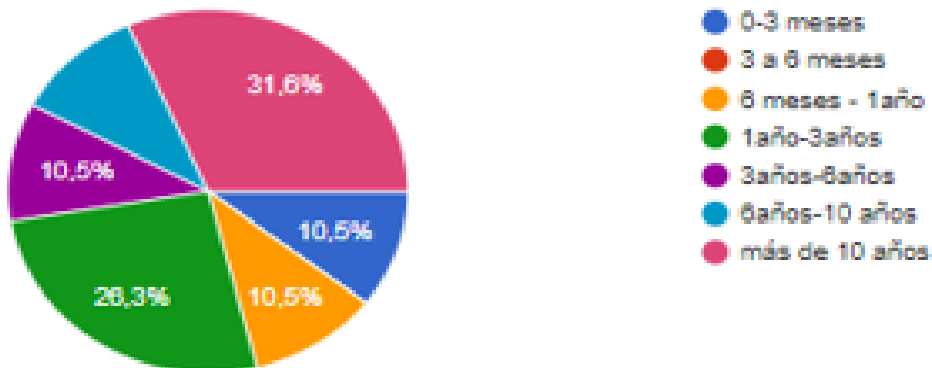
Sexo:



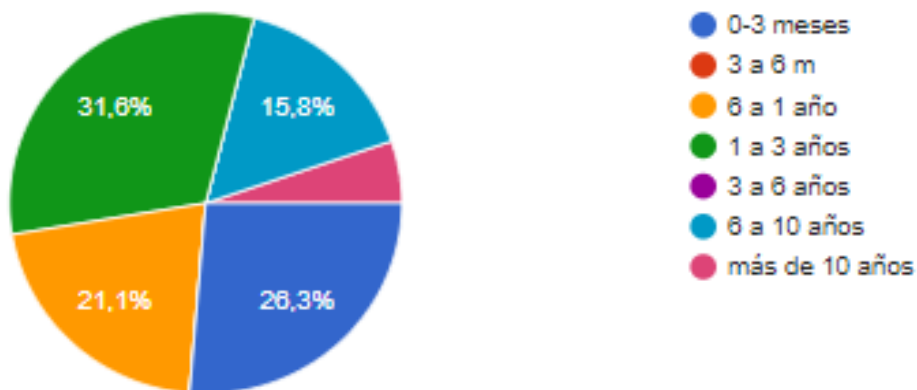
Cargo actual



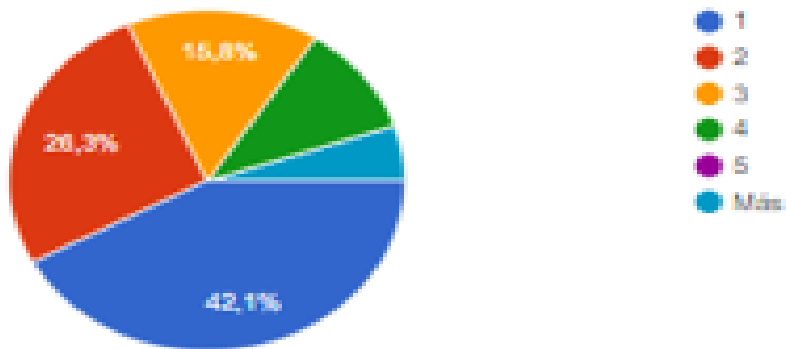
¿Tiempo de trabajar en ese cargo?



¿Tiempo de laborar en la institución?

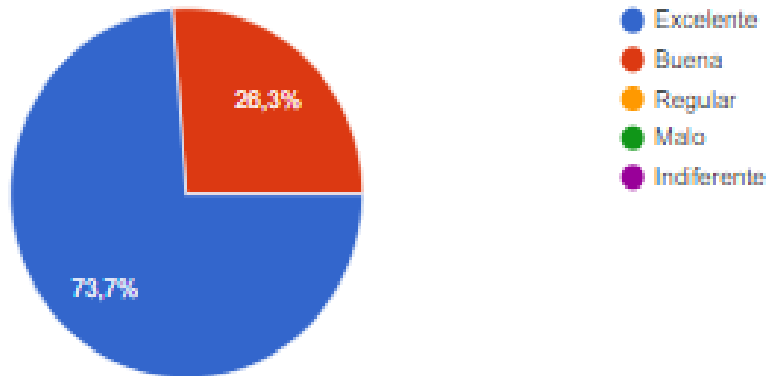


¿Cuántos jefes ha tenido durante el tiempo de laborar en esta institución?



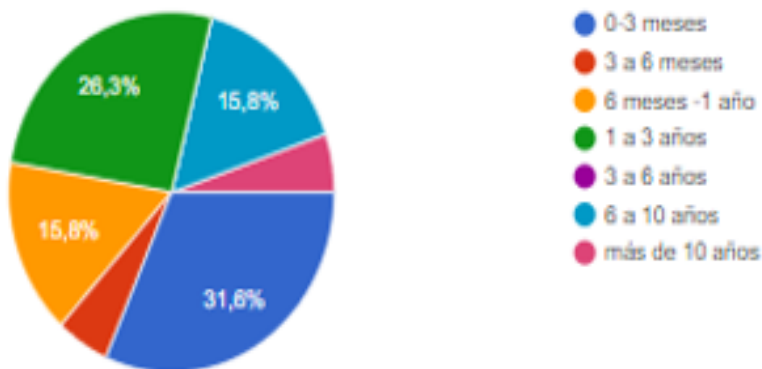
Relaciones Interpersonales

¿Mi relación con mi jefe es?

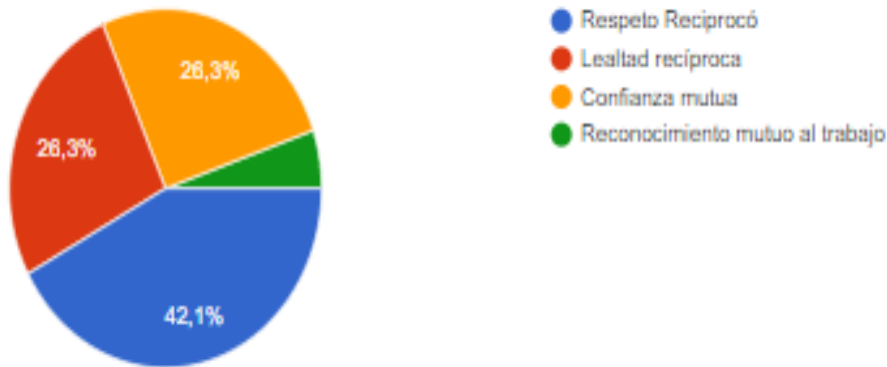


Lectura: Los porcentajes de 73% y 26% indican vínculos de interrelación armoniosa que permiten relaciones y afinidad y cooperación entre el grupo.

¿Cuánto tiempo tengo de laborar con mi jefe?

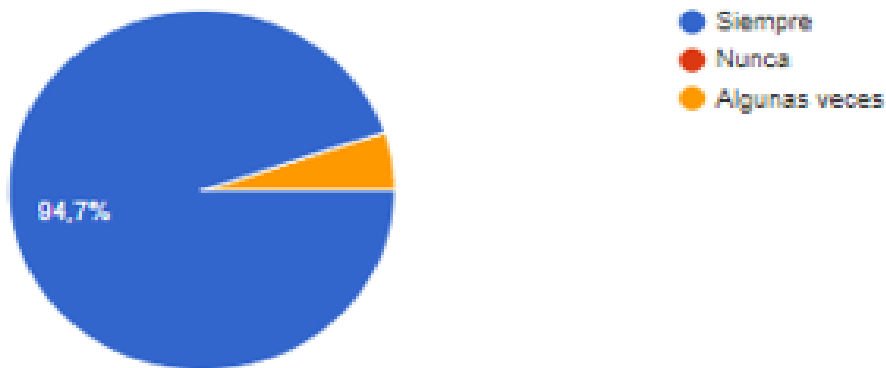


¿En relación con los valores, cuáles de ellos resultan más importantes de la relación con mi jefe?



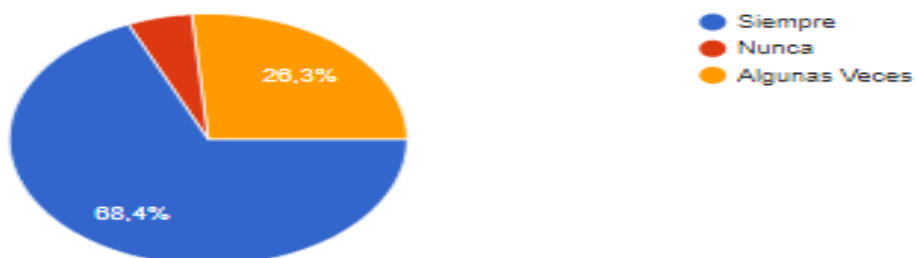
Lectura: la figura muestra la existencia de todos los valores. Esto supone procesos de mutuo respeto que garantizan relaciones laborales simétricas

¿Me siento cómodo trabajando bajo las órdenes de mi jefe directo?



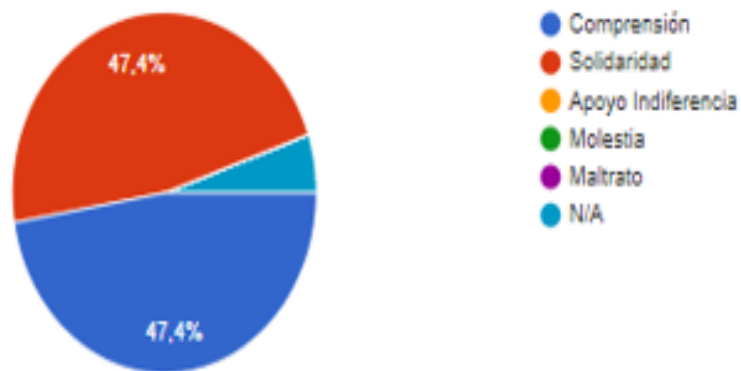
Lectura: Debido a las interrelaciones simétricas que se producen, el respeto profesional y laboral determinan el ejercicio del respecto al sistema de cargos.

¿Cuándo me siento mal por algún problema de salud, emocional o laboral, ¿lo converso con mi jefe?



Lectura: Este aspecto es uno de los más importantes en las interrelaciones. La confianza de expresar los estados emocionales o de salud a la autoridad inmediata, constituye una forma de verificación de las buenas interrelaciones y, además, la importancia de los vínculos interpersonales, en este caso, el recurso humano es valorado como lo que realmente es: un ser humano.

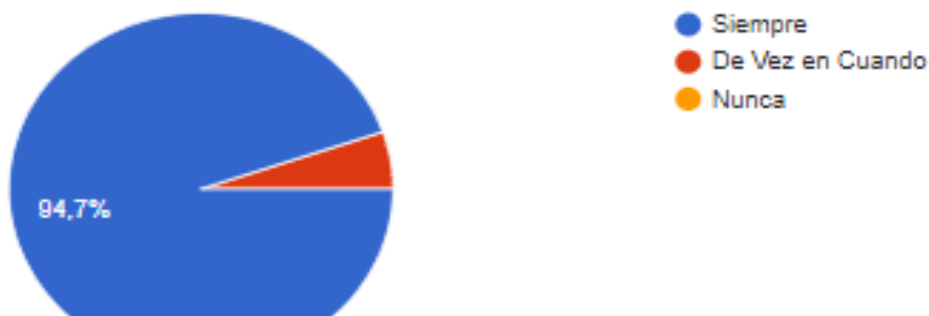
¿Qué respuesta recibo de mi jefe en el caso que me sienta mal por algún problema de salud, emocional o laboral?



Lectura: Se observa nuevamente la comprobación de las relaciones simétricas. Comprensión y solidaridad figuran como los axiomas más importantes de intervínculo. Esto significa mejores niveles de identidad entre el empleado y la institución.

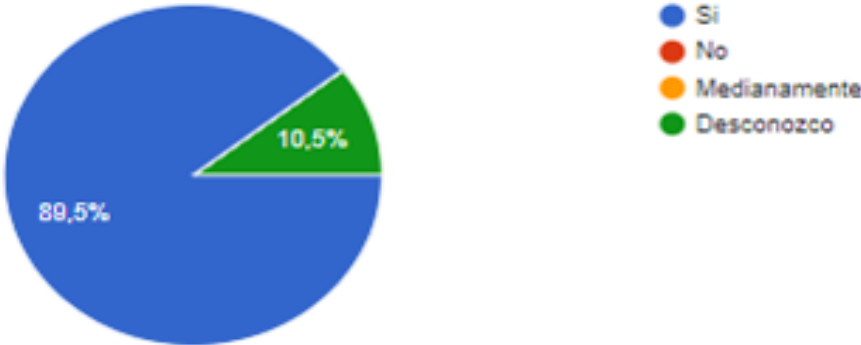
Sobre Liderazgo

¿Mi jefe establece objetivos laborales realistas?



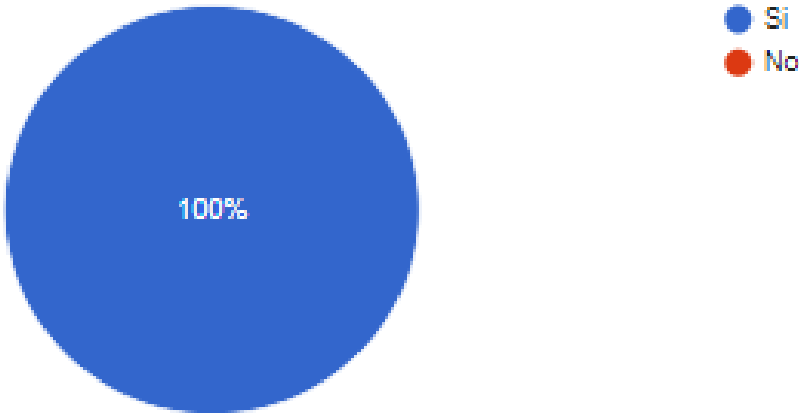
Lectura: El tema del liderazgo es importante. Significa reconocimiento y respeto por quien lo ejerce. En este caso, el personal reconoce el profesionalismo de su jefe en tanto plantea objetivos de trabajo de acuerdo con la realidad propia de la institución, lo que permite el cumplimiento de estos y el éxito de las acciones.

¿Mi jefe posee la experiencia y conocimiento que su cargo exige?



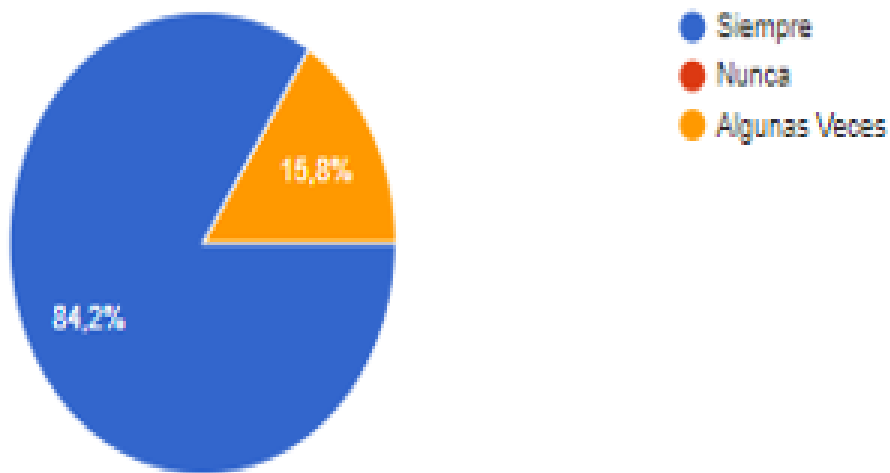
Lectura: La experiencia y el dominio del cargo de jefatura genera que las responsabilidades del jefe en materia de planes de trabajo, asistencia, etc., sean debidamente reconocidos por los empleados y por tanto la buena conducción.

¿Mi jefe me explica clara, técnica y profesionalmente lo que espera de mi trabajo



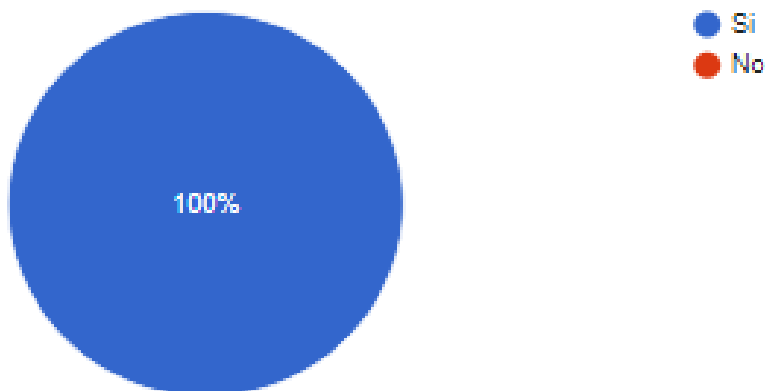
Lectura: En continuidad con las interrelaciones personales y laborales simétricas dentro de la institución, el dominio y experiencia del jefe permite la debida y adecuada conducción profesional en todo el quehacer laboral.

¿Mi jefe monitorea asesorando y acompañando mi producción laboral?



Lectura: Las respuestas muestran el cumplimiento de las funciones que corresponden a la jefatura. La constante asesoría demuestra el ejercicio del debido liderazgo y la garantía de la calidad de las acciones.

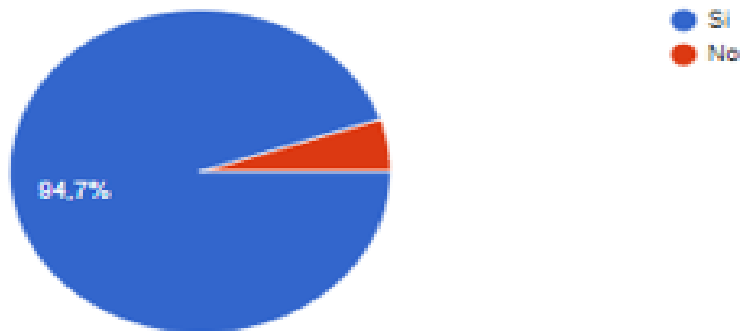
¿Mi jefe evalúa con objetividad el trabajo que realizo?



Lectura: El resultado habla por sí mismo, sin embargo es bueno acotar que uno de los temas más difíciles de la relación jefe-subalterno ocurre al momento de la evaluación debido a que en muchos casos, las evaluaciones se realizan de

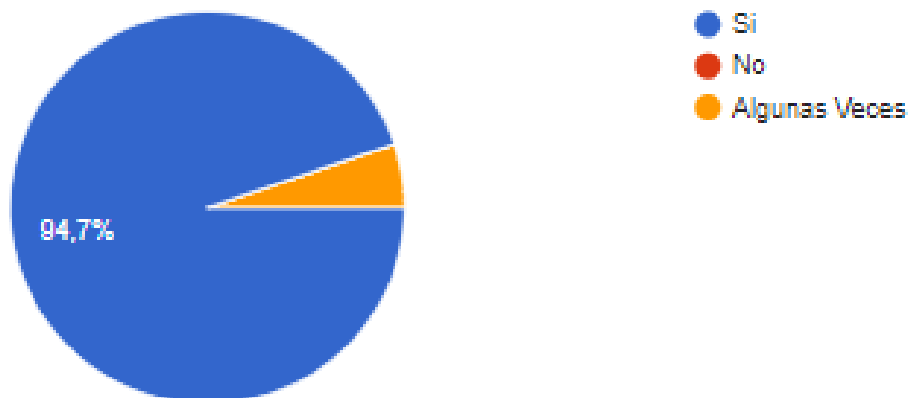
manera subjetiva o en relación con los tipos de vínculos interpersonales que existan entre ambas figuras. Así que, en este caso, la conformidad expresada por los empleados, indica la consistencia de todas las respuestas obtenidas en todas las áreas de intervínculo abordadas en el instrumento.

¿La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo para desempeñar mi trabajo?



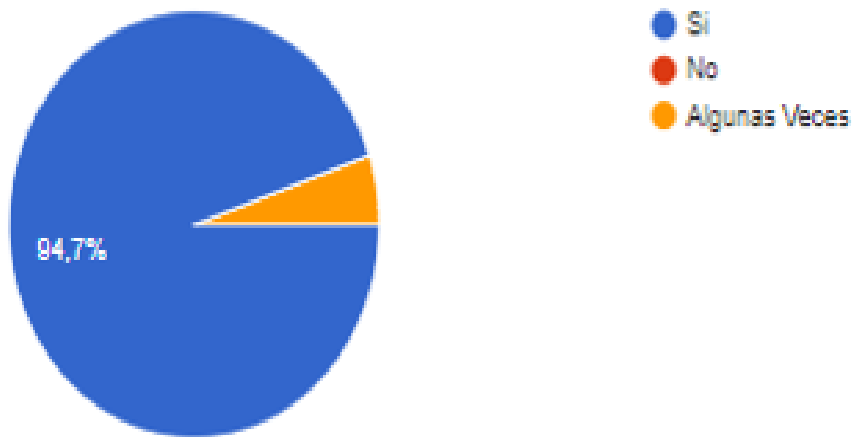
Lectura: Las respuestas demuestran la existencia de relaciones armoniosas tanto en el orden personal como laboral.

Cuando mi superior me llama la atención ¿lo hace con justicia y respeto?



Lectura: las respuestas indican la practica e intervínculo a través de los valores, es decir, las interrelaciones denotan liderazgo y la ausencia de relaciones de poder.

¿Mi jefe exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal?



Lectura: las respuestas indican la practica e intervínculo a través de los valores, es decir, la comunicación se establece con muto respeto y particularmente con apego a las normas institucionales.

¿La comunicación con mi jefe, es positiva?



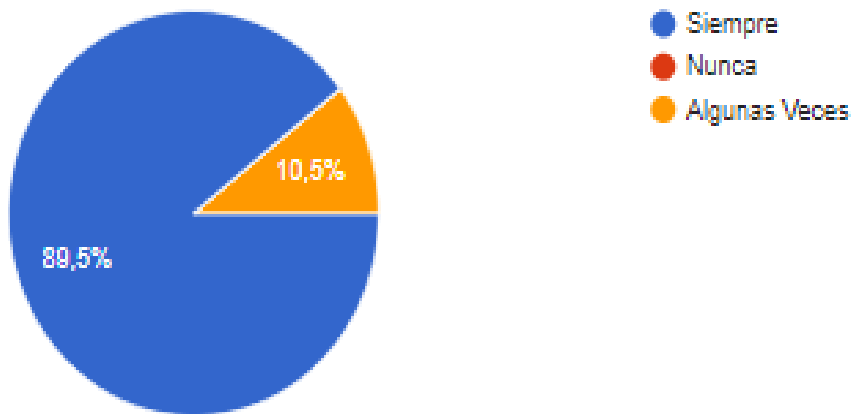
Lectura: La comunicación es importante. Significa la práctica de un lenguaje común debido al cumplimiento de las funciones de todos. Eso permite que la actividad laboral fluya con más dinámica y efectividad.

¿Mi jefe demuestra tener interés en mi desarrollo personal?



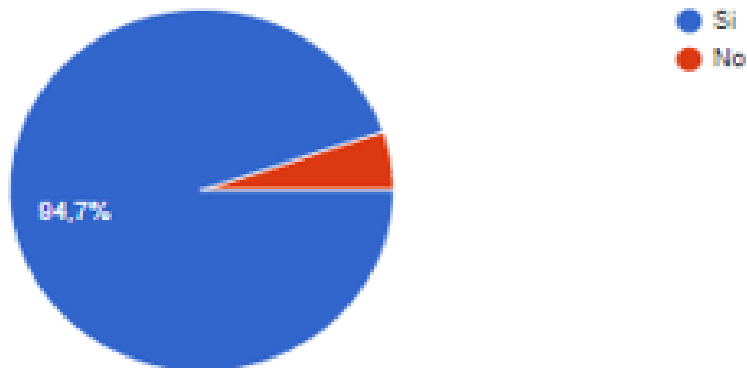
Lectura: las respuestas indican la practica e intervínculo a través de los valores.

¿Las reuniones de trabajo son interesantes y amenas?



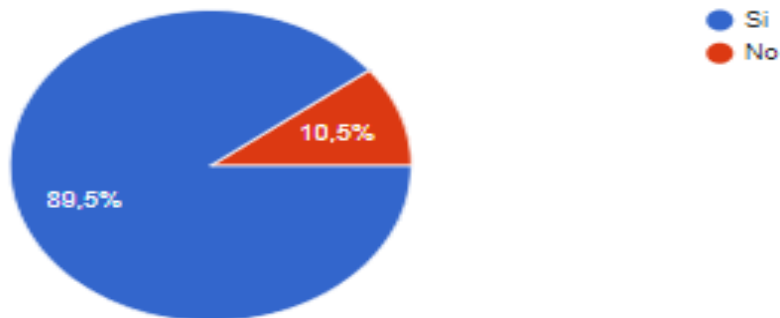
Lectura: Estas respuestas indican la cohesión del grupo de trabajo. Así cada uno aporta desde su propia dinámica laboral y el intercambio de sus experiencias adquiere formas lúdicas, pero también pedagógicas y didácticas.

¿Recibo retroalimentación para mi desempeño laboral?



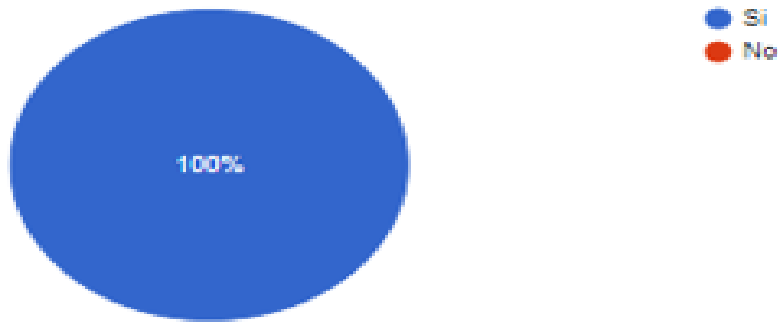
Lectura: Este aspecto está asociado con la comunicación. De acuerdo con los datos, la excelente comunicación que existente en el grupo de trabajo facilita el intercambio de opiniones, ideas, propuestas y sugerencias para mejorar constantemente el desempeño laboral.

¿El ambiente de trabajo me motiva para trabajar?



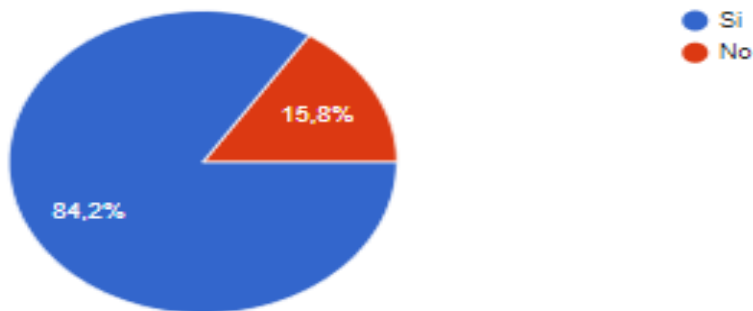
Lectura: Este aspecto es importante para el desarrollo de las actividades laborales. Precisamente el adecuado y buen ambiente laboral proporciona mayores niveles de estabilidad, tranquilidad y gusto por el trabajo de todos los miembros del equipo.

¿Mi jefe me apoya para mejorar mi desempeño?

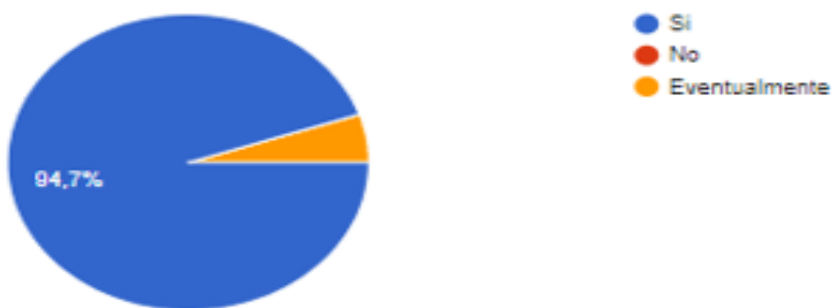


Lectura: El resultado muestra el trabajo colaborativo y participativo. Esto evidencia las buenas interrelaciones laborales, pero particularmente personales, las cuales en última instancia, determinan las actitudes y voluntades de apoyo y colaboración.

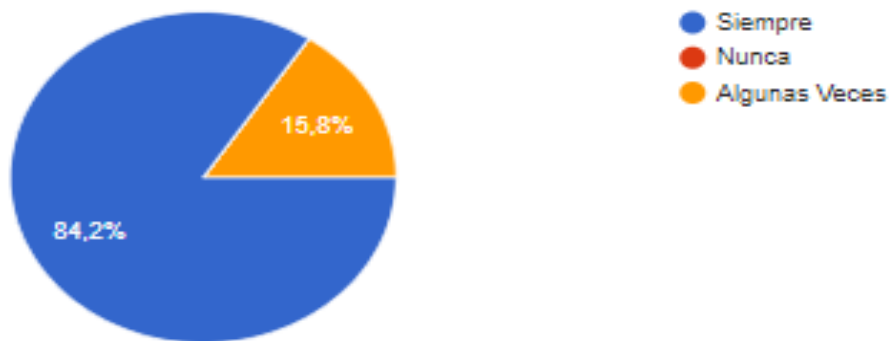
¿Mi jefe se preocupa por mi superación?



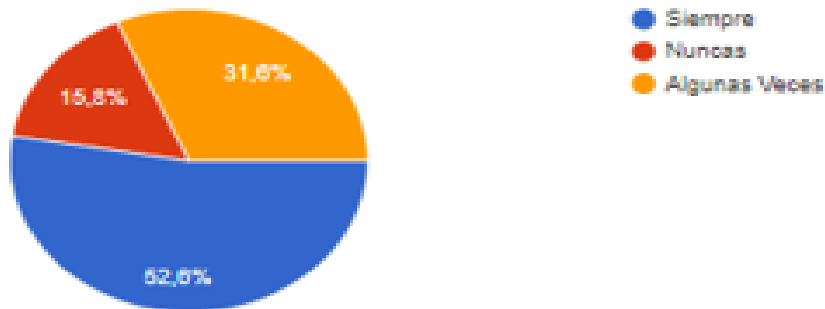
¿Mi jefe dirige con conocimiento y experiencia las labores que yo realizo?



¿Mi jefe reconoce mi buen desempeño y me motiva?

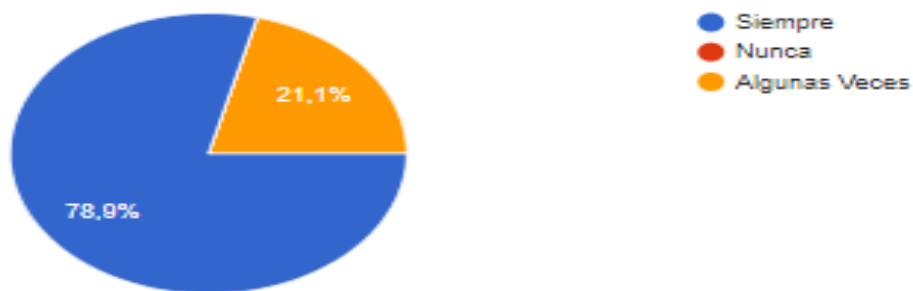


¿Mi jefe genera incentivos por el trabajo que desempeño?



Lectura: Tanto el reconocimiento al desempeño como los incentivos se encuentran plenamente asociados. Esto produce mejores resultados en la institución, compromiso profesional y personal y finalmente, mayores niveles y formas de identidad de los empleados hacia la institución.

¿Mi jefe escucha mis sugerencias laborales?



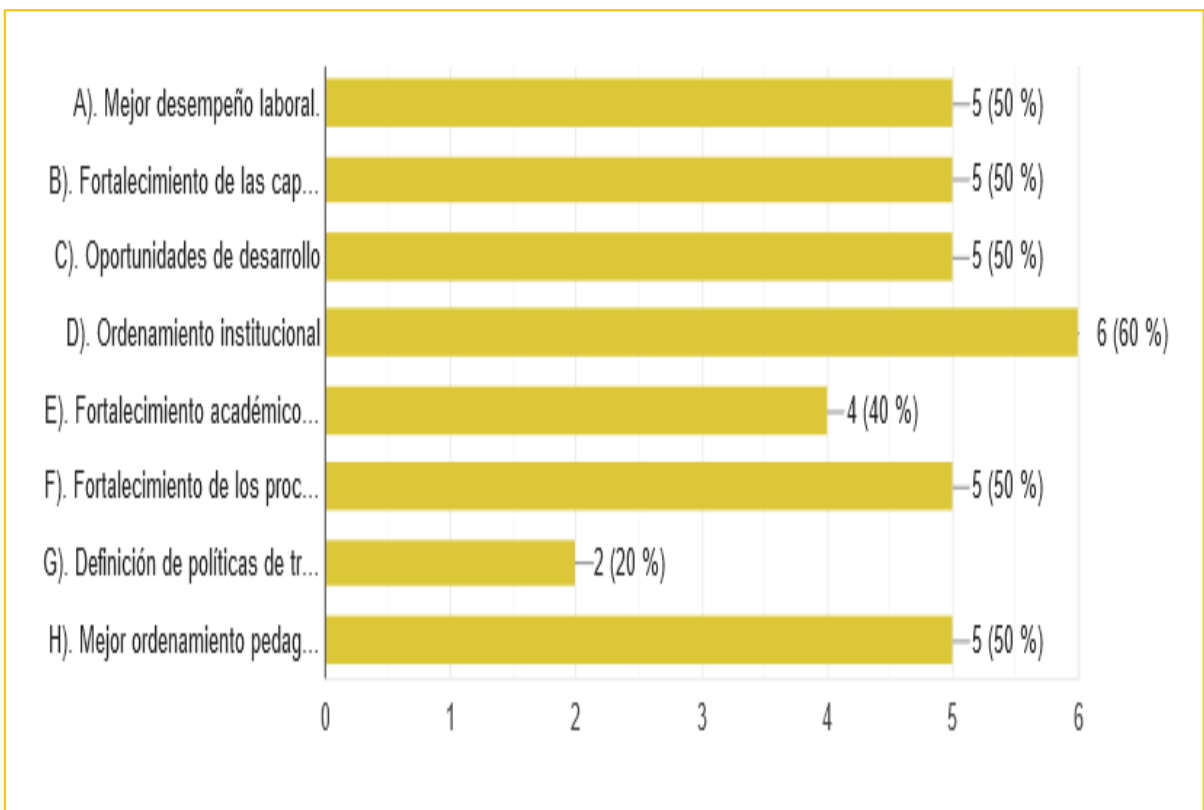
Lectura: Al igual que en preguntas anteriores, las respuestas obtenidas expresan adecuadas formas de comunicación, vinculación y de mutuo respeto. Esta cultura genera tanto el buen ambiente laboral como también la facilitación de procesos de gestión en cualquiera de los ámbitos de trabajo de la institución.

Sin duda las interrelaciones de reciprocidad colaborativa y participativa asimiladas por los empleados, el intercambio de saberes entre el personal se convierte en un agregado de valor importante en el que las sugerencias adquieren un lugar predominante para la ejecución de acciones de trabajo.

Instrumento 2

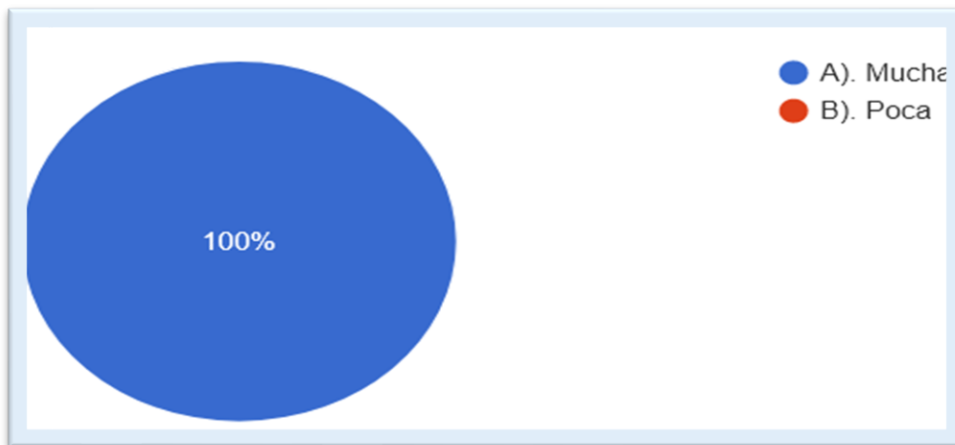
A cerca del concepto de Gestión y Administración.

En su opinión y experiencia, ¿qué aporta la gestión administrativa a la institución?



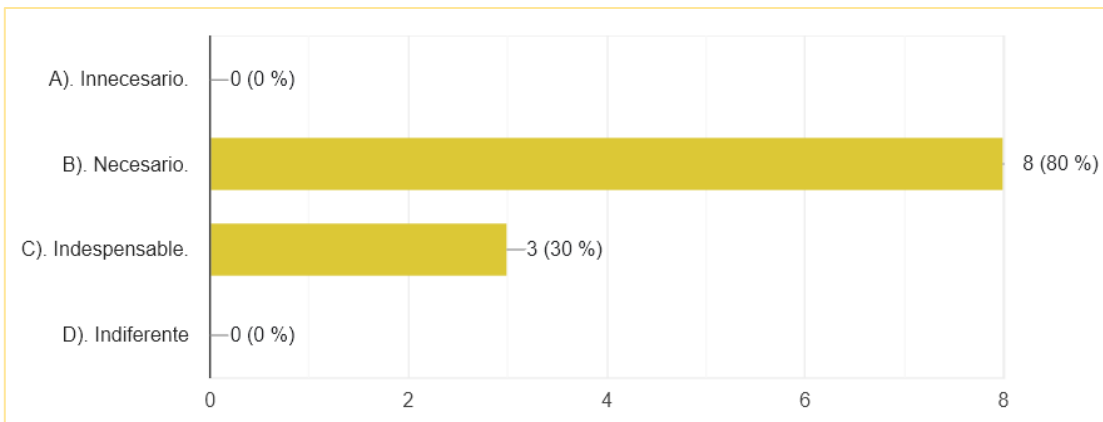
Lectura: las respuestas indican el pleno conocimiento de los empleados sobre la importancia de los procesos de gestión institucional. Los empleados conocen sobre los aspectos consultados en la pregunta e identifican con plena claridad, la contribución de dichos aspectos al desarrollo institucional desde la gestión del recurso humano. Surge entonces el concepto de recurso humano como el sujeto principal de la gestión administrativa y del talento humano.

¿Qué importancia tiene para Ud. la gestión administrativa?



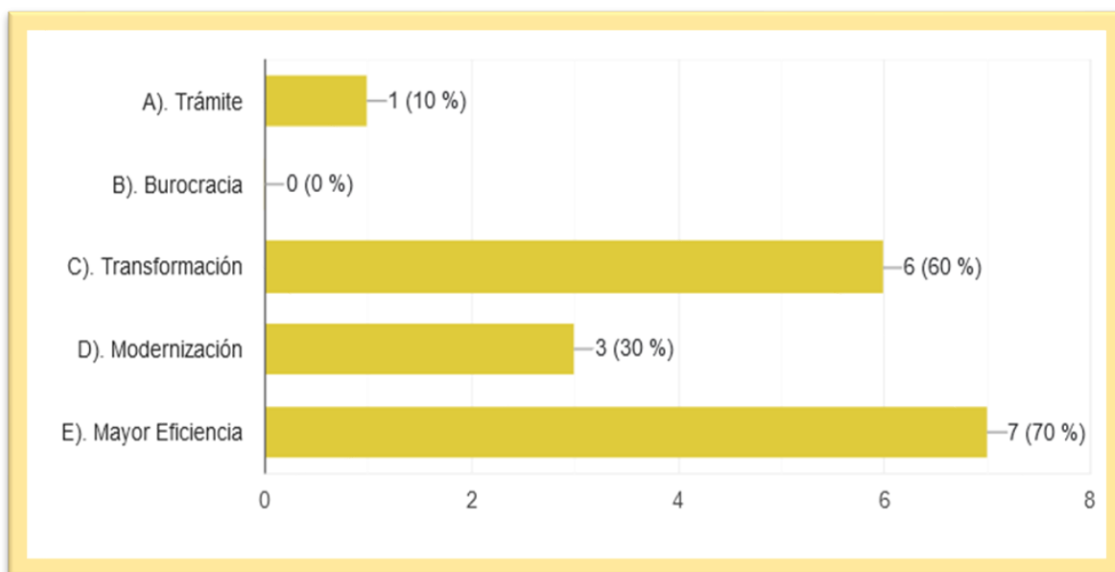
Lectura: Aunque pareciera ser que esta pregunta es de forma, contrariamente resulta una pregunta clave. La respuesta del 100% de los empleados sobre la importancia de la gestión administrativa indica varios aspectos: 1) conocimiento del concepto, 2) entendimiento de la necesidad de aplicación del concepto en la realidad institucional, 3) la noción que dicha gestión no alcanzara mayor éxito sin la participación colectiva. La respuesta positiva hacia los tres aspectos confiere mayor seguridad en su aplicación y, sobre todo, mayor asimilación de este.

¿En su opinión, que piensa Ud. sobre la implementación de un modelo de gestión administrativa?



Lectura: Las respuestas hablan por sí mismas. Sin embargo, puede hacerse una acotación. Lo necesario e indispensable indican tanto la claridad de ese aporte para el desarrollo institucional, así como la gestión vista y entendida como instrumento de innovación, como proceso o como estrategia organizativa que fortalece todos los ámbitos de trabajo institucional.

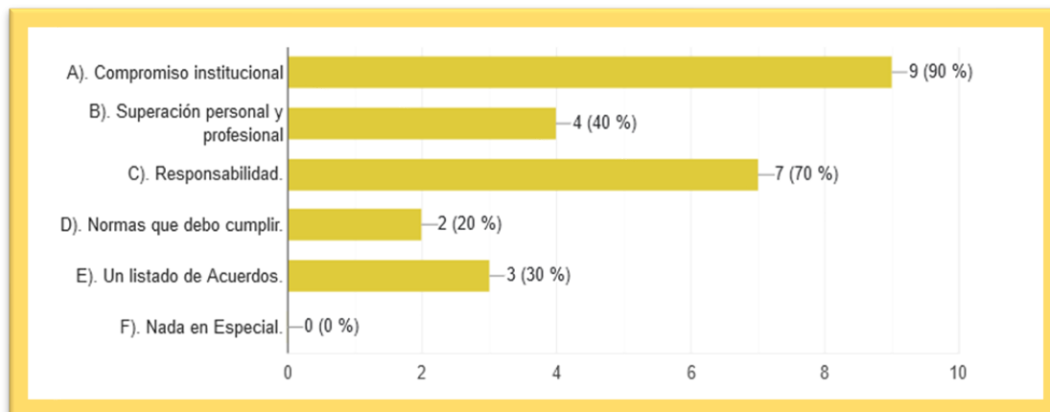
Operativamente, ¿qué figura tiene para Ud. la gestión administrativa?



Lectura: De acuerdo con lo señalado en la gráfica anterior, en ésta se verifica que la gestión es concebida como sinónimo de innovación. Transformación, modernización y eficiencia significan fortalecimiento, desarrollo y progreso para la institución (Colegio Miralvalle). Significa que la gestión es comprendida como respuesta a la totalidad, es decir, como respuesta fáctica a la dinámica cotidiana de la institución en sus labores administrativas, académicas y del recurso humano.

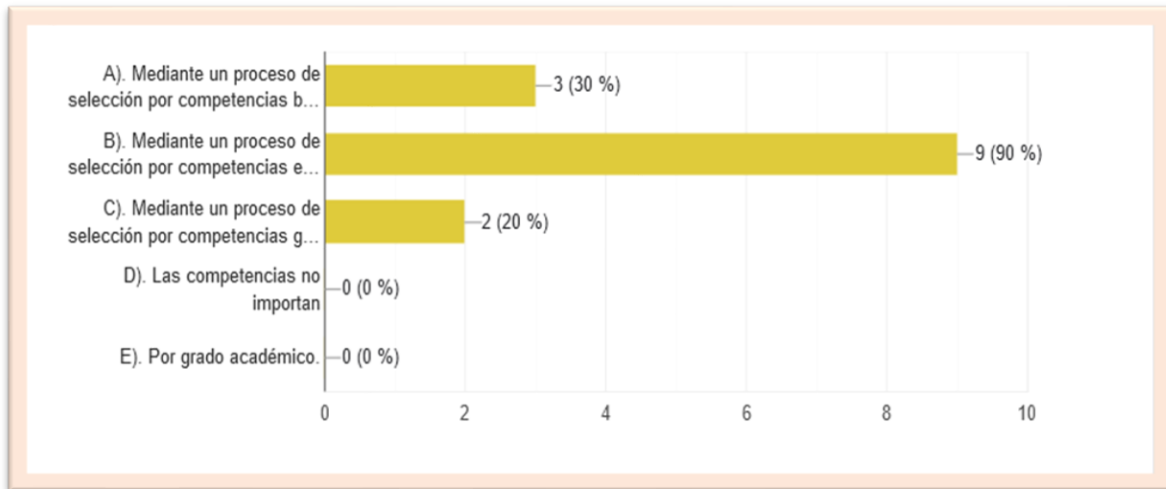
A cerca de la contratación

¿Qué significa para Usted el contrato laboral con la institución?



Lectura: Nuevamente aparece el compromiso institucional y la responsabilidad como el principal axioma necesario para la contratación. Sobre esto es importante destacar que dicho axioma es resultado del trabajo cotidiano en la institución, es decir, de la dinámica misma que la institución les genera a través de su práctica laboral. Surge una especie de estado de conciencia e identidad con la institución mediante la práctica.

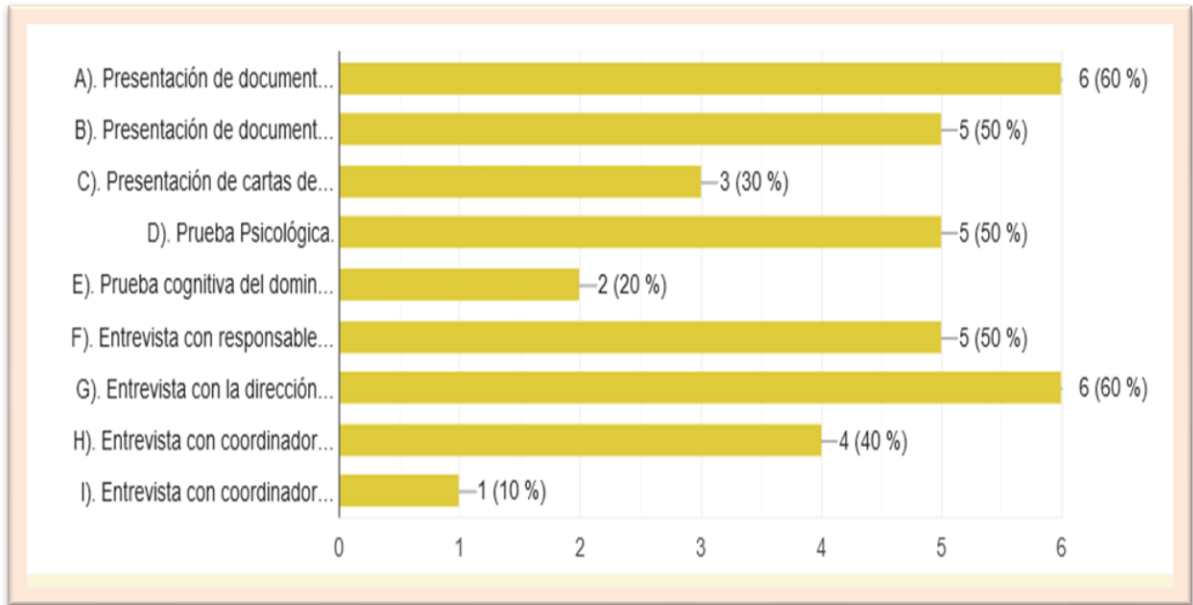
¿De acuerdo con su experiencia, como debe efectuarse la contratación de personal para la institución?



Lectura: Esta es la respuesta directa a una pregunta holística. Esto significa la plena claridad sobre el requerimiento de las competencias como directriz indispensable para la selección de personal. Pero esta claridad no surge de manera mecánica o espontánea, está referida a la práctica cotidiana en la que surge como principal necesidad que cada miembro del equipo posea las competencias emocionales, axiológicas, conducta, comportamiento, etc.

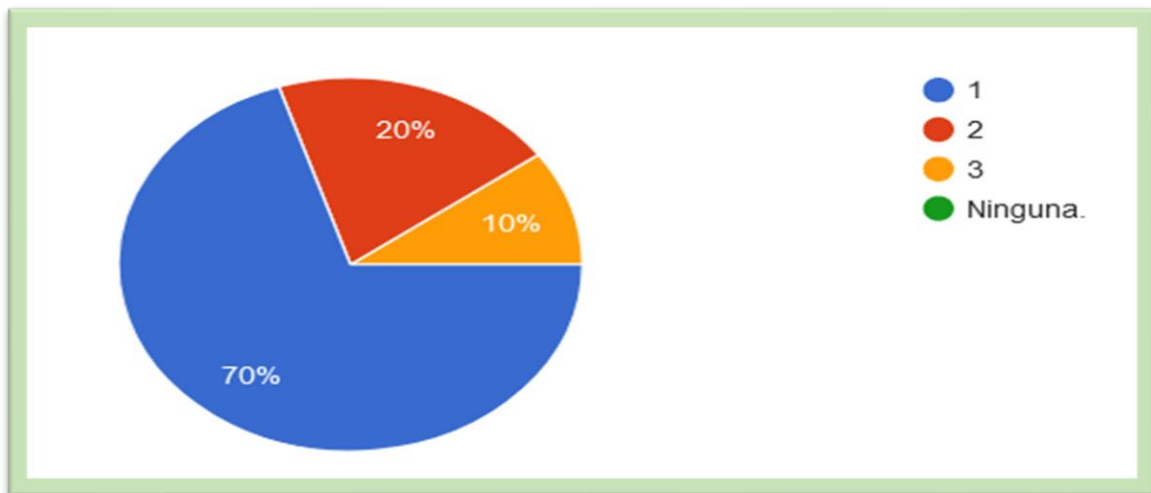
Estos elementos así como todos los que se consultaron en las preguntas dieron origen a la propuesta del modelo de contratación por competencias expuesto más adelante y que comprende el diseño de un catálogo de contratación por competencias que responde de manera directa a lo expresado por el personal, particularmente en relación con la formulación de competencias valóricas, integridad institucional, efectividad personal, competencias interpersonales, competencias directivas y gerenciales, técnicas y misionales.

En el caso de su contratación personal, ¿Cuáles fueron los requerimientos?



Lectura: las respuestas muestran la práctica de una dinámica de contratación que normalmente se utiliza. Una dinámica que no ha sido imprecisa, por el contrario, sobre la base de esos elementos se reformula la propuesta de este documento.

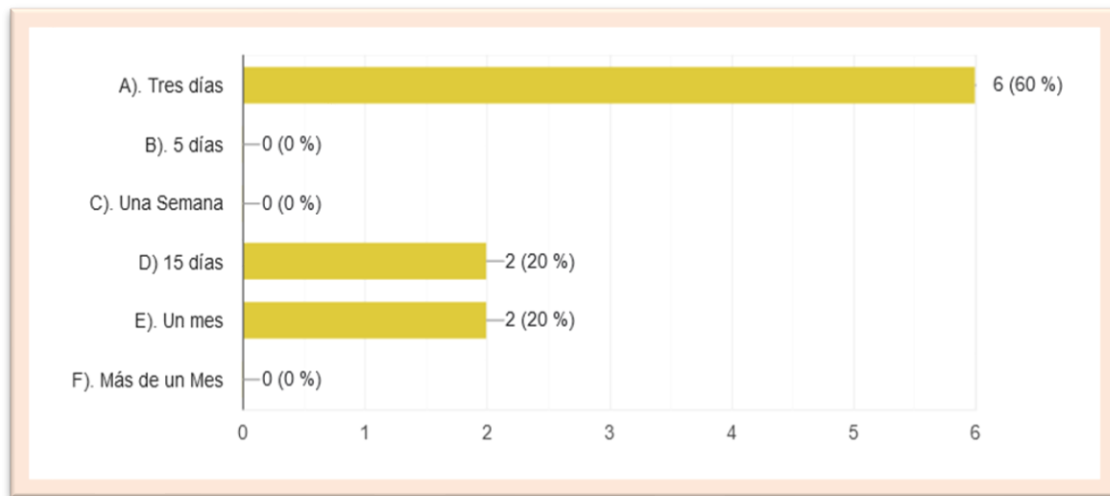
En su caso, ¿Cuántas entrevistas le realizaron?



Lectura: Las entrevistas constituyen siempre una técnica importante. Eso permite conocer de viva voz los aspectos conductuales, actitudinales y emocionales de los candidatos. Sin embargo, no significa que la técnica proporcione datos

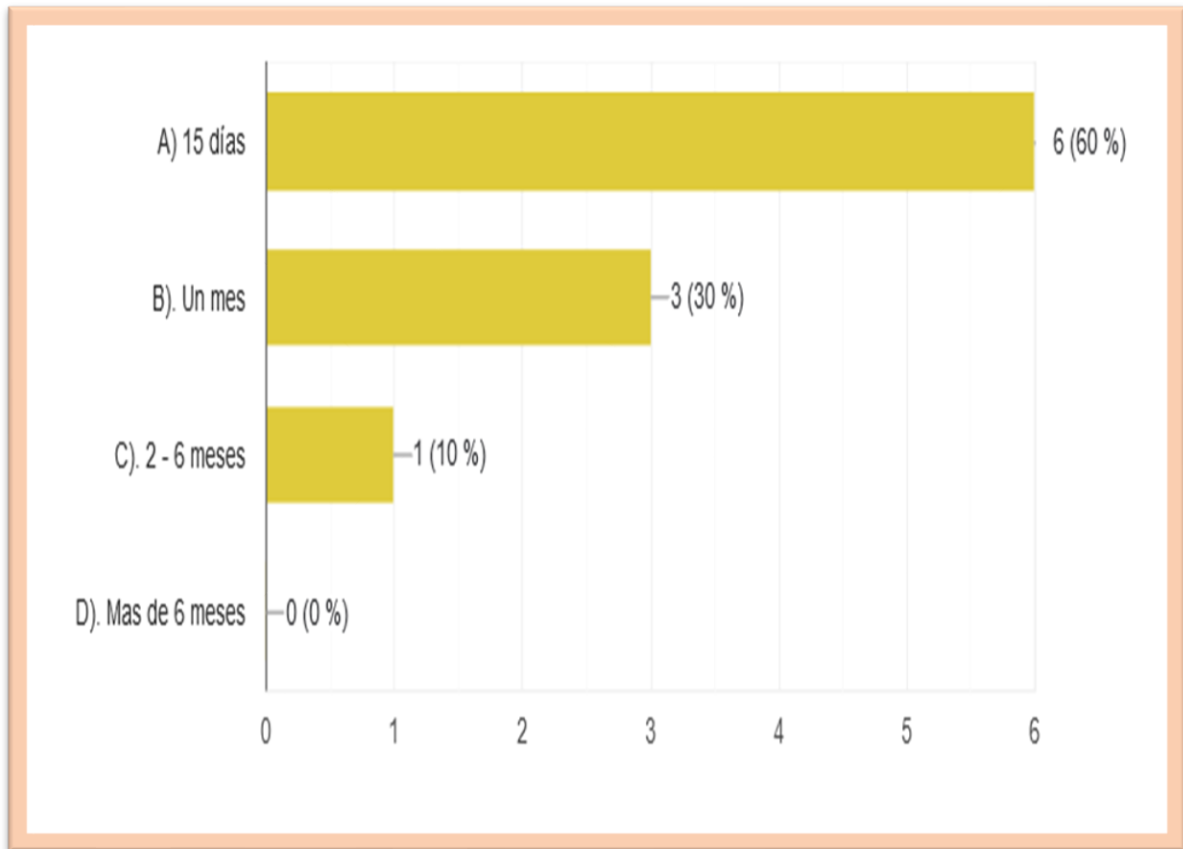
fidedignos. La realización de una sola entrevista como proceso concluyente para la contratación podría dejar muchos vacíos, sobre todo si la entrevista no forma parte de un proceso preestablecido para que responda a la totalidad.

En su caso, ¿después de la entrevista, cuanto tiempo tomo para que la contrataran?



Lectura: la respuesta demuestra que efectivamente la entrevista aparece como la máxima figura que define y determina la contratación. En esa lógica, la casi inmediata contratación de la persona puede dejar no resueltos varios elementos importantes y quizás determinantes de la selección.

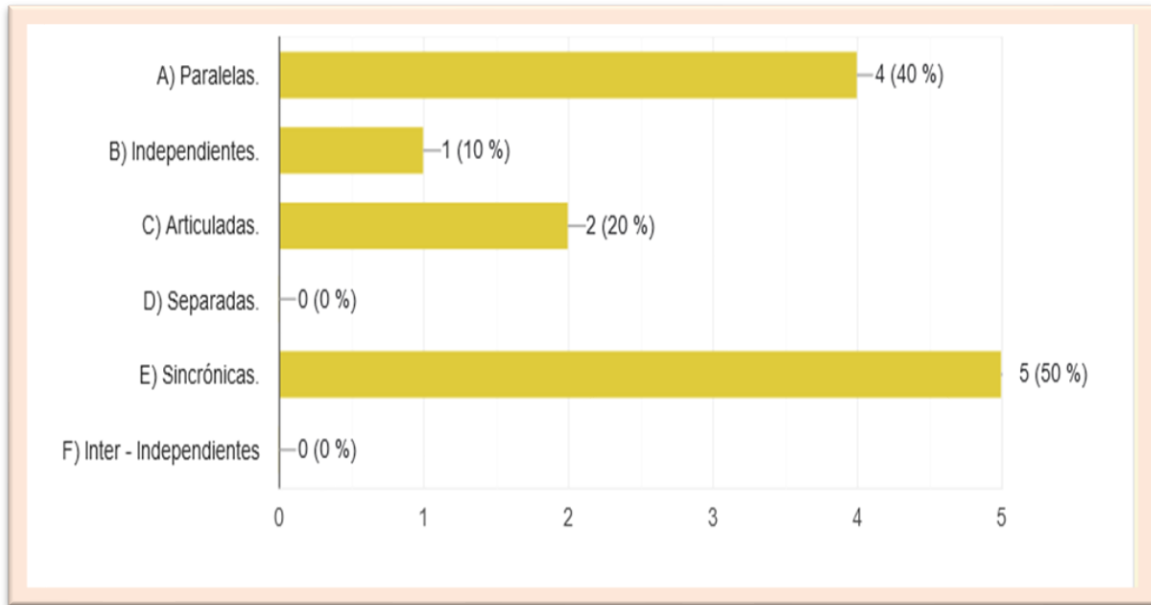
En su caso, una vez realizado el contrato, ¿Cuánto tiempo le tomó el proceso de adaptación a la institución?



Lectura: el tiempo de adaptación a la institución parece ser muy rápido. Es muy probable que esto se deba a la presión del grupo en sentido que todos se hayan inmersos en una cultura co-participativa y de identidad con la institución.

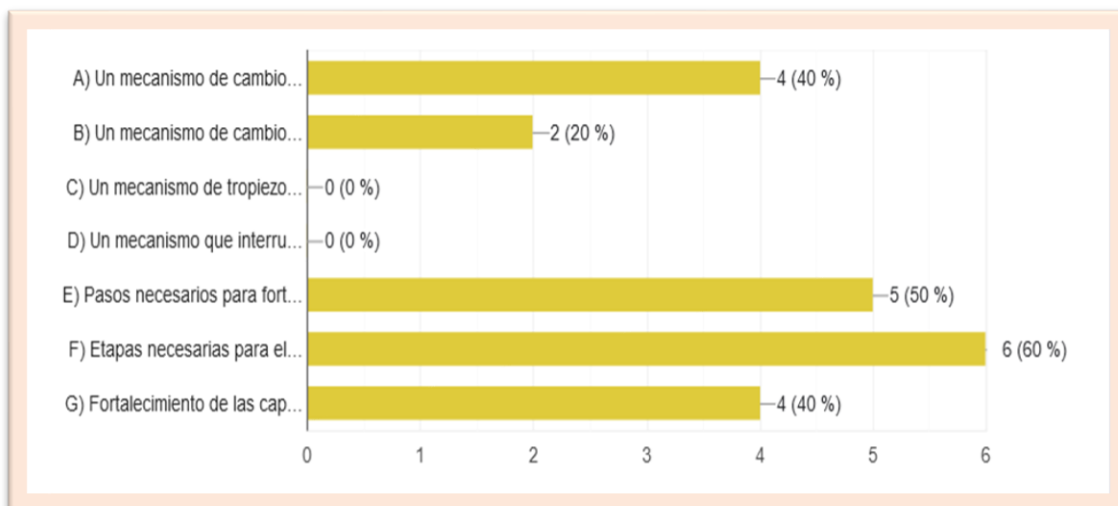
A cerca de la administración

De acuerdo con su experiencia, la gestión y administración deben ser:

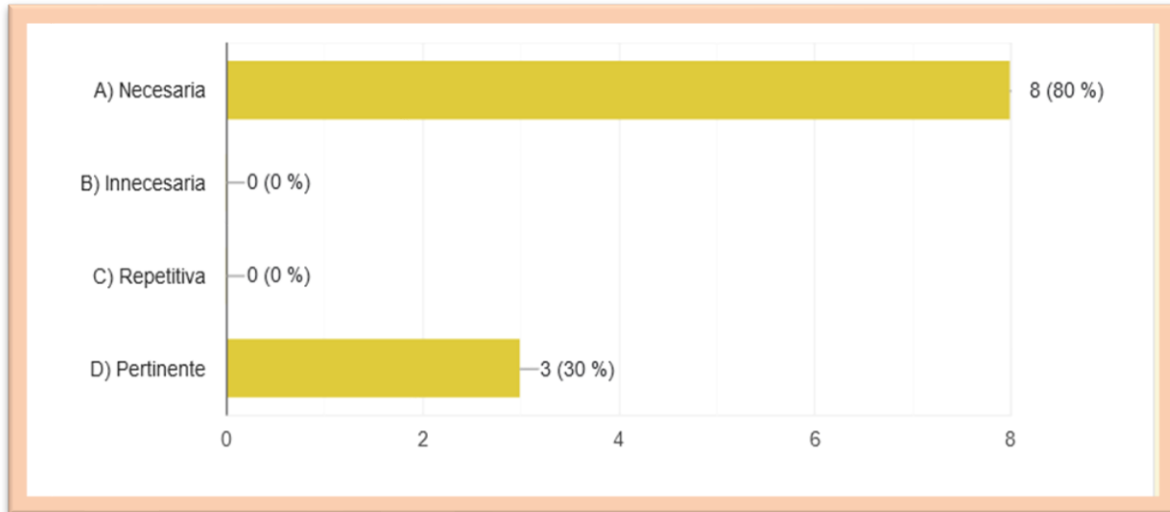


Lectura: Gestión y administración no son sinónimos, pero se articulan indisolublemente. Los tres componentes que se indican en las respuestas confirman la simetría que debe haber en su ejecución.

En su opinión y experiencia, los procesos administrativos significan:

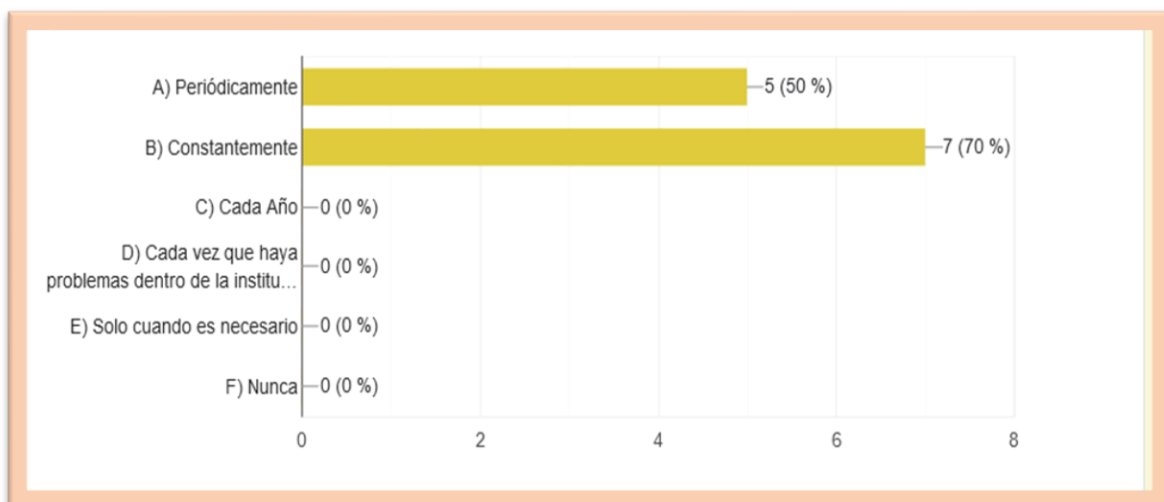


¿En su opinión y experiencia ¿la gestión y administración institucional es?

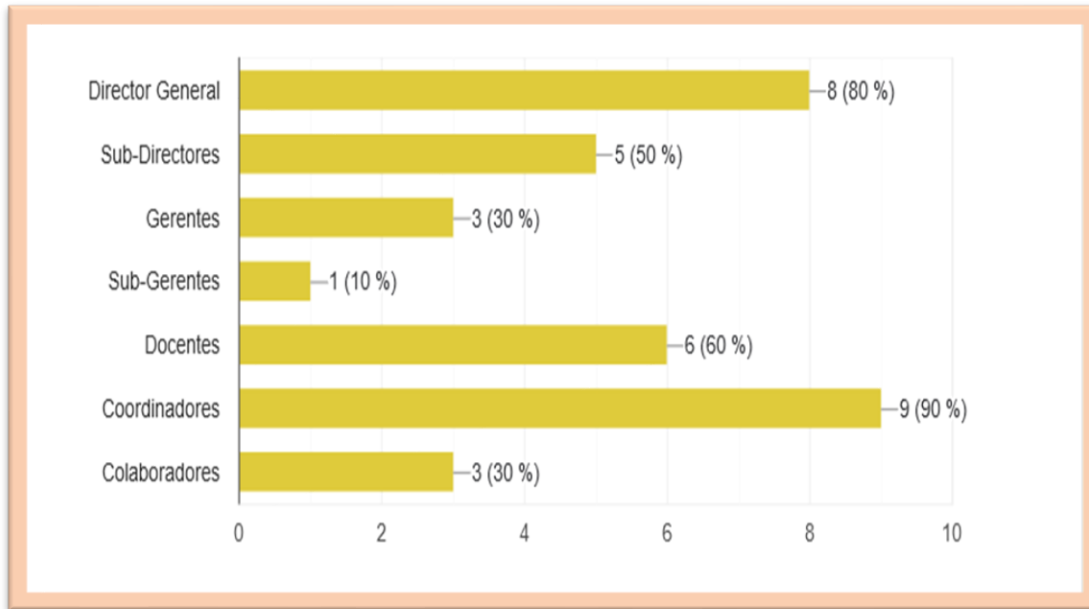


Lectura: Las respuestas son importantes en tanto significan su necesaria implementación en la institución. Pero esa necesidad no se haya sola, por el contrario, se encuentra articulada con las facultades y fortalezas que genera para la organización en su conjunto y singularmente para cada uno de los que conforman el equipo de trabajo.

¿Cuánto debe llevarse a cabo la administración educativa?

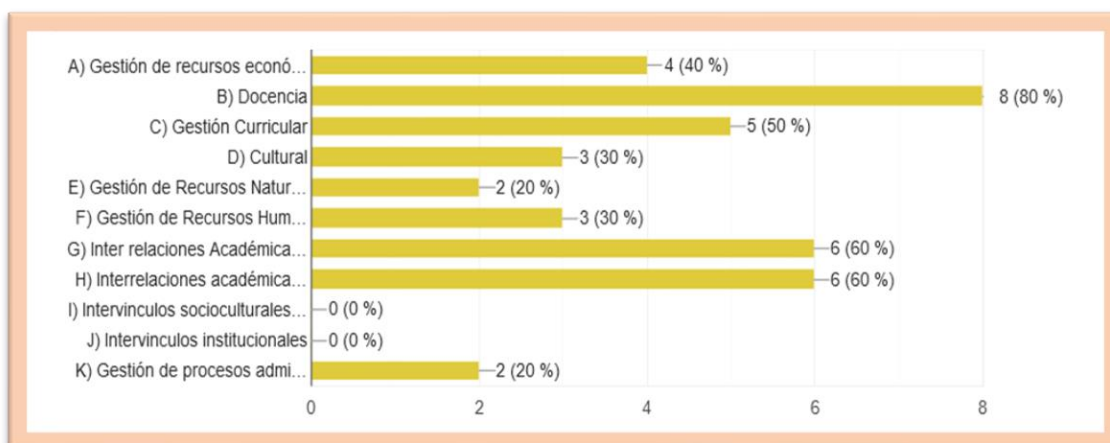


En su opinión ¿a quién le corresponde realizar la gestión?

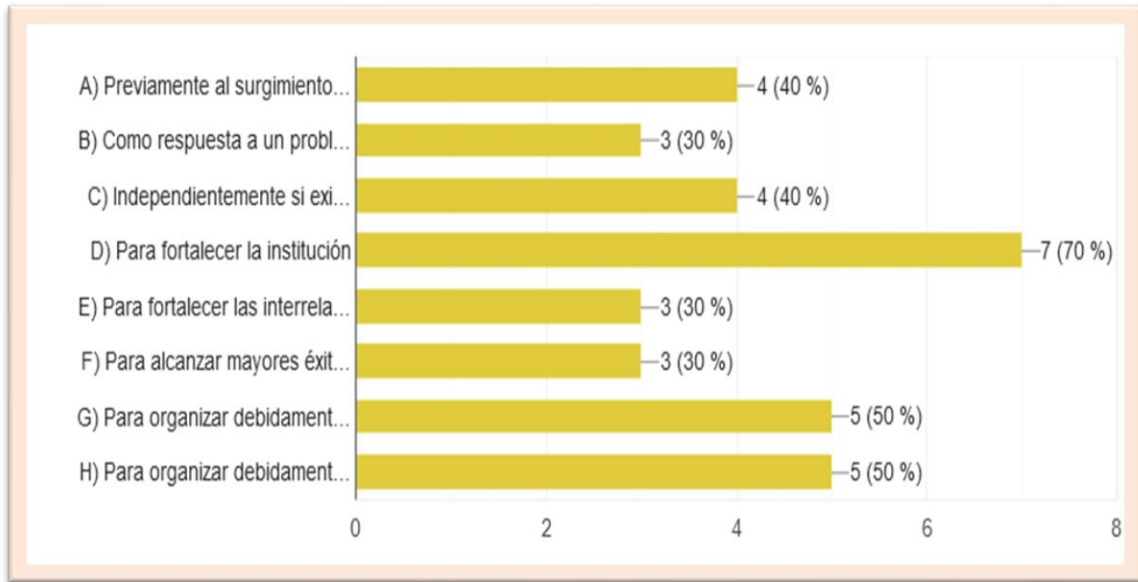


Lectura: Si bien la mayor carga de responsabilidad está dirigida a las autoridades, también se expresa el compromiso y auto responsabilidad de los docentes. Este elemento es importante debido a que los compromisos del equipo o grupo de trabajo se realizan de manera colectiva, es decir, los docentes asumen su condición identitaria y fundamental en el papel de la gestión.

En su opinión, ¿en qué ámbitos de la actividad educativa puede realizarse la gestión y administración?

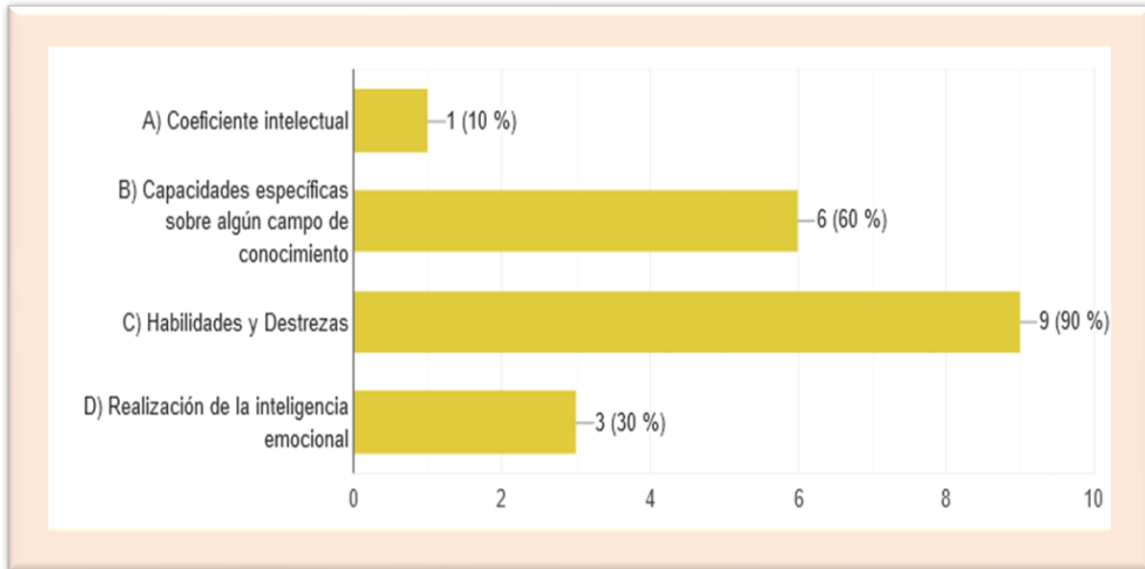


En su opinión, ¿cuándo debe ser realizada la gestión y administración?



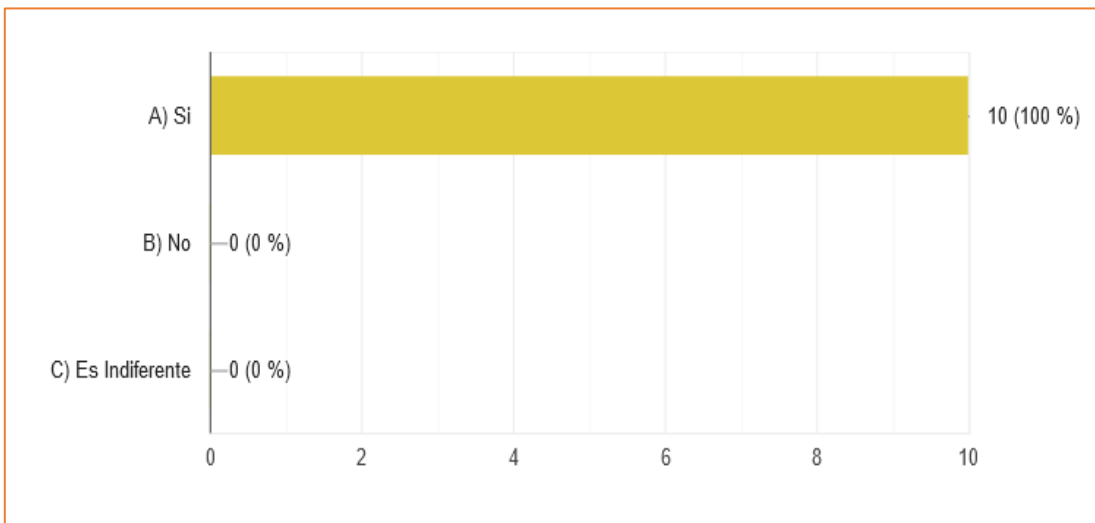
A cerca del Talento Humano

¿Qué significa para Ud. el concepto de Talento Humano?

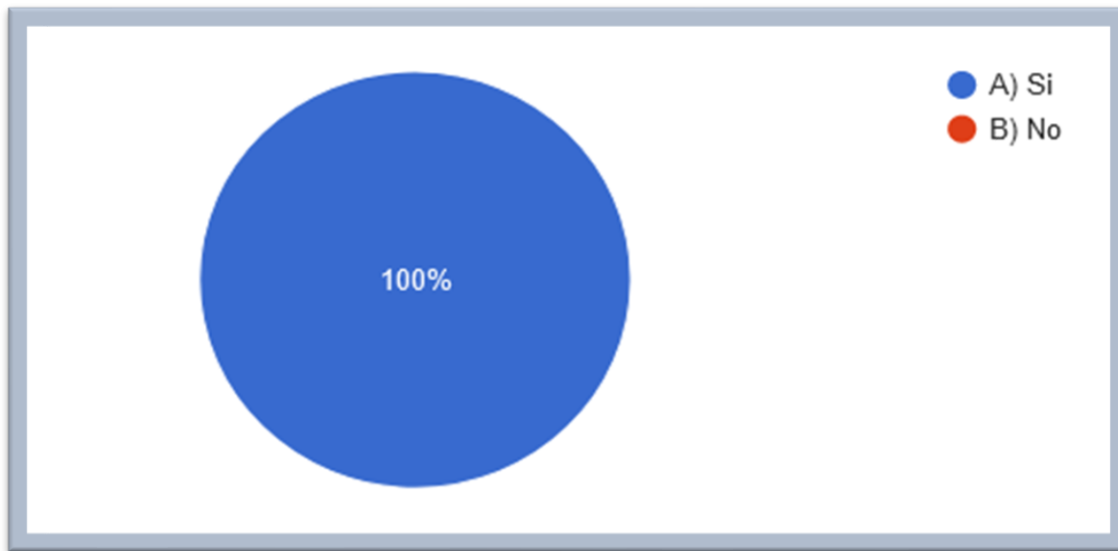


Lectura: La noción de talento humano comprende todos los elementos que se enuncian. La consistencia de las respuestas demuestra que un dominio sobre el concepto desde los cuales debe partir el proceso de contratación.

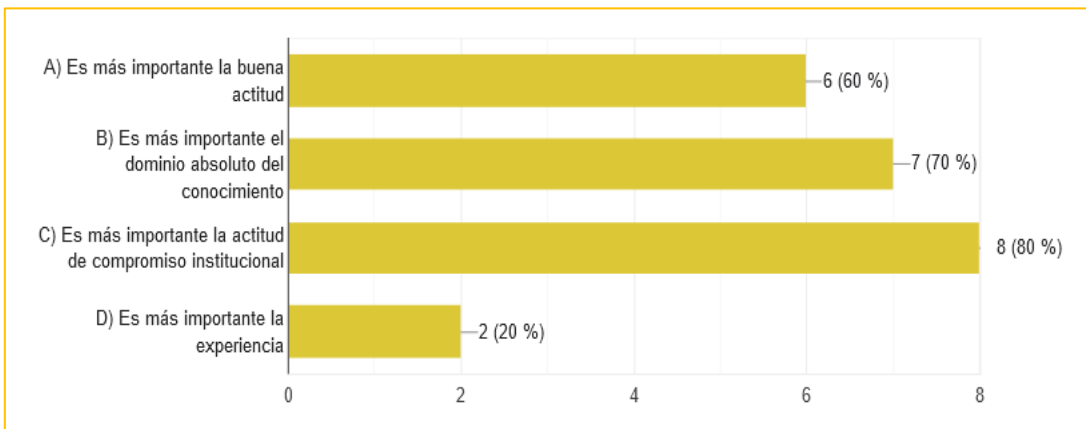
En su opinión, ¿toda contratación debe realizarse de acuerdo con el talento que una persona posea?



En su opinión, ¿actitud y aptitud debe ser parte del concepto de talento humano?



¿En su opinión, qué elementos deben ser prioritarios para la contratación según la definición de Talento Humano?



Lectura: En correspondencia con todas las respuestas de las diversas preguntas, el personal define los aspectos de compromiso, emocionales, responsabilidad y actitudinal, como los más importantes para la selección de personal. Esto significa que el conocimiento merece un lugar especial, pero no determina la contratación. Dicha respuesta va de la mano con los elementos axiológicos que priman en el equipo de trabajo.

Por favor, redacte dos sugerencias para la contratación de personal

Se debe contratar profesionales con vocación

atenta respuesta a problemas que pueden surgir y acata indicaciones en las fechas establecidas.

Mantener los filtros que se tienen hasta el momento , ya sea por numero de entrevistas , o intervencion por encargados de especialidad y dejar claro cuales son los beneficios brindados por parte del colegio a el colaborador.

Involucrar al equipo de trabajo en las entrevistas
Evitar dejarse impresionar por un curriculum amplio
Tomar en cuenta la experiencia

En lo personal lo hacen de una manera adecuada.

1. Que el lugar de residencia sea cercano
2. Habilidades de trabajo en equipo

1. Práctica docente antes de la contratación.

Resultados gráficos de la aplicación de Entrevistas

Las entrevistas dirigidas (escala Likert) permite sin duda alguna obtener información precisa y directa. En esa línea, la interpretación o lectura que pueda hacerse de las respuestas se haya en lo descrito en la investigación y la propuesta, es decir, la técnica utilizada ha servido sobremanera para facilitar una interpretación que posiblemente pueda resultar subjetiva, pero contrariamente, en esa noción de subjetividad se haya de manera concreta su objetividad. Esta objetividad se debe a que las respuestas (de acuerdo, no muy de acuerdo, totalmente en desacuerdo) pueden tener distintas acepciones.

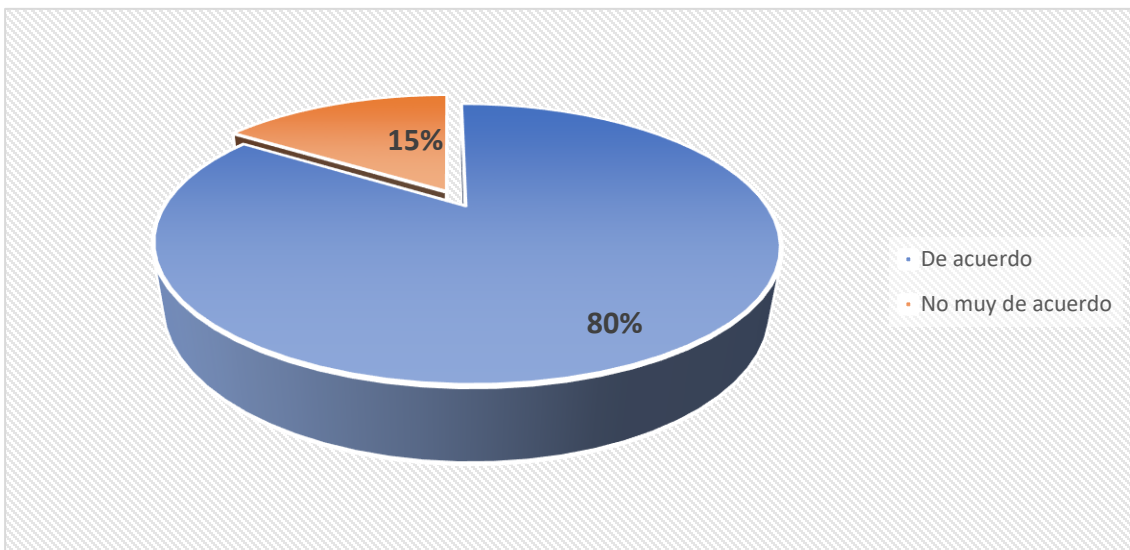
Dichos valores están intrínsecamente sometidos a lo subjetivo, es decir, corresponde a las formas de comprender y observar esa relación intersubjetiva con la institución. No son pues respuestas superficiales, detrás de estas se haya el reflejo de identidad y conexión axiológica entre los empleados y su propio pensamiento sobre la realidad en la que cotidianamente. Se unen en síntesis lo ontológico y axiológico, ambos en relación con la práctica cotidiana de la educación, estar o no de acuerdo con una premisa refleja una carga ideológica clara que va más allá de la opinión.

Desde luego que dicha técnica pudo haberse hecho en línea o mediante otro medio informático o de telefonía. Pero eso no hubiese tenido mayor peso de confiabilidad debido a la ausencia de una relación interpersonal. En cambio, la entrevista, verse cara a cara, observar los gestos, actitudes, escuchar las formas de voz que los empleados adoptaron, significa un proceso más confiable, más seguro de las respuestas.

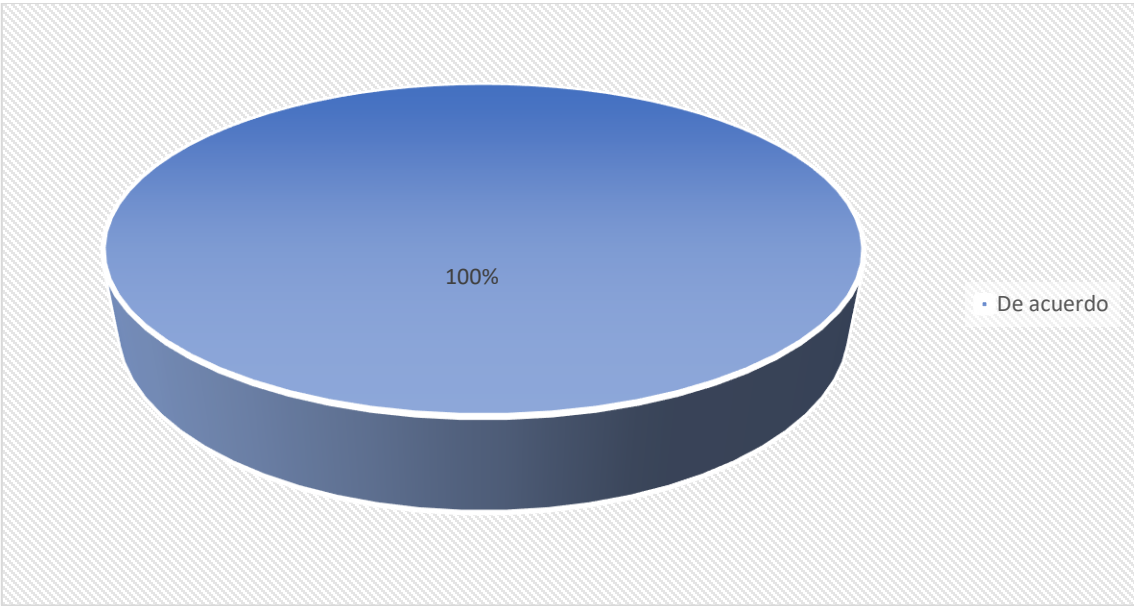
En definitiva, las respuestas obtenidas en la entrevista revelan de manera específica la pertinencia de proponer el catálogo (o perfil por competencias) que la institución requiere y demanda. Debe aclararse que con toda seguridad, como se señala en el Capítulo 5 referido a la propuesta, las competencias que hoy se indican deben ser modificadas de acuerdo con el desarrollo o nuevas exigencias que la innovación o la población necesiten con el transcurso del tiempo.

Así pues, a continuación se presentan las respuestas obtenidas:

La gestión administrativa es indispensable para resolver los problemas de la organización



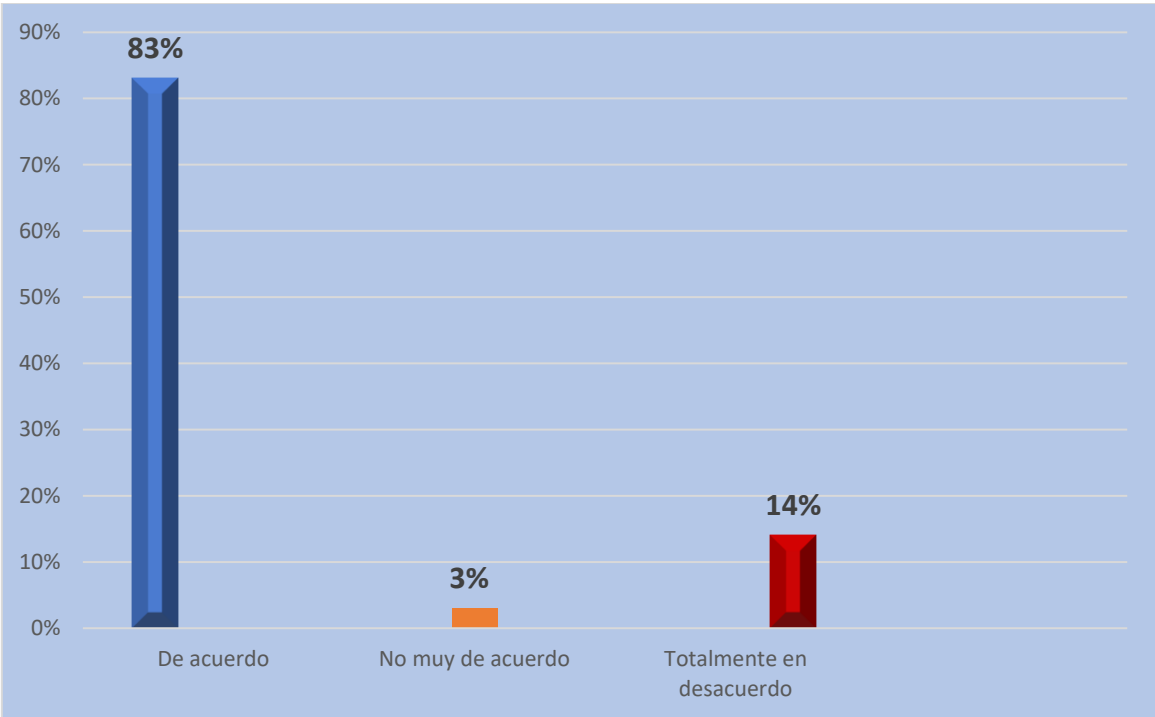
La gestión del talento humano es indispensable para identificar con más certeza el personal pertinente para la institución



La gestión administrativa y del talento humano debe ser constante y apropiada a la realidad social en la que se halla la institución



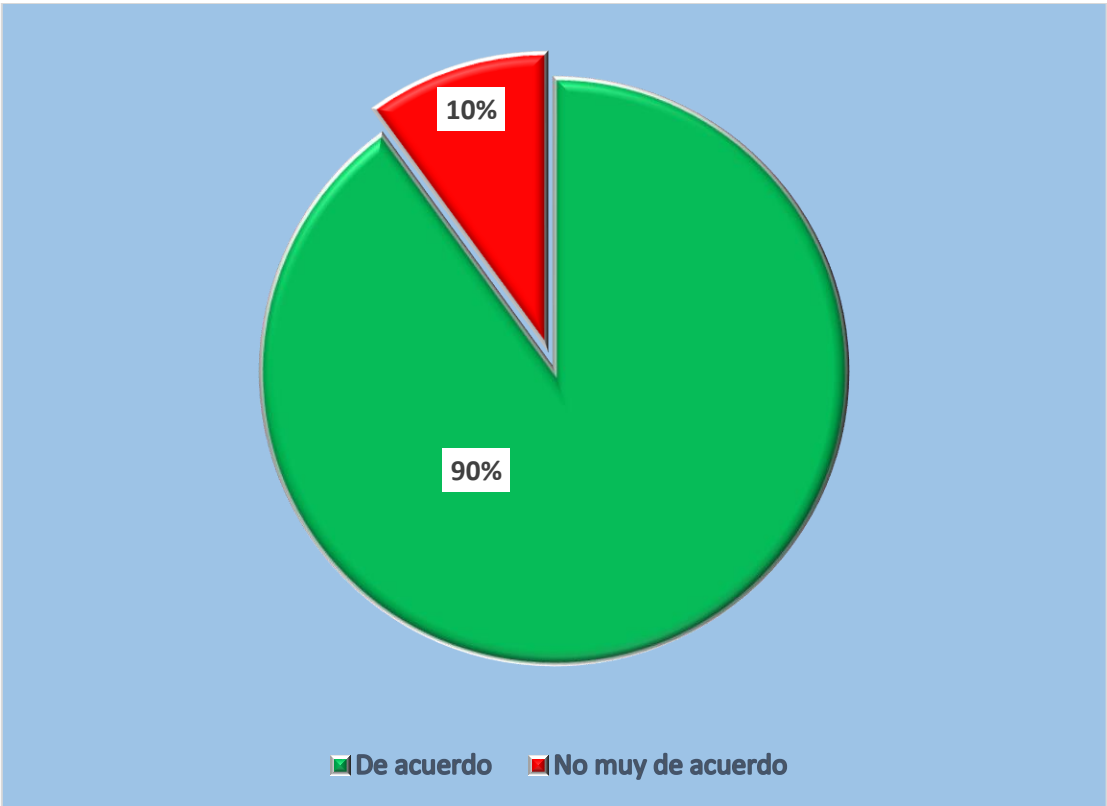
La gestión administrativa y del talento humano se realiza cotidianamente por todo el recurso humano existente en la institución



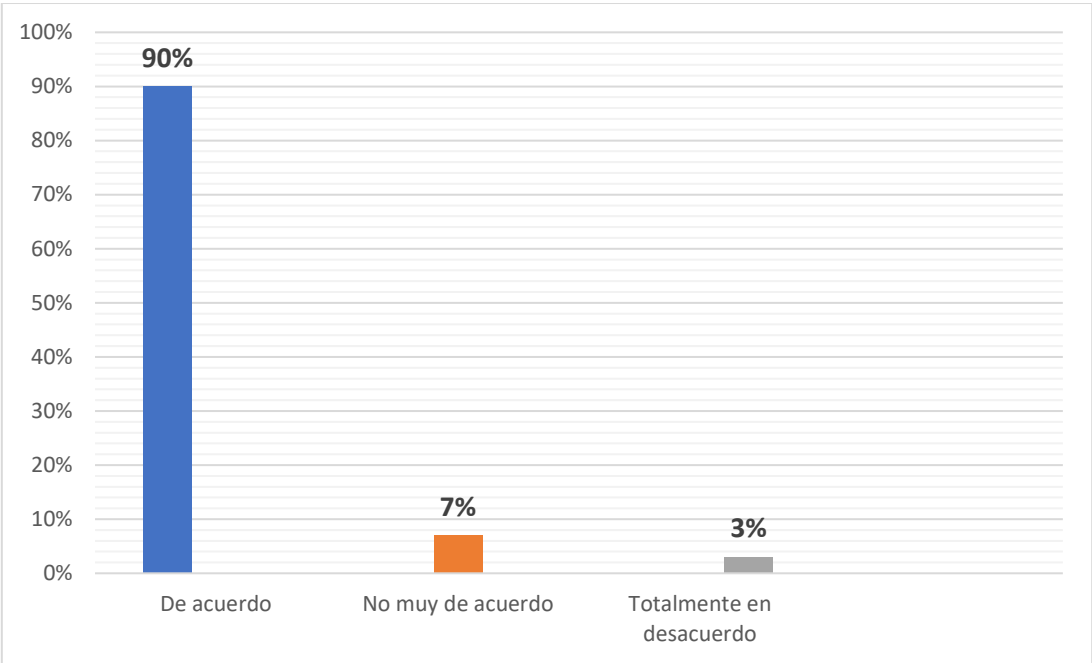
Lo más importante de una institución, organización o empresa es su recurso humano



Para que haya eficiencia en la producción material o intelectual de una institución debe haber articulación entre todas las instancias de esta



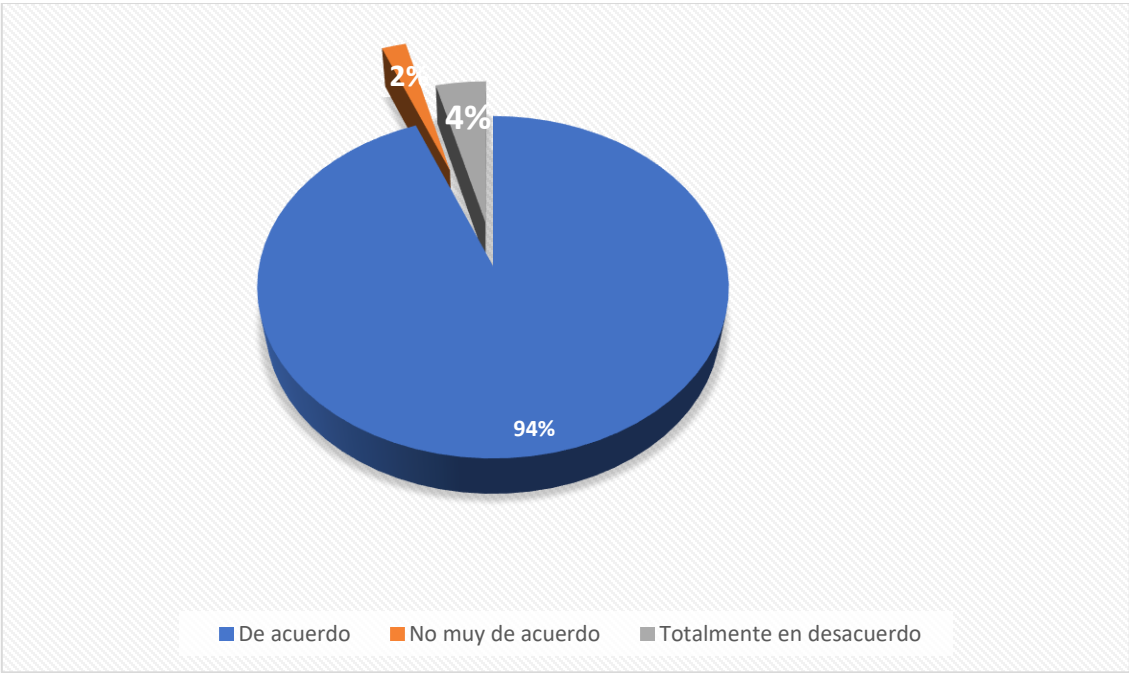
El contrato de trabajo debe establecer con claridad las funciones que la persona deberá realizar



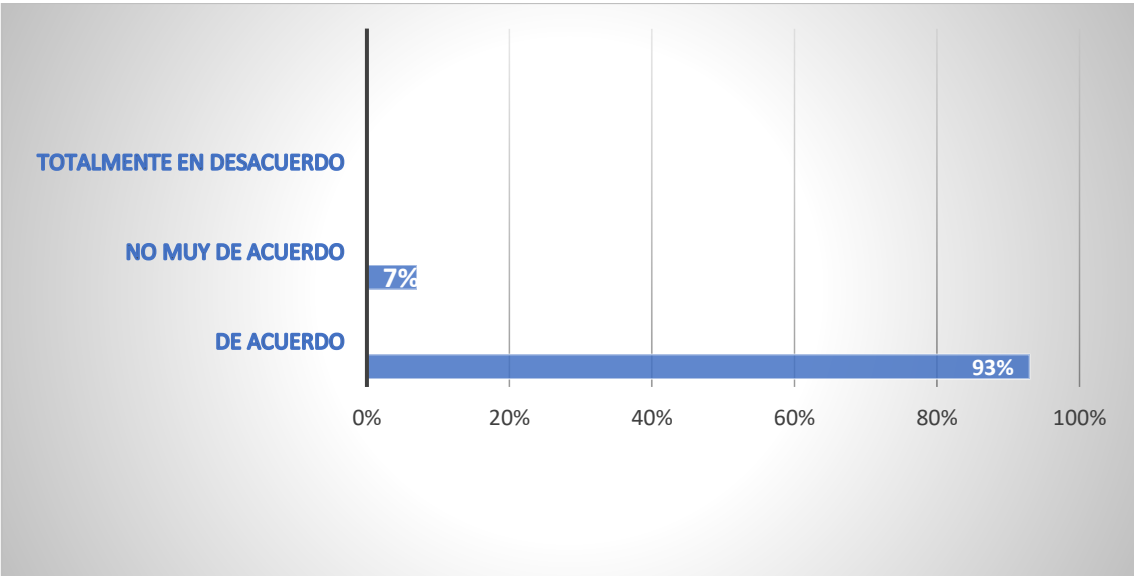
Los contratos de trabajo deben ser el primer instrumento para la evaluación del desempeño del personal



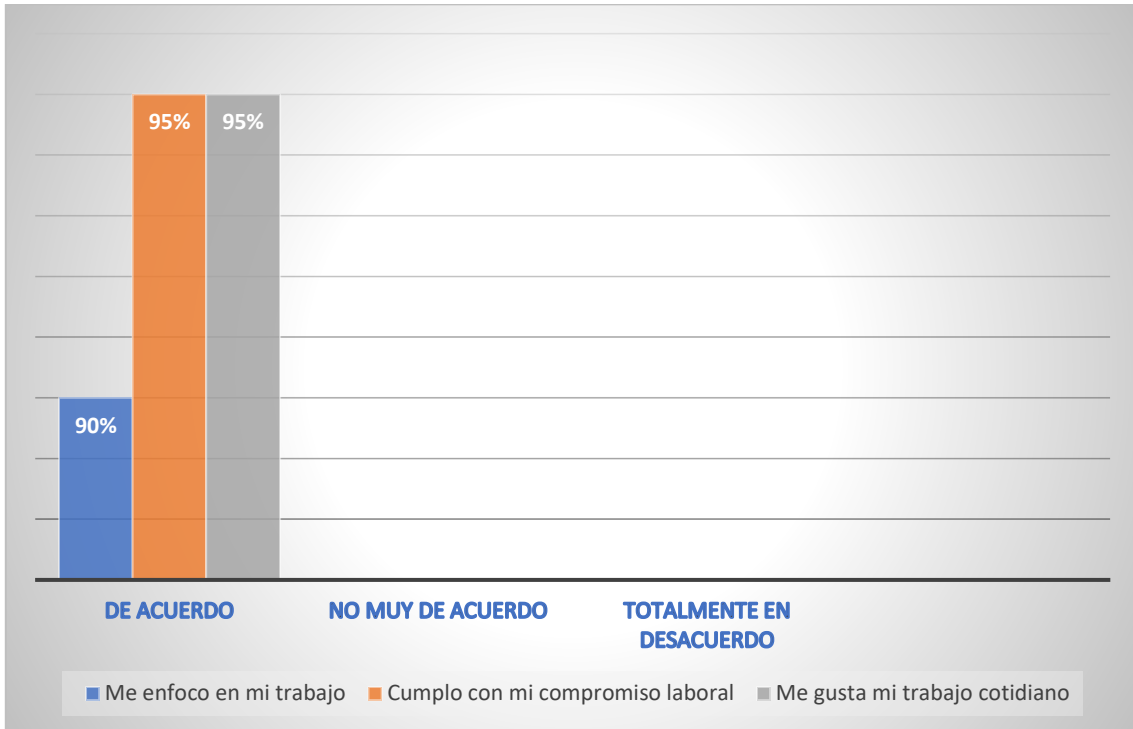
El manual de funciones debe ser el instrumento pertinente para la evaluación del desempeño del personal



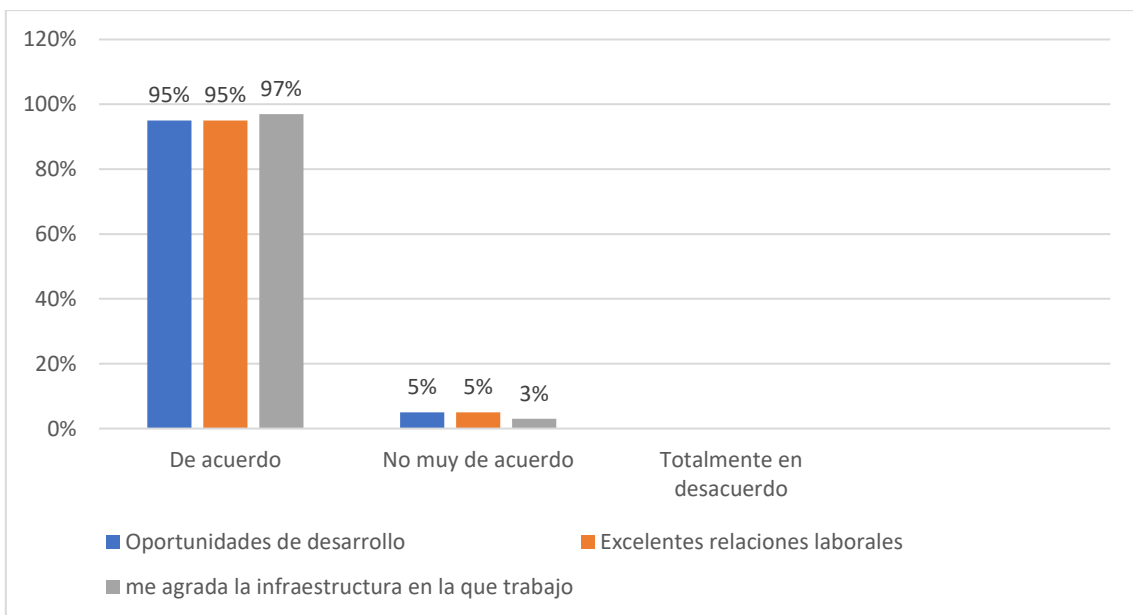
Para alcanzar mejoras en la calidad del trabajo, las instituciones requieren de revisar y adecuar su modelo de gestión en función de sus necesidades



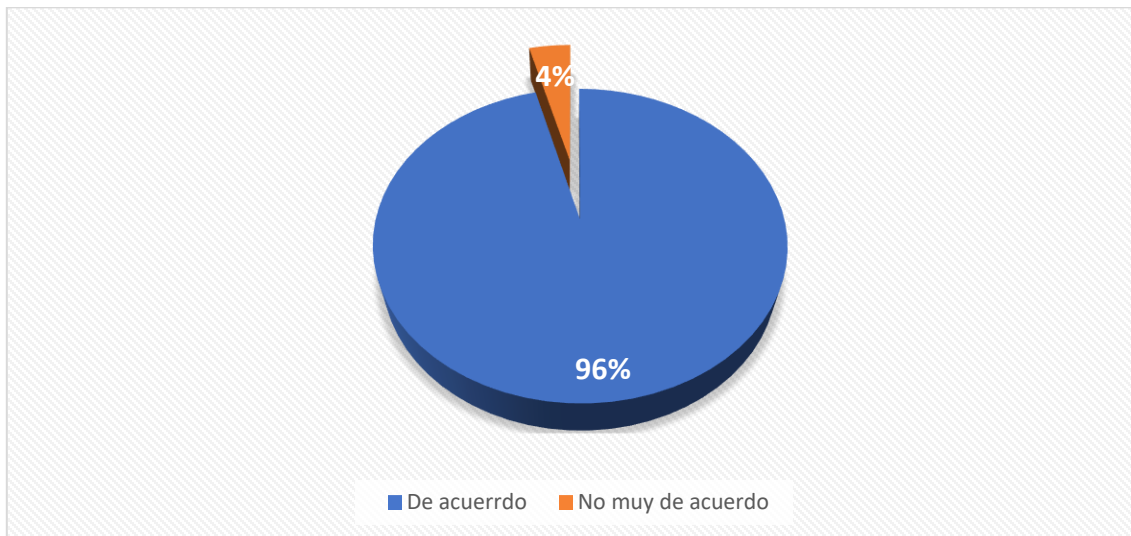
En cuanto a las actividades que Ud. realiza, indique la respuesta que más refleje su condición:



En mi trabajo encuentro:



Me siento muy satisfecho con las compensaciones y beneficios que la institución me proporciona



Sin duda la aplicación del cuestionario desde la técnica de uso de la escala Likert ha sido pertinente tanto para la obtención de información como también para la verificación y comprobación. Los datos muestran semejanzas y en algunos casos una clara paridad entre todos los instrumentos y metodologías utilizadas. Esto permite señalar la consistencia tanto en las preguntas como en las respuestas.

La consistencia significa que el personal abordado mantiene la construcción de un mismo discurso y que coinciden plenamente —aunque particularizado según sus funciones— en que desde su quehacer se ha generado una cultura común en materia de compromisos, responsabilidades, desarrollo e interrelaciones personales, administrativas, académicas y laborales armoniosas entre ellos y con absoluta identidad con la institución.

Según lo señalado, puede interpretarse una aceptación de procesos, mecanismos, procedimientos, innovaciones y diversas formas de gestión administrativa y del talento humano que puedan implementarse en la institución. Sin duda, los motivos de acierto en la implementación de cambios en el interior de la institución dependen del grado de aceptación, asimilación y compromiso que los empleados asuman para con ellos mismos y para con la institución.

Así que entonces, los datos obtenidos mediante la aplicación de la escala Lickert así como en los demás instrumentos y técnicas indican de antemano alta probabilidad de éxito, impacto y eficacia. Para obtener mayor certeza se desarrolló un proceso metodológico por derivación teórica (expuesto en el apartado de metodología) del cual se obtuvieron las siguientes subcategorías que confirman las coincidencias categoriales de todos los instrumentos aplicados.

De acuerdo con dicho modelo, las siguientes tablas muestran los resultados obtenidos en cada una de las técnicas e instrumentos aplicados:

Tabla 8. Subcategorías obtenidas o derivadas de las categorías.

Categorías	Subcategorías derivadas
Administración	Resuelve problemas de organización
	Debe ser constante y apropiada a la realidad de la institución
	Genera eficiencia en la institución
	Articulación entre las instancias de la institución
	Claridad en el manual de organización y funciones de la institución
Gestión Talento Humano	Identifica personal pertinente para contratar
	Debe ser constante y apropiada a la realidad de la institución
	Lo más importante es el recurso humano
	Contrato con claridad en las funciones
	Evaluación del desempeño a través del contrato
	Manual de funciones como instrumento principal para evaluación del desempeño
	Cumplimiento con compromiso laboral
	Oportunidad de desarrollo
	Satisfacción con compensaciones y beneficios

En la tabla se muestran las subcategorías principales obtenidas durante la indagación (aplicación de instrumentos y observancia directa in situ). Las subcategorías muestran en primer término la definición de cada una de las

categorías (concepto) que los mismos empleados expresan. Esto es importante debido a que abre el camino para la formulación de diseños o modelos de contratación que reúnan esos componentes. En esa línea, a manera de ejemplo, las subcategorías citadas derivan en dos aspectos importantes de la propuesta de catálogo por competencias a saber:

Categorías	Subcategorías derivadas	Competencia en la propuesta
Administración	Resuelve problemas de organización	Efectividad Personal: Organización Planificación de tiempo y tareas
	Debe ser constante y apropiada a la realidad de la institución	
	Genera eficiencia en la institución	
	Articulación entre las instancias de la institución	
	Claridad en el manual de organización y funciones de la institución	
Gestión Talento Humano	Identifica personal pertinente para contratar	Valórica: Integridad institucional (Responsabilidad, Eficiencia y Manejo eficaz de recursos)
	Debe ser constante y apropiada a la realidad de la institución	
	Lo más importante es el recurso humano	
	Contrato con claridad en las funciones	
	Evaluación del desempeño a través del contrato	
	Manual de funciones como instrumento principal para evaluación del desempeño	
	Cumplimiento con compromiso laboral	
	Oportunidad de desarrollo	
	Satisfacción con compensaciones y beneficios	

Resultados de la aplicación de Trabajo de Grupo Focal

La organización de las categorías de diálogo desarrolladas en los grupos focales fue realizada mediante un proceso metodológico de derivación teórica obtenida de los procesos y metodología de aplicación de los instrumentos anteriormente expuestos con la finalidad de verificar, comprobar la sostenibilidad de las subcategorías definidas desde el inicio del proceso de obtención de datos y dialogar sobre las principales subcategorías obtenidas en los instrumentos (encuestas y cuestionarios).

No son entonces casuales las subcategorías que figuran de manera constante y consecutiva en la empatía y sentido de pertenencia que los empleados tienen con la institución, ese sentido de pertenencia va más allá y se transforma en identidad institucional. Esto se reafirma al encontrar la coincidencia de las respuestas en los diversos instrumentos y técnicas empleadas para la investigación. Eso permite verificar que se trata de una institución sólida, consolidada en la cual los empleados asumen sus identidades profesionales y humanas en igual proporción con la institución.

Dicho de otra manera, de acuerdo con los datos obtenidos, los empleados coinciden plenamente en las mismas formas de Inter vínculo institucional que les permite construir de manera conjunta diversas metas, propósitos, proyectos, programas, proyecciones y, particularmente, interrelaciones colaborativas, participativas y colectivas dentro de las cuales unifican esfuerzos, habilidades, destrezas y capacidades individuales que se transforman en acciones de beneficio mutuo e institucional.

En cuanto a los elementos o aspectos importantes sobre la Contratación del Talento Humano, según los datos obtenidos, también hay coincidencias entre los empleados.

Así, por ejemplo, se señala que los Contratos deben establecer claramente las funciones que la persona deberá realizar de manera que las actividades

extraordinarias queden plenamente identificables como acciones derivadas de las disímiles funciones que se establecen en el Manual de organización y funciones y el descriptor de puestos. Uno de los aspectos esenciales de las actividades laborales es que, por la realidad dinámica en la institución, los empleados cumplen buena parte de sus funciones añadiendo acciones que se convierten en funciones cotidianas que deben solventarse.

Esta condición de sumar acciones o actividades a sus responsabilidades descritas en los descriptores de puestos no significa de manera alguna, una nueva carga de trabajo para el empleado, por el contrario, esas acciones o actividades van siempre de la mano con su responsabilidad. Así lo identifican y definen debido a que para el empleado significa un proceso de formación continua en el que aprenden desde la realidad y practica misma apoyada por la formación académica y técnica que la institución les proporciona.

Pero también, para los empleados, los contratos son entendidos como instrumentos de evaluación del cumplimiento de funciones. En esta lógica, los contratos sirven como instrumentos de evaluación laboral, solo se refiere a la verificación del cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidas en él. La otra parte, lo humano, no debe ser confundido con lo laboral. El asunto actitudinal y de aptitudes se corresponde predominantemente a otras formas de evaluación que deben ser incluidas en los descriptores de puesto debido a que, finalmente, para medir el cumplimiento de funciones basta con elaborar una lista de cotejo, en cambio para medir el nivel de compromiso, identificación del empleado con la institución los valores, las buenas interrelaciones, empatía, y otra cantidad de elementos de orden emocional, psicológico, cultural y social, debe incorporarse a cada manual otras figuras que contemplen esos aspectos.

No es pues la evaluación del desempeño, el único elemento que debe ser evaluado, también corresponde a dicha evaluación otros componentes de orden humano que superan el cumplimiento de tareas, acciones o actividades. Desde esa perspectiva se superan las formas de evaluación únicamente técnicas o de

las competencias de los empleados y se incorporan otros elementos de orden humano en el que las interrelaciones laborales van más allá de lo que los empleados producen, enfocándose también en lo que los empleados sienten, quieren, anhelan o se sienten motivados, incluyendo en esto sus proyectos de vida. Esto motiva a los empleados del Colegio Miralvalle en el sentido que se ven correspondidos por una institución encargada y que se preocupa por facilitar las mejores condiciones a sus empleados.

En consecuencia, de lo anterior, destacan las líneas sobre las cuales el Colegio Miralvalle contrata a su personal administrativo, académico y de servicio. Es una visión más humana que técnica, aunque los aspectos propios de las capacidades del personal son indispensables, lo relacionado con la contratación a partir del talento humano, se le suman otros elementos.

Ciertamente para los empleados, el contrato adquiere significados importantes. Dos de esos significados están relacionados con el compromiso que adquieren con la institución y la responsabilidad que también asumen mediante el contrato. Así pues, de acuerdo con los empleados, la contratación debe realizarse mediante un proceso de selección por competencias en el que dichas competencias figuren como predominantes.

Esto significa que el concepto de competencias se vincula más con aspectos actitudinales de carácter humano, que con aspectos de formación académica. Como se sabe, el concepto de competencias está más relacionado con las habilidades y destrezas que los individuos poseen. Según Alles (2006), la selección de personal por competencias la definen los comportamientos de los individuos que permiten conocer mejor sus verdaderas competencias.

Otro elemento señalado por los empleados es las formas en que se contrató por la institución. Coinciden en varios requerimientos o aspectos evaluados como documentación académica, entrevistas (1 o 2), pruebas psicológicas, carta de recomendación y otros relacionados con aspectos propios de la inteligencia

emocional (emociones, conductas, manejo de situaciones críticas, relaciones interpersonales, etc.). Sobre esto, el proceso contiene un orden preestablecido y permite elaborar una lectura, interpretación o diagnóstico de las personas con más certeza, o sea, si se contraponen las diversas técnicas e instrumentos de selección de las personas, el nivel de confianza y seguridad de seleccionar a la persona más indicada será más confiable.

La confiabilidad en las técnicas e instrumentos aplicados para la selección de personas va de la mano con la misma prontitud con la que se resuelve la contratación. En realidad, después de realizado el proceso, el tiempo de decisión para la contratación es breve. Una vez tomada la decisión (suele ser una semana máxima) la contratación se efectúa de manera rápida. Esto significa el nivel de confianza, experiencia y dominio que existe en el personal que selecciona a los candidatos. Seguramente la práctica es un factor importante, pero de igual forma, particularmente el conocimiento que el personal a cargo tiene sobre las competencias, facilita en buena medida la mejor decisión.

Uno de los aspectos relevantes que demuestran la seguridad con la que el personal de la institución es contratado tiene que ver con el tiempo de adaptación a la cultura institucional del personal nuevo. De acuerdo con lo revelado, el personal se adapta e identifica con la cultura educativa muy rápidamente.

Esto es muy importante para el personal y la institución. De hecho, los niveles de identidad entre ambos tienen su origen justamente en este proceso de inserción a la cultura propia de la institución. Así surge el principio de equidad entre el grupo (administrativos, académicos y de servicio) que participa en la dinámica laboral. De hecho, respecto a los valores que el grupo posee, la actitud y aptitud merecen igual importancia respecto a la definición de talento humano. Así pues, si tienen el mismo valor, significa que las reglas, procesos, mecanismos, dinámicas, metodologías y cualquier plan, estrategia o política que la institución adopte, tendrá en la escala de valores la misma respuesta de interés, responsabilidad y compromiso para todos.

Precisamente para los empleados del Colegio Miralvalle, actitud, responsabilidad y compromiso son los aspectos determinantes de la contratación, aunque desde luego, el dominio teórico-académico requerido para cumplir con las responsabilidades educativas asignadas.

También surgen en el mismo orden de importancia aspectos que para el personal son importantes en relación con las políticas de contratación, a saber: profesionales con vocación, dar continuidad a los procesos (entrevistas) que se realizan, explicar los beneficios que la institución ofrece a sus empleados, priorizar la experiencia del solicitante, contar con las habilidades necesarias para el empleo, haber realizado prácticas docentes con antelación, priorizar la madurez psicológica de los solicitantes, considerar la capacidad de compromiso y de responsabilidad que el solicitante puede asumir para la institución.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Conclusiones

En general, diseñar un modelo teórico, técnico, metodológico y práctico de la gestión y administración del talento humano para contratar personal idóneo basada en competencias, requiere de la articulación de elementos pertinentes y apropiados a cada realidad en la que se ejecute dicho diseño.

En esa línea, las autoridades de la institución se plantean la necesidad de innovar constantemente las formas, mecanismos y procesos de gestión, lo cual incluye desde luego el proceso de contratación, así como los administrativos para la realización de políticas de contratación pertinentes con personal idóneo que contribuya y favorezca los procesos innovadores que la institución vaya definiendo de acuerdo con las particularidades y realidades que presentan actualmente y en el futuro.

Así, cumpliendo el objetivo planteado en este trabajo sobre el diseño del modelo para la contratación por competencias, así como la descripción de los diversos componentes que lo conforman, es indispensable iniciar las conclusiones con un análisis crítico donde se argumenta la importancia e imperiosa necesidad de implementar el modelo según las particularidades y singularidades del colegio. A partir de ese análisis, a continuación, se enumeran las principales conclusiones:

1. Cuando se trata de modelos que no corresponden a las realidades institucionales, dichos modelos terminan siendo inapropiados y muy poco o nada efectivos para el desarrollo de las instituciones que los tratan de implementar.
2. Los elementos particulares de cada institución deben constituir los puntos de partida de sus propios desarrollos. En el caso del Colegio Miralvalle, el levantamiento de información, las técnicas e instrumentos aplicados para obtener datos han servido para diseñar un modelo de contratación que fortalezca el sistema de interrelaciones entre quienes trabajan en la institución, iniciando en el proceso de contratación por competencias.

3. La adecuada interrelación entre los empleados ha permitido a la institución alcanzar los niveles de madurez, calidad e identificación entre el servicio que ofrecen con la satisfacción laboral de sus empleados.
4. La contratación se convierte en parte del proceso no solo porque se establece una relación jurídica, laboral y cultural entre el solicitante y la institución, sino también porque al ser parte del sistema, las personas adquieren un estatus y valor importante durante el tiempo que laboran en la institución a tal grado que se generan intercambios constantes entre empleado e institución mediante la inversión de tiempo, capacidades, formación profesional, académica, humanística, técnica y tecnológica de la institución hacia su personal, el cual, al final, le devuelve a la institución mediante su compromiso profesional, calidad en su trabajo e identidad institucional.
5. En cuanto a la organización de los procesos de contratación, las actividades, formas, mecanismos o figuras que se realizan tales como entrevistas, aplicación de cuestionarios, aplicación de pruebas psicológicas y otras, contribuyen a tomar decisiones directa y sustancialmente para que el solicitante logre su empleo. Pero no siempre dichos procesos, dinámicas, formas, mecanismos o instrumentos revelan aciertos en las decisiones. Sobre esto es importante destacar dos elementos que no aparecen de manera inmediata en dichos procesos.
6. Primero, los procesos responden a elementos técnicos, a las capacidades, habilidades o destrezas del solicitante y, aunque es importante, los instrumentos, dada su condición de aplicación rápida, solo revelan lo inmediato, lo que el solicitante quiere o está acostumbrado (por distintas experiencias) a responder en esas circunstancias.
7. Esto significa que, en la mayoría de los casos, el solicitante tiene experiencia en el manejo de estas condiciones a las que se somete, salvo que se trate de solicitantes que inician su vida laboral. Si el solicitante tiene amplia experiencia, las respuestas obtenidas pueden ser resultado del

manejo del lenguaje que posee el entrevistado, y de conocer con mayor precisión el lenguaje que las instituciones quieren escuchar y conocer.

8. En el caso de no contar con experiencia, el entrevistado puede fallar en los aspectos más mínimos por inseguridad, estado emocional o por la misma falta de experiencia en el funcionamiento de las instituciones. La medición realizada con técnicas de entrevistas o aplicación de instrumentos no suele ser absoluta, reveladora de las idoneidades de las personas para realizar las responsabilidades que le designen. Por ello es importante enunciar y definir con claridad, los más diversos factores, características o aspectos que el solicitante debe cubrir y, para no hacer cargado o tedioso ese compendio, pueden diseñarse diversos mecanismos o instrumentos de resolución con el apoyo tecnológico.

Como se señala en otro párrafo, la contratación va más allá de ser una formalidad o requisito de indagación sobre la persona que formará parte de la institución. La contratación basada en competencias exige la observación de elementos que van desde la conducta y el comportamiento de los individuos, sus habilidades y destrezas, conocimiento, hasta la observancia de sus propios proyectos de vida y formas en las que construye ese proyecto en lo personal y profesional.

Cierto es que las recomendaciones pueden ser muchas, sin embargo, a continuación, se enumeran las que de manera imperativa e inmediata deben implementarse:

1. No cabe duda, que, de acuerdo con las respuestas e información obtenida durante la investigación, la propuesta del Catálogo resolverá imperativamente dicha circunstancia.
2. La contratación basada en competencias es esencial para la gestión, y administración de la institución
3. La contratación debe verse como proceso que forma parte de todo el sistema de manera que no debe entenderse como un acto aislado carente de vinculación o articulación con toda la gestión y administración del talento humano.

5.2 Propuesta de mejora

La propuesta constituye una metodología de gestión para la contratación basada en competencias que incluye elementos técnicos como conceptuales. No es tarea fácil crear una metodología que resulte pertinente y apropiada a la realidad que se ha estudiado, sin embargo la propuesta de catalogo que se presenta, responde manera directa y pertinente a la realidad del Colegio Miralvalle.

La metodología no solo se fundamenta en idear procesos o mecanismos, sino, fundamentalmente en que dichos procesos respondan a la esencia de las necesidades tanto conceptuales como practicas del Colegio. No es un modelo aislado o creado desde la subjetividad; al contrario, responde a la realidad de la institución y a la cultura educativa creada en el colegio que durante años permeó y reprodujo cada empleado.

Así pues, la propuesta de catalogo para la contratación por competencias se sustenta como respuesta a la formulación del **Objetivo 1**: Diseñar un modelo (catalogo) de contratación por competencias del personal idóneo para el Colegio Miralvalle de San salvador” así como al **Objetivo 2** “Definir y explicar los distintos componentes del modelo propuesto en virtud de las particularidades del colegio Miralvalle de San salvador”. Desde luego que la explicación del cumplimiento de los objetivos se realiza mediante una descripción de cada uno de los componentes expuestos como competencias, de manera que esos componentes constituyen la esencia misma de la propuesta de catálogo.

Ciertamente, de acuerdo con toda la información obtenida, el Colegio requiere de modificar la forma de selección y reclutamiento de todo el personal para los distintos puestos o responsabilidades que ofrece y, particularmente, aquellos puestos que sin duda irán surgiendo en el tiempo.

Es un modelo viable y aplicable. Un proceso de reclutamiento que permite identificar con más detalle y precisión al mejor candidato que habrá de seleccionarse. El reclutamiento es más que facilitar u ofrecer un puesto, un cargo o un empleo, consiste en conocer profundamente las necesidades primarias de la institución, sus aspectos filosóficos, sus principios y valores, consiste en lograr la

selección de las personas más idóneas según los aspectos mencionados. Cabe señalar que la propuesta presentada es resultado de consulta permanente con autoridades y personal, la verificación contrastada con la realidad cotidiana y de los procesos de contratación y del cumplimiento de las funciones definidas en ellos y en las responsabilidades de los empleados.

La propuesta de mejora consiste en elaborar un catálogo que surge de la necesidad de no contar con manuales, instrumento técnico, metodológicos o guías que permitan establecer líneas permanentes de acción y seguimiento para la selección de personal (mencionada en el apartado de la justificación). En realidad, han sido las mismas autoridades quienes han asumido la función de entrevistar a los candidatos.

En ese orden de ideas, resulta imperativo señalar los pasos necesarios para el reclutamiento del personal y de los docentes. Estos pasos constituyen un proceso importante en tanto figuran como parte de la totalidad de todo el proceso de contratación a saber:

PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO PARA PERSONAL

No. de pasos	Acciones para realizar
1	Se identifica la necesidad de nuevo personal
2	Se publica la plaza
3	Se selecciona candidatos
4	Se examinan técnicamente
5	Se hacen pruebas psicométricas
6	Se hace entrevista con la unidad a trabajar
7	Se contrata
8	Se hace proceso de inducción de personal
9	Se lleva a la unidad donde comenzará a trabajar

PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO PARA DOCENTES

No. de pasos	Acciones para realizar
1	Se identifica la necesidad de un nuevo docente
2	Se publica internamente para utilizar la práctica de referidos
3	Se hace una entrevista con el coordinador del área
4	Hace una presentación de un tema ante otros colegas para determinar competencias
5	Colegas hacen informe a coordinador
6	Se llama para hacer la prueba de inducción y señala fecha de inicio de la asignatura

Expuestos los pasos anteriores, es importante señalar que la propuesta del Catálogo se halla construida en función de objetivos muy claramente definidos y que, estos, dan respuesta a la realidad particular del colegio.

El Catálogo de Competencias para la selección de personal (reclutamiento) comprende dos grandes objetivos:

1. La selección de personal basada en competencias debe ser considerada como el inicio del proceso de gestión global, es decir, la selección por competencias habrá de garantizar que la persona seleccionada asimile y se incorpore con más facilidad al resto del grupo de trabajo.
2. La contratación por competencias fortalece los aspectos técnicos, académicos y de interrelación armoniosa dentro del grupo de la institución.

Como se indica en el apartado anterior, el proceso de selección de personal se constituye como parte esencial del modelo de gestión y administración del Colegio Miravalle. Sin duda que su práctica y cultura educativa generada durante todos sus años de labor ha sido sustancial para sus aciertos y alcances institucionales; sin embargo, en virtud de su propio desarrollo, crecimiento y

proyección, los mecanismos, instrumentos y formas de innovación en cada una de sus áreas de trabajo requieren de diseños técnicos y operativos que garanticen la continuidad de su eficiencia y eficacia.

El Catálogo de competencias del personal es una de las formas de garantizar lo señalado, la siguiente propuesta reúne la interpretación teórica de las principales subcategorías obtenidas desde cada categoría trabajada. Así, surgen las principales categorías que constituyen la estructura fundamental del Catálogo y las subcategorías derivadas de dichas categorías. Finalmente, en ese orden de derivación teórica (como se señala en el capítulo 3) se enuncian las principales competencias sobre las que se construye el Catálogo en el sentido mismo de la observancia, prueba y verificación del cumplimiento de dichas competencias por parte de los candidatos o solicitantes al empleo.

Las competencias, como se indica en el capítulo anterior, no son inamovibles, estáticas y permanentes, sobre todo las dirigidas al cumplimiento de capacidades técnicas, gnoseológicas o tecnológicas, empíricas o de experiencia. No sucede lo mismo con las competencias de personalidad y actitudinales, axiológicas, éstas, perduran más en el tiempo porque se hallan relacionadas con lo humano, con lo que hace a cada ser humano.

Desde las consideraciones anteriores, a continuación, se expone la estructura fundamental de la propuesta de Catálogo:

ESTRUCTURA CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Tabla 9. Estructura catálogo de competencias del personal.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	COMPETENCIAS
1. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	1.1. VALÓRICAS	1. Ética e integridad
		2. Trabajo en equipo
		3. Honestidad, solidaridad y empatía

	1.2. INTEGRIDAD INSTITUCIONAL	4. Responsabilidad y eficiencia
		5. Eficiencia
2. COMPETENCIAS PERSONALES	2.1 EFECTIVIDAD PERSONAL	6. Comunicación Asertiva
		7. Inteligencia Emocional
		8. Aprendizaje continuo
		9. Organización y Planificación del tiempo y tareas
		10. Asimilación y cumplimiento de Normativas y políticas
	2.2 INTERPERSONALES	11. Comunicación
		12. Inteligencia Emocional
	2.3 GERENCIALES Y DIRECTIVAS	13. Manejo de conflictos y Negociación
14. Inteligencia Emocional		
15. Pensamiento abstracto y concreto		
16. Manejo eficaz de Recursos		
3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	3.1. TÉCNICAS	17. Construcción de formas de intercambio a través de redes o sistemas
		18. Innovación
		19. Capacidad de cambios

		20. Dominio básico de herramientas digitales
	3.2. MISIONALES	21. Capacidad de cambio para el logro de la calidad
		22. Capacidad de cumplimiento y desarrollo para la identificación institucional colectiva

Expuesta la estructura del catálogo en la tabla anterior, enseguida se presentan los componentes esenciales de sus contenidos a partir de tres elementos sustanciales:

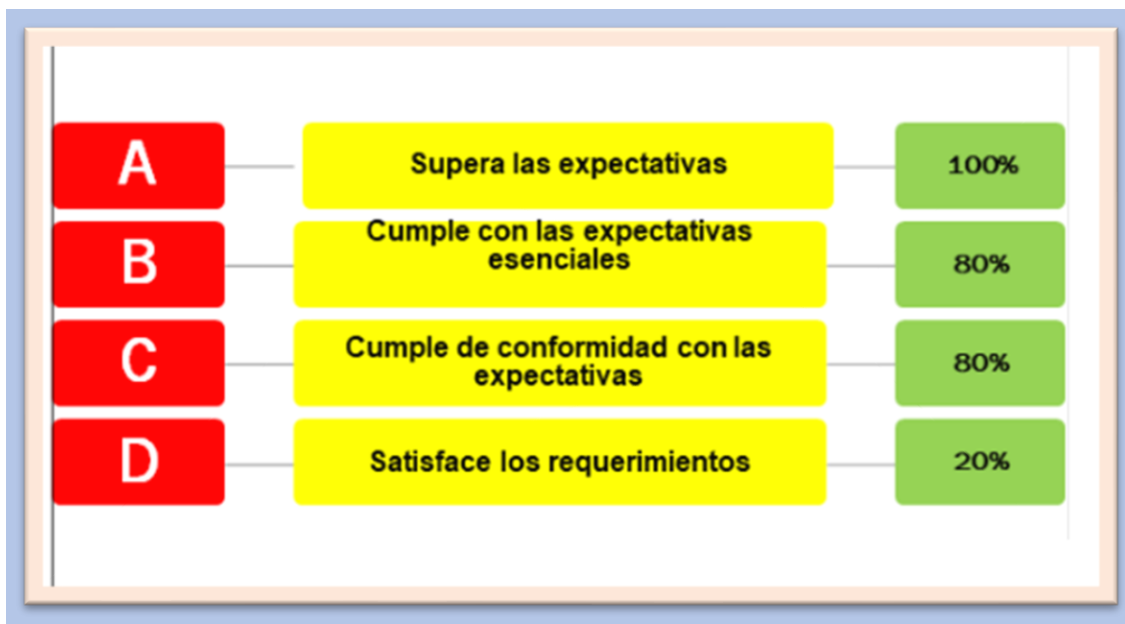
- **Título de la Competencia:** se enuncia el nombre de la competencia y los aspectos conductuales que deben ser propios a cada solicitante.
- **Definición:** se describe el concepto de manera general de acuerdo con el ámbito de dominio y cometido del Colegio Miralvalle
- **Niveles:** comprende los elementos sustanciales derivados de las competencias de manera directa y que verifica que la persona la posee.

Se suman a estos componentes esenciales, diversos grados de cumplimiento que los solicitantes logran. Dichos grados son una forma de identificar las diferencias entre los solicitantes, ya sea por experiencia o por conocimiento. En cualquier caso, los componentes expuestos en la siguiente tabla se hayan ordenado de mayor cumplimiento a menor satisfacción de este, estableciendo así un poco más de exigencia.

Figuran en la descripción de las tablas los diversos niveles de competencia y sus contenidos, así como los elementos que cada uno de los niveles deben cumplirse por parte de las personas seleccionadas que laboran en la institución a saber:

Valoraciones de los niveles de las competencias

Tabla 10. Valoraciones de los niveles de las competencias



Así entonces, los grados de cada competencia no se establece una diferenciación en la definición de estas, más bien marca una diferencia en la exigencia de su desarrollo. Así por ejemplo para el caso de contratación de autoridades tales como director o Coordinadores se espera un mayor grado de cumplimiento (A o B) en tanto para otras responsabilidades como Docentes (C) y personal de apoyo o de servicios (D). Sobre estos grados es importante señalar que los grados no son indicativos de discriminación o de nivel de importancia, todos representan el mismo nivel, la diferencia se halla en la particularidad de cada competencia y por tanto en la singularidad de su cumplimiento, el cual, se constituye en sí mismo en un indicar viable, pertinente y propio para evaluar, es decir, se constituyen si mismos los elementos concretos de un proceso de evaluación a saber:

1.1.1 COMPETENCIAS VALORICAS

Tabla 11. Competencias: definición, niveles y aspectos.

<p>1.1.1. Ética e integridad</p> <p>Lo ético Constituye un proceso de análisis permanente sobre los elementos propios de la moralidad que rigen la vida de las personas. La integridad corresponde a las acciones buenas, honestas y justas de los individuos</p>	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
	La persona debe:	
	A	Mostrar el cumplimiento de los valores en su totalidad
	B	Acreditar a través de la entrevista los símbolos necesarios que reflejen el cumplimiento de los valores
	C	Haber realizado una práctica laboral que permita medir el cumplimiento de los valores
	D	Mostrar mediante su historial laboral el ejercicio de su práctica ética y de integridad

<p>1.1.2. Trabajo en equipo</p> <p>Aportación de las experiencias y conocimiento individual dirigido al desarrollo del grupo</p>	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
	La persona debe:	
	A	Haber desarrollado una práctica laboral con solidaridad, empatía, calidez y honestidad durante el ejercicio de su práctica laboral
	B	Comprender y desarrollar relaciones de solidaridad, sinceridad y calidez con sus compañeros
	C	Logre establecer relaciones de Inter confianza y apoyo con los demás
	D	Construya relaciones duraderas y cálidas, buscando el logro de los objetivos compartidos

1.1.3. Honestidad, solidaridad y empatía	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
Capacidad de ser justo y honrado, habiendo compartido intereses y necesidades de los demás consigo mismo, siendo empático (identificación) con los demás.	La persona debe:	
	A	Cumplir con todos los axiomas necesarios para el desempeño de su labor y dar muestra de ello
	B	Sea capaz de demostrar y ser ejemplo frente a los demás en el cumplimiento de los axiomas interpersonales e intrainstitucionales
	C	Muestre claramente el ejercicio de su sinceridad y claridad en la comunicación con los / las demás tanto para lo propio como lo institucional
	D	Lleve a cabo mediante su práctica cotidiana los diversos axiomas dentro del grupo de trabajo al que pertenece y con la población en general

1.2. Integridad institucional

1.2.4. Responsabilidad	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
Capacidad para asumir los compromisos necesarios en beneficio del desarrollo propio, colectivo y de la institución mediante el cumplimiento pronto y eficiente	La persona debe:	
	A	Demuestre el cumplimiento de las acciones o labores encomendadas en tiempo, forma y espacio.
	B	Demuestre el cumplimiento de las acciones o labores encomendadas en tiempo, forma y espacio
	C	Demuestre el cumplimiento de metas, planes, programas o cualquier otra labor encomendada
	D	Cumpla con las tareas o acciones asignadas

1.2.5. Eficiencia	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	

El logro de objetivos, metas o cometidos de orden personal mediante la utilización de los recursos de los que se dispone.	La persona debe:	
	A	Cumplir de la manera más rápida y con calidad, las acciones, tareas o trabajo encomendado haciendo uso de los recursos con los que se cuenta
	B	Cumplir de la manera más rápida y con calidad, las acciones, tareas o trabajo encomendado haciendo uso de los recursos con los que se cuenta
	C	Cumplir de la manera más rápida y con calidad, las acciones, tareas o trabajo encomendado haciendo uso de los recursos con los que se cuenta
	D	Cumplir de la manera más rápida y con calidad, las acciones, tareas o trabajo encomendado haciendo uso de los recursos con los que se cuenta

2.1 EFECTIVIDAD PERSONAL

2.1. Comunicación activa	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
Capacidad de saber escuchar, analizar e interpretar de la mejor manera las ideas o exposiciones de los demás poniendo plena atención a lo que otros opinan o sugieren para posteriormente emitir opinión propia	La persona debe:	
	A	Saber establecer relaciones laborales pertinentes mediante el respeto profesional, personal e institucional. Asimismo, aceptar sugerencias, opiniones o puntos de vista relacionados con el logro de éxito en los productos
	B	Poseer alguna experiencia en el manejo de personal en relación con su variabilidad conductual
	C	Ser capaz de escuchar e intercambiar opiniones, puntos de vista
	D	Ser capaz de escuchar e intercambiar opiniones, puntos de vista

2.1.7 Inteligencia emocional	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	

Automotivación, perseverancia, resiliencia y control de impulsos hacia los demás, regulando estados de ánimo propios sabiendo interpretar y analizar las condiciones de los demás	La persona debe:	
	A	Ser capaz de exponer sus ideas sin alteraciones emocionales, saber escuchar las ideas de los demás y ubicarlas en forma y contenido pertinente. Además debe despojarse de sus subjetividades y favorecer el dialogo y la objetividad de las capacidades de cada quien según su función
	B	Debe saber apropiarse los diversos axiomas al trabajo individual y colectivo
	C	Desarrollar una cultura de trabajo personal hacia el crecimiento colectivo
	D	Desarrollar una cultura de trabajo personal hacia el crecimiento colectivo

2. Enseguida se exponen las competencias personales, que son de Efectividad Personal, Interpersonales, Directivas y Gerenciales.

2.1 Competencias de Efectividad Personal

2.1.8. Aprendizaje continuo	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
	La persona debe:	
	A	Tener actitud de aprendizaje en cualquiera de los campos específicos o generales del conocimiento de manera autodidacta, presencial o semipresencial a través de cualquier medio físico o tecnológico
	B	Poseer el espíritu de interés de aprendizaje constante que fortalezca su conocimiento y experiencia con el propósito de colectivizarlo
Generar las oportunidades para el fortalecimiento de destrezas y capacidades de manera permanente con el propósito de colectivizar lo aprendido y ponerlo en practica	C	Contar con la disponibilidad, interés y compromiso de aprender todo lo necesario con su campo de actuación laboral y personal
	D	Tener la disposición de aprender y perfeccionar cotidianamente sus saberes y experiencia

<p>2.1.9. Organización y Planificación del tiempo y tareas</p> <p>Consiste en la organización del tiempo de manera sistémica que permita elaborar debidamente formas de planificación del trabajo logrando con ello mayor efectividad de este.</p>	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
	La persona debe:	
	A	Saber organizar y planificar su trabajo por orden de prioridades con el objetivo de cumplir en forma y contenido las metas establecidas
	B	Determinar con eficiencia la organización de su trabajo
	C	Gestionar su tiempo de forma efectiva, utilizando eficientemente los recursos, y anticipándose a posibles dificultades.
	D	Ayudar a otras personas a planificar y coordinar sus trabajos de manera efectiva.

<p>1.2.10. Asimilación y cumplimiento de Normativas y políticas</p> <p>Define las formas en las que se asimilan las normativas y políticas institucionales con el propósito de alcanzar niveles de identidad e identificación con la institución</p>	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
	La persona debe:	
	A	Comprender y asimilar las reglas, procedimientos y políticas.
	B	Identificarse con las reglas, procedimientos y políticas institucionales durante toda su práctica laboral
	C	Comprender y llevar a la práctica las reglas, procedimientos y políticas como parte de su identificación con la institución
	D	Comprender y llevar a la práctica las reglas, procedimientos y políticas como parte de su identificación con la institución

2.2 COMPETENCIAS INTERPERSONALES

2.2.11 Comunicación		Niveles de competencia:	
<p>Consiste en establecer formas de intercambio a través del lenguaje verbal, simbólico o visual entre el emisor y el receptor asegurando la comprensión del mensaje entre ambos. La comunicación implica que la información que se intercambia pueda ser aprehensible e inteligible.</p>		El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
		La persona debe:	
		A	Posea la habilidad, experiencia y madurez emocional para lograr las mejores y más acertadas formas de comunicación con los demás
		B	Haber desarrollado niveles, formas y mecanismos de comunicación que le permitan transmitir debida y acertadamente el mensaje hacia los demás
		C	Comprender la importancia de la comunicación respetuosa, formativa e informativa entre la colectividad para mejorar la calidad de las interrelaciones con calidad humana
D	Poseer la debida actitud y disposición a aprender a comunicarse con los demás con respeto mutuo		

2.3 Competencias Directivas y Gerenciales.

2.3.13. Manejo de conflictos y Negociación		Niveles de competencia:	
<p>Está orientada a la capacidad de resolver o dirimir conflictos o problemas que puedan generarse al interior de la institución entre los diversos empleados. La negociación implica la capacidad de lograr acuerdos entre las partes en virtud del cumplimiento que cada uno debe lograr de su responsabilidad institucional</p>		El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
		La persona debe:	
		A	Mostrar capacidad para lograr acuerdos relacionados con sus responsabilidades
		B	Posea la experiencia básica en materia de resolución de dificultades, problemas, diferencias o conflictos entre el personal
		C	Actuar con las debidas formas de comunicación para lograr armonía y buenas interrelaciones entre toda la colectividad tanto docente como estudiantil
D	Construir permanentemente buenas formas de comunicación con todo el personal de trabajo de la institución		

2.2.14. Inteligencia Emocional	Niveles de competencia:	
Automotivación, perseverancia, resiliencia y control de impulsos hacia los demás, regulando estados de ánimo propios sabiendo interpretar y analizar las condiciones de los demás.	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
	La persona debe:	
	A	Ser capaz de exponer sus ideas sin alteraciones emocionales, saber escuchar las ideas de los demás y ubicarlas en forma y contenido pertinente. Además, debe despojarse de sus subjetividades y favorecer el dialogo y la objetividad de las capacidades de cada uno según su función
	B	Debe saber apropiar los diversos axiomas al trabajo individual y colectivo
	C	Desarrollar una cultura de trabajo personal hacia el crecimiento colectivo
	D	Desarrollar una cultura de trabajo personal hacia el crecimiento colectivo
2.3.15. Pensamiento abstracto y concreto	Niveles de competencia:	
Pensamiento abstracto, facultad del ser humano de creación de ideas, solventar dificultades con la capacidad de proyección, comprensión de la totalidad. Pensamiento concreto, facultad de resolver en el pensamiento lo tangible, lo inmediato	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
	La persona debe:	
	A	Poseer la capacidad de llevar a la realidad ambos pensamientos
	B	Mostrar la capacidad de solventar problemas, así como creatividad para proponer y realizar las soluciones pertinentes y necesarias
	C	Mostrar la capacidad de aplicación de ambos pensamientos dirigidos a la enseñanza y el logro de aprendizajes de los estudiantes
	D	Mostrar capacidad de llevar a cabo los dos tipos de pensamiento de acuerdo con sus funciones
2.3.16. Manejo eficaz de Recursos	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
	La persona debe:	

Consiste en el dominio y manejo calificado de los recursos materiales, logísticos y humanos de acuerdo con las competencias y debido uso de estos	A	Contar con la experiencia en el trato, orientación y conducción de los recursos humanos, así como el debido manejo y control de los recursos materiales, logísticos, tecnológicas y todos los que se hallen en la institución
	B	Conocer y mostrar la capacidad administrativa y de gestión de todos los recursos, especialmente pertinentes para el cumplimiento de los cometidos filosóficos, axiológicos, académicos y técnicos de la institución en función de obtener y promover el desarrollo constante de las competencias de cada persona que labora en la institución
	C	Dominar las nociones técnicas, metodológicas, teóricas y prácticas de sus competencias laborales e institucionales
	D	Mostrar buena actitud hacia la formación constante en cumplimiento de su bien desempeño

3.COMPETENCIAS TECNICAS Y MISIONALES

3.1 Competencias Técnicas:

3.1.17. Construcción de formas de intercambio a través de redes o sistemas	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
	La persona debe:	
	A	Identificar, selecciona y participar en redes y foros de interés para las funciones propias o de su área
Facilita y promueve la formación autodidacta y profesional de los miembros del equipo de trabajo, particularmente en la creación de redes de cooperación, tecnológicas, técnicas y las necesarias para fortalecer el trabajo articulado y co-participativo	B	Crear espacios y mecanismos para la realización de redes, foros, talleres o seminarios de vinculación en su área de trabajo para compartir novedades, dudas, o actualizar prácticas, considerando que la red no tiene jerarquía ni centro.
	C	Compartir con todos los docentes y colaboradores los aprendizajes que circulan en la red y las experiencias comparadas útiles para la organización.

	D	Incorporarse y participar de las dinámicas y mecanismos que sean creados para el desarrollo institucional
--	----------	---

3.1.18. Innovación	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
Proceso que mejora el sistema o área de trabajo para alcanzar constantemente nuevos niveles de eficacia y eficiencia en los servicios que se ofrecen, en la formación humana y en la generación de productos con mejor calidad	La persona debe:	
	A	Mostrar apertura e iniciativa hacia los procesos de innovación
	B	Poseer la capacidad de convertir la innovación en una cultura constante de acuerdo con la pertinencia y particularidades necesarias
	C	Comprender, participar y llevar a la práctica las innovaciones que le sean propias para el mejor desempeño y el logro de objetivos de acuerdo con sus competencias y funciones
	D	Ser capaz de participar y realizar las innovaciones que le sean compartidas para mejorar su desempeño con calidad
3.1.19. Capacidad de cambios	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
Construcción de procesos, dinámicas, alternativas o mecanismos que ofrezcan y transformen en calidad el cumplimiento de los cometidos institucionales.	Se requiere que la persona ocupante de este cargo:	
	A	Comprender la importancia de los cambios de acuerdo con los tiempos y realidades de la institución
	B	Animar y motivar a la formulación y aplicación de ideas para cambiar procedimientos y procesos en el marco de nuevas oportunidades.
	C	Incidir de modo constructivo, incentiva, motiva a las personas que presentan resistencia al cambio.
	D	Estar dispuesto y coparticipar de los cambios

3.1.20. Dominio básico de herramientas digitales	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
Consiste en el manejo básico de sistemas informáticos tales como Word, Excel, programas, plataformas para datos, bases de datos, etc.	La persona debe:	
	A	Dominar el uso de las herramientas digitales e informáticas requeridas para el desarrollo cualitativo de sus funciones
	B	Dominar el uso de las herramientas digitales e informáticas requeridas para el desarrollo cualitativo de sus funciones
	C	Dominar el uso de las herramientas digitales e informáticas requeridas para el desarrollo cualitativo de sus funciones
	D	Conocimiento en el manejo de algunas herramientas como correo electrónico, WhatsApp.

3.2 Competencias Misionales:

3.2.21. Capacidad de cambio para el logro de la calidad	Niveles de competencia:	
	El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional	
Construcción de procesos, dinámicas, alternativas o mecanismos que ofrezcan y transformen en calidad el cumplimiento de los cometidos institucionales.	La persona debe:	
	A	Comprender la importancia de los cambios de acuerdo con los tiempos y realidades de la institución
	B	Animar y motivar a la formulación y aplicación de ideas para cambiar procedimientos y procesos en el marco de nuevas oportunidades.
	C	Incidir de modo constructivo, incentiva, motiva a las personas que presentan resistencia al cambio.
	D	Estar dispuesto y coparticipar de los cambios

<p>3.2.22. Capacidad de cumplimiento y desarrollo para la identificación institucional colectiva</p>	<p>Niveles de competencia:</p>	
<p>Compromiso e identidad con los axiomas, misión, visión, políticas, filosofía y practica educativa de la institución.</p>	<p>El cumplimiento de los niveles indica la idoneidad de la persona para la realización y desarrollo del cometido filosófico, deontológico y prospectivo institucional</p>	
	<p>La persona debe:</p>	
	<p>A</p>	<p>Comprender y llevar a la práctica los aspectos filosóficos, visión, misión, políticas y axiomas de la institución</p>
	<p>B</p>	<p>Comprender y llevar a la práctica los aspectos filosóficos, visión, misión, políticas y axiomas de la institución</p>
	<p>C</p>	<p>Comprender y llevar a la práctica los aspectos filosóficos, visión, misión, políticas y axiomas de la institución</p>
<p>D</p>	<p>Comprender y llevar a la práctica los aspectos filosóficos, visión, misión, políticas y axiomas de la institución</p>	

Referencias

Aguilar, J. A. (2006). Planeación escolar y formulación de proyectos. 5ª ed. México: Trillas

Armas Ortega, Y., Llanos Encalada, M., Traverso Holguín, P. (2017) Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales, Universidad Ecotec, Ecuador

Astacio, Martin (2011) Crítica comparativa de Adler, Maslow y Rogers sobre teoría de la personalidad. Recuperado en: <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/astacio34.pdf>

Barraza, I. (2007). La descentralización Educativa en Durango y sus Efectos en las Estructuras Administrativas. Segunda edición. Durango México. Bray y Moses, en Sikula, A. (1994)

Bohlander, George (2003), Administración de recursos humanos. Madrid; España: International Thomson Editores.

Carbajal, Sandra (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. Estudios Gerenciales, vol. 27, núm. 118, enero-marzo, 2011, pp. 67-84 Universidad ICESI Cali, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21218556003>

Corominas, Joan (1995), Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana (2da ed.). Madrid: Editorial Gredos.

Cuesta, A. (1999): Tecnología de gestión de recursos humanos, Ed. Academia, La Habana

Cronbach, L. y G. Gleser (1965): Psychological tests and personnel decisions, Ed. Mc Graw Hill, Illinois.

Cronbach, L. (1968): Fundamentos de la exploración psicológica, Ed. Revolucionaria, La Habana. 606 p.

Chiavenato, Idalberto (2007), Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. (8a ed.), México. McGrawHill, Interamericana. Recuperado en: <https://bit.ly/2N8BNoS>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc. Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (2008), Gestión del Talento Humano. (3a ed.) Recuperado de: <https://bit.ly/2JaKYGy>

Chiavenato, Idalberto (2002), Gestión del Talento Humano. México: Editorial McGraw – Hill. Interamericana. Bogotá: Editorial Practice Hill. Recuperado en: <https://bit.ly/2IC4XAm>

Chiavenato, Idalberto (2002), Gestión del Talento Humano. México: Editorial McGraw – Hill. Interamericana. Bogotá: Editorial Practice Hill.

Chiavenato, Idalberto (2008), Gestión del Talento Humano. (3a ed.) Recuperado de: <https://bit.ly/2JaKYGy>

Calderón, García., Naranjo, Javier. y Álvarez, Carlos (2010), La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Informe de Estudio, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.

Cerna, Juan (2006), Aspectos básicos en la gestión del Talento. Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12791/1/58599_1.pdf

De Tovar, Rosario. Entrevistada 2023.

Eslava, Edgar (2004), Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Recursos humanos blog. Recuperado en: <https://bit.ly/2tukrdY>

Flores, Ricardo (2010), Género, Sociabilidad, Dependientes Económicos y Desempeño Laboral como Determinantes de Promociones: Experimento con Ejecutivos Jóvenes. Conciencia Tecnológica 2010. Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94415753003>

García, Carmen y Ruiz Eugenio (2002), Formación para el desempeño de la dirección en centros escolares. Santander: ANPE-Cantabria.

Koontz, O'Donnell (1990), Administración (Novena ed.). Mexico: McGraw Hill

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004), Administración: una perspectiva global. 12ª ed. México. MX: McGrawHill. 804p. ISBN. 970-10-3949-1.

Koontz y Weilhrich. (1999). Función de la tarea administrativa. En Administración: una perspectiva global. 11ª. Edición Candela C. R. (2008). Cultura organizacional.

Consultado en: <http://www.monografias.com/trabajos63/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml> el día 24 de septiembre de 2011.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h005434>

Mc Gregor, D. (1960) El lado humano de la empresa, Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Mûnch, L. et al. (2010). Administración y planeación de instituciones educativas. México: Trillas

Owens, A. y D. Jewell.(1969): Personnell selection. Ed. Annual Review of Psychology, USA.

Ouchi, William (1981) La teoria Z, McGraw Hill, España.

Palmar Rafael y Valero Jhoan (2014), Competencias y desempeño laboral de los gerentes. Públicos, vol. 17, núm. 39, enero-abril, 2014, pp. 159-188. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

Pérez Mayo, Vázquez García y Levín Kosberg (2014), El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. Universidad & Empresa. ISSN-e: 2145-4558. ISSN: 01244639. Universidad del Rosario. recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4559/3248>

Pinto, Juan F. Manso, (2002) EL LEGADO DE FREDERICK IRVING HERZBERG, Revista Universidad EAFIT, octubre. noviembre. diciembre, número 128, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, 79-86. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

Robbins Stephen, P. y Judge Timothy, A. (2009). Cultura Organizacional 13ª Edición. Pearson, Prentice Hall.

Sikula, A. y J. McKenna (1989): Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos, Ed Limusa S.A., México, 502 pp.

Smith, A. (1776) An Inquiry into the Naturre and Causes of the Wealth of Nations, Volumen I. Londres-Reino Unido: Editorial W. Strahan y T. Cadell. Citado en:

Borsic Laborde, Zlata Dolores, Universidad Nacional Autónoma de México [en línea] (2), obtenido de https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01220757873

Sánchez, J. (1993): Selección de personal. Guía Práctica, Ed. Amarú, Salamanca, España. 134 pp

Tylor, E. B. (1995) [1871]: "La ciencia de la cultura". En: Kahn, J. S. (comp.): El concepto de cultura. Anagrama. Barcelona. Consultado en <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura> el día 20 de septiembre de 2011

Tylor, E. B. (1995) [1871]: "La ciencia de la cultura". En: Kahn, J. S. (comp.): El concepto de cultura. Anagrama. Barcelona. Consultado en <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura> el día 20 de septiembre de 2011.

Uvalle, Ricardo (2004), El valor institucional de la gestión pública. Revista Venezolana de Gerencia 2004, 9 (28). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29092807>

Valeriano, Luis (2012), La modernización de la gestión Pública en el Perú. Revista de Investigación de la facultad de Ciencias administrativas, UNMS (vol. 15, N° 30, Lima, diciembre 2012).

Villamayor, Claudia y Lamas, Ernesto (1998), Gestión de la radio comunitaria y ciudadanía. AMARC.

Wayne, Robert y Sánchez, Carrión (2005), Administración de recursos humanos. México: Pearson.

Weber, M. (1946) From Max Weber. Essays in Sociology. Oxford University Press, New York. has been cited by the following article: TITLE: Are We Social Prisoners. Recuperado en: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=weber+1946>

Wichert, R. (1962): Some implication of decision theory for occupational selection in West Africa, Ed. Oxford, University Press, Londres, 127-138 pp.

Anexo 1

Cuestionario 1: sondeo exploratorio y obtención de información. Google Forms Consideraciones de interrelación personal de subalterno a jefatura

Datos de identificación

1. Sexo: M F Edad _____
2. Puesto de trabajo: _____
3. Tiempo de trabajar en ese puesto: 0-3 meses _____ 3 a 6 m _____ 6 a 1 año _____ 1 a 3ª _____ 3 a 6 a _____ 6 a 10 a _____ más de 10 a _____
4. Tiempo de trabajo en la institución: 0-3 meses _____ 3 a 6 m _____ 6 a 1 año _____ 1 a 3ª _____ 3 a 6a _____ 6 a 10 a _____ más de 10 a _____
5. ¿Cuántos jefes he tenido durante mi tiempo de laborar en esta institución?
1 _____ 2 _____ 3 _____ Mas _____

Relaciones interpersonales

6. ¿Mi relación con mi jefe es? Excelente Buena _____ Regular _____ Mala _____ Indiferente _____
7. ¿Cuánto tiempo tengo de laborar con mi jefe? 0-3 meses _____ 3 a 6 m _____ 6 a 1 año _____ 1 a 3ª _____ 3 a 6a _____ 6 a 10 a _____ más de 10 a _____
8. ¿En relación con los valores, cual(es) de ello(s) resulta (n) más importantes de la relación con mi jefe? Respeto reciproco _____ Lealtad recíproca _____ confianza mutua _____ reconocimiento mutuo al trabajo _____ Otro _____
9. ¿Me siento cómodo (a) trabajando bajo las órdenes de mi jefe directo?
Si _____ No _____ Algunas veces _____

10. Cuando me siento mal por algún problema de salud, emocional o laboral, ¿lo converso con mi jefe? Si ___ No ___ Por qué _____
11. ¿Qué respuesta recibo de mi jefe en el caso que me sienta mal por algún problema de salud, emocional o laboral? comprensión _____ solidaridad _____ apoyo _____ indiferencia _____ molestia _____ maltrato _____ otro _____

Sobre Liderazgo

12. ¿Mi jefe establece objetivos laborales realistas? siempre ___ de vez en cuando _____ nunca _____
13. ¿Mi jefe posee la experiencia y conocimiento que su cargo exige? Si _____
No _____ Medianamente _____ Desconozco _____
14. ¿Mi jefe me explica clara, técnica y profesionalmente lo que espera de mi trabajo? Si _____ NO _____
15. ¿Mi jefe monitorea asesorando y acompañando mi producción laboral?
Si _____ No _____
16. ¿Mi jefe evalúa con objetividad el trabajo que realizo? Si ___ No ___
17. ¿La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo para desempeñar mi trabajo?
Si ___ No _____
18. Cuando mi superior me llama la atención ¿lo hace con justicia y respeto?
Si ___ No ___ Algunas veces _____
19. ¿Mi jefe exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal?
Si ___ No ___ Algunas veces _____
20. ¿La comunicación con mi jefe es positiva? Si _____ No _____ A veces _____
21. ¿Mi jefe demuestra tener interés en mí para mi desarrollo personal? Si _____
No _____
22. ¿Las reuniones de trabajo son interesantes y amenas? Siempre _____
Nunca _____ Algunas veces _____

23. ¿Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral? Si___ No___
24. ¿El ambiente de trabajo me motiva para trabajar? Si___ No___
25. ¿Mi jefe me apoya para mejorar mi desempeño? Si_____ No_____
26. ¿Mi jefe se preocupa por mi superación? Si___ No___
27. ¿Mi jefe dirige con conocimiento y experiencia las labores que yo realizo?
Si___ No___ Eventualmente_____
28. ¿Mi jefe reconoce mi buen desempeño y me motiva?
Siempre___ Nunca___ Algunas veces_____
29. ¿Mi jefe genera incentivos por el buen trabajo que desempeño? Siempre_____
Nunca___ Algunas veces_____
30. ¿Mi jefe escucha mis sugerencias laborales? Siempre_____
Nunca___ Algunas veces_____

Anexo 2

Cuestionario 2

I. Datos de identificación

Indicación: favor marcar todas las que considere.

I. Datos de identificación.

1. Cargo que desempeña:
2. Tiempo de desempeñar el cargo.
3. Principales funciones que realiza:
 - a. Administrativas Operativas.
 - b. Dirección
 - c. Gerencial
 - d. Docencia
 - e. Servicios
 - f. Otro:

II. A cerca del concepto de Gestión y Administración.

4. En su opinión y experiencia, ¿qué aporta la gestión administrativa a la institución?
 - a). Mejor desempeño laboral.
 - b). Fortalecimiento de las capacidades individuales
 - c). Oportunidades de desarrollo
 - d). Ordenamiento institucional
 - e). Fortalecimiento académico de los estudiantes

- f). Fortalecimiento de los procesos de trabajo
- g). Definición de políticas de trabajo claras y pertinentes
- h). Mejor ordenamiento pedagógico, técnico y académico

5. ¿Qué importancia tiene para Ud. la gestión administrativa?

- a). Mucha
- b). Poca

6. En su opinión, que piensa Ud. sobre la implementación de un modelo de gestión administrativa.

- a). Innecesario.
- b). Necesario.
- c). Indispensable.
- d). Indiferente

7. Operativamente, ¿Qué figura tiene para Ud. la gestión administrativa?

- a). Trámite
- b). Burocracia
- c). Transformación
- d). Modernización
- e). Mayor Eficiencia

Otro:

Obligatorio

A cerca de la contratación.

8. ¿Qué significa para Ud. el contrato laboral con la institución?

- a). Compromiso institucional
- b). Superación personal y profesional
- c). Responsabilidad.
- d). Normas que debo cumplir.
- e). Un listado de Acuerdos.
- f). Nada en Especial.

Obligatorio

9. ¿De acuerdo con su experiencia, ¿cómo debe efectuarse la contratación de personal para la institución?

- a). Mediante un proceso de selección por competencias básicas (cognitivas, lingüísticas, metodológicas y tecnológicas, relaciones interpersonales)
- b). Mediante un proceso de selección por competencias específicas (toma de decisiones, adaptación y flexibilidad al cambio, responsabilidad, iniciativa, liderazgo, capacidad de aprendizaje, trabajo en equipo)
- C). Mediante un proceso de selección por competencias genéricas (flexibilidad, responsabilidad, comunicación)
- D). Las competencias no importan
- E). Por grado académico.

Otro:

10. En su contratación personal, ¿Cuáles fueron los requerimientos?

- a). Presentación de documentos que acreditan su grado académico
- b). Presentación de documentos que acreditan su experiencia (evidencias)
- c). Presentación de cartas de recomendación
- d). Prueba Psicológica.
- e). Prueba cognitiva del dominio de área profesional
- f). Entrevista con responsable de recursos humanos
- g). Entrevista con la dirección general
- h). Entrevista con coordinador general
- i). Entrevista con coordinador del área en la que solicita laborar

Otro:

11. En su caso, ¿cuántas entrevistas le realizaron?

1 _____

2 _____

3 _____

Ninguna.

12. En su caso, ¿después de la entrevista, ¿cuánto tiempo tomó para que la contrataran?

a). 3 días

- b). 5 días
- c). 1 semana
- d) 15 días
- e). 1 mes
- f). Más de un Mes

13. En su caso, una vez realizado el contrato; ¿Cuánto tiempo le tomó el proceso de adaptación a la institución?

- a) 15 días
- b). Un mes
- c). 2 - 6 meses
- d). Mas de 6 meses

A cerca de la Administración

14. De acuerdo con su experiencia, la gestión y administración deben ser:

- a) Paralelas.
- a) Independientes.
- c) Articuladas.
- d) Separadas.
- e) Sincrónicas.
- f) Inter - Independientes

15. En su opinión y experiencia, los procesos administrativos significan:

- a) Un mecanismo de cambio de la organización educativa
- b) Un mecanismo de cambio de la conducta y comportamiento en el personal
- c) Un mecanismo de tropiezo para la ejecución de tareas académicas y administrativas
- d) Un mecanismo que interrumpe la dinámica de enseñanza
- e) Pasos necesarios para fortalecer a la institución sistémicamente
- f) Etapas necesarias para el desarrollo institucional
- g) Fortalecimiento de las capacidades individuales

16. En su opinión y experiencia, ¿la gestión y administración institucional es?

- a) Necesaria
- b) Innecesaria
- c) Repetitiva
- d) Pertinente

17. Cuándo debe llevarse a cabo la administración educativa?

- a) Periódicamente
- b) Constantemente
- c) Cada Año
- d) Cada vez que haya problemas dentro de la institución

e) Solo cuando es necesario

f) Nunca

18. En su opinión, ¿a quién le corresponde realizar la gestión?

- Director General
- Sub-directores
- Gerentes
- Sub-Gerentes
- Docentes
- Coordinadores
- Colaboradores
- Obligatorio

19. En su opinión, ¿en qué ámbitos de la actividad educativa puede realizarse la gestión y administración?

a) Gestión de recursos económicos

b) Docencia

c) Gestión Curricular

d) Cultural

e) Gestión de Recursos Naturales

f) Gestión de Recursos Humanos

g) Inter relaciones Académicas entre los Docentes

h) Interrelaciones académicas entre docentes y autoridades de la institución

i) Inter vínculos socioculturales con el

j) Intervinculos institucionales

k) Gestión de procesos administrativos internos

Otro:

20. ¿Cuándo debe realizarse la gestión y administración?

a) Previamente al surgimiento de un problema

b) Como respuesta a un problema

c) Independientemente si existe problema o no

d) Para fortalecer la institución

e) Para fortalecer las interrelaciones laborales

f) Para alcanzar mayores éxitos de la institución

g) Para organizar debidamente el desempeño de las funciones por cargo

h) Para organizar debidamente el desempeño personal de los empleados

Otro:

A cerca del Talento Humano

21. ¿Qué significa para Ud. el concepto de Talento Humano?

a) Coeficiente intelectual

b) Capacidades específicas sobre algún campo de conocimiento

c) Habilidades y Destrezas

d) Realización de la inteligencia emocional

22. En su opinión, ¿toda contratación debe realizarse de acuerdo con el talento humano que una persona posea?

a) Si

b) No

c) Es Indiferente

23. En su opinión, ¿actitud y aptitud debe ser parte del concepto de talento humano?

a) Si

b) No

24. ¿En su opinión, qué elementos deben ser prioritarios para la contratación según la definición de Talento Humano?

a) Es más importante la buena actitud

b) Es más importante el dominio absoluto del conocimiento

c) Es más importante la actitud de compromiso institucional

d) Es más importante la experiencia

25. ¿Por favor redacte dos sugerencias para la contratación de personal