

## **Gestión del Talento Humano en la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí**

### **Human Talent Management at the "Eloy Alfaro" Lay University of Manabí**

\*Walter Manuel Mendoza Zamora<sup>1</sup>, \*\*Armanda Liliana Saltos Solórzano<sup>2</sup>, Esthela María San Andrés Laz<sup>2</sup>, Narciso Roberto Yoza Rodríguez<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Universidad Estatal del Sur de Manabí*, <sup>2</sup> *Universidad Técnica de Manabí*

\**walter.mendoza@unesum.edu.ec*; \*\**lilisalsol@gmail.com*

*Fecha de recepción: 11/02/2018*

*Fecha de aceptación: 28/05/2018*

*Publicado: 29/06/2018*

### **Resumen**

En la actualidad la Gestión del Talento Humano en la Universidad, debe ser considerado como una unidad estratégica; con capacidad para incidir en la formulación e implementación de los objetivos y estrategias, de tal modo que se conviertan en una de las mayores ventajas académicas. El reclutamiento del personal docente debe ser realizado cuidadosamente de acuerdo a las exigencias de las Leyes y del Modelo Académico adoptado en los centros universitarios. En este estudio se realiza una revisión y análisis de las tendencias actuales en torno al tema de Gestión del Talento Humano y su efecto sobre la productividad y la competitividad institucional; por lo que, el objetivo es analizar el componente teórico y administrativo involucrado en la selección, contratación y capacitación del capital humano de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí. Como metodología se utilizó el paradigma cualitativo-descriptivo a partir de un análisis documental, necesario para describir los fundamentos de la literatura escrita, que coadyuven al análisis de las tendencias actuales en torno al tema de la gestión del talento humano. Para la obtención de la información primaria, se aplicó la técnica de entrevista. Entre los resultados se destaca la importancia de abordar temas respecto al aprendizaje organizacional y trabajo digno desde la perspectiva de un modelo conceptual para la gestión del talento humano y a través de ello crear un modelo que oriente a la toma de decisiones, para hacer rentable la inversión de contratación de personal.

**Palabras clave:** Talento humano, gestión, formación, productividad, reclutamiento, universidad.

### **Abstract**

At present the Human Talent Management in the University, should be considered as a strategic unit; with the ability to influence the formulation and implementation of objectives and strategies, in such a way that they become one of the greatest academic advantages. The recruitment of the teaching staff must be carried out carefully according to the requirements of the Laws and of the Academic Model adopted in the university centers. In this study, a review and analysis of current trends around the topic of Human Talent Management and its effect on productivity and institutional competitiveness is made; Therefore, the objective is to analyze the theoretical and administrative component involved in the selection, hiring and training of human capital of the "Eloy Alfaro" Lay University in Manabí. As a methodology, the qualitative-descriptive paradigm was used from a documentary analysis, necessary to describe the foundations of written literature, which contribute to the analysis of current trends around the topic of human talent management. To obtain the primary information, the interview technique was applied. The results highlight the importance of addressing issues regarding organizational learning and decent work from the perspective of a conceptual model for the management of human talent and through this create a model to guide decision making, to make the investment profitable of hiring personnel.

**Keywords:** Human talent, management, training, productivity, recruitment, university.

### **Introducción**

La globalización ha generado diversos cambios a una velocidad increíble, y cada vez con mayor rapidez e intensidad, donde diversos factores como: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, religiosos, entre otros, contribuyen para que esto se dé, produciéndose resultados inimaginables, colocando a las organizaciones muchas veces en estado de incertidumbre e Imprevisibilidad. En este contexto, el manejo de los recursos

humanos (RH), “forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2009), es una de las áreas en la que se producen más cambios; por lo que, denota una cualidad indiscutible en base a saber llegar al personal, con tino, respeto y actitudes ejemplarizadoras.

Hace unas décadas atrás, este departamento era llamado oficina de personal y por no dejar vacío ese puesto, se colocaba a cualquier persona sin tomar en cuenta su nivel académico ni especialidad. Por llenar esa vacante, colocaban a la autoridad más prepotente o sin criterio en el ámbito familiar o particular. Esto provocaba desacuerdos y acciones negativas que mermaban el desempeño técnico/profesional y por consecuencia se generaba un estrés laboral.

El personal que lidera este departamento de talento humano, debe tener la capacidad suficiente de influir en sus subordinados actitudes positivas y tratar la diplomacia para no herir susceptibilidades, aunque parezca mentira, a lo largo del tiempo no se le ha dado la importancia suficiente a este tema, aun sabiendo que administrar personal requiere mucho más que un temperamento fuerte y sangre fría, requiere de suficiente juicio para aumentar las fortalezas y reducir las debilidades.

En la era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual, el cual se diferencia de otros tipos de capital que intervienen en los procesos productivos, porque es intangible, presentar rendimientos crecientes a escala y no se compra, sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes; es decir, de aprendizaje continuo e innovadores.

Las organizaciones se caracterizan por la heterogeneidad, pueden ser universidades, hospitales, entidades financieras, entre otras; sin embargo, para que funcionen requiere de la Gestión del Talento Humano, término que está directamente ligado a su administración. Las organizaciones y las personas representan el contexto de la administración del talento humano

*Gestión del Talento Humano en la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí*  
en cada una de estas; por lo tanto, deben aprovechar la sinergia del esfuerzo de estos que trabajan en conjunto para su crecimiento y desarrollo.

Todas las organizaciones a nivel del mundo, están conformadas por personas y dependen en gran parte de ellas para alcanzar su misión, visión y objetivos estratégicos institucionales, que ayuden a minimizar costo, tiempo y esfuerzo. La administración de este grupo humano no es una tarea muy sencilla; debido a que cada persona es un mundo, con aptitudes, formas de actuar y patrones de comportamientos diversos.

En la República del Ecuador, las organizaciones y/o empresas no son las mismas de ayer, desde hace unos años atrás han comenzado a presentar cambios a nivel organizacional, humano y tecnológico, que influyen en su accionar, por lo que cada factor productivo debe trabajar de formas eficaz en el logro de sus metas que estos cambios conllevan.

El tratamiento del talento humano como capital humano, debe considerarse de real importancia por sus capacidades, aptitudes y actitudes para que tengan mayor disponibilidad de entregar lo mejor de sí a sus funciones laborales y que se sienta conforme con lo que realiza; en tal razón, la gestión del talento humano necesita “reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos (Vallejo, 2016).

El objetivo principal de este documento es analizar el componente teórico y administrativo involucrado en la selección, contratación y capacitación del capital humano de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y a través de este, introducir al lector en el campo de la administración moderna en lo referente a las personas. Por lo que a través de este documento se hace un referente de la presente investigación, donde se analizan los procesos que se llevan a efecto en la universidad, en lo concerniente a la selección y reclutamiento del personal docente.

En la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, se aplican criterios fundamentados para la selección y reclutamiento; principalmente del docente, esto conllevó a analizar la necesidad de fortalecer las técnicas y estrategias que soporta la institución para que no existan falencias en el reclutamiento del personal. A partir de lo expuesto se considera oportuno integrar el factor gestión del talento humano como eje central en la toma de decisiones para contratación.

### **Materiales y Métodos**

La metodología aplicada para el estudio se da con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo de analizar la gestión del talento humano en la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí. Se rige con el paradigma cualitativo, descriptivo apoyada por el método histórico lógico para la exposición discursiva de las ideas, así como el método del análisis documental para realizar los aportes y criterios de los autores de bibliografías, a partir de la información que se proporcione para efecto de esta investigación y de la suma de datos sobre las variables que se expresen en el mismo. El procedimiento para la búsqueda de información consistió en la aplicación de una entrevista al Jefe de talento humano, lo que permitió caracterizar su situación actual para la búsqueda de alternativas de mejoramiento.

### **Gestión**

El término Gestión viene del latín Gestio – Gestionis que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados. De acuerdo a la acepción tradicional el concepto gestión este se relaciona directamente con el de administración, lo que significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos (Ramírez, 2005, pág. 14). Es la acción y efecto de realizar tareas; con cuidado, esfuerzo y eficacia, que conduzcan a una finalidad; por lo tanto, la gestión es “efectuar acciones para el logro de objetivos” (Vallejo, 2016, pág. 29). Se considera entonces como la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, elaborar la estrategia del desarrollo y ejecutar la gestión del personal.

Al respecto en el concepto de gestión es muy importante indicar que son “son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar” (Benavides, 2011). Esto significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada; el énfasis que se hace en la acción, definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No se debe considerar a la gestión como una ciencia disciplinaria; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

### **Área de Recurso Humano**

Área técnica por sus funciones y actividades relacionadas con la parte logística y operativa del departamento de talento humano. Se basa en procesos sistemáticos de selección y evaluación de desempeño profesional que actúan en el proceso de sus funciones y en los factores que conlleva a la mejora continua.

En toda Institución educativa de nivel superior existe un área destinada al personal docente y administrativo, que puede ser conocida como departamento, oficina o sección de personal o de recursos humanos; en donde se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y analizan las actividades docentes y administrativas de la Universidad. “Su función administrativa se dedica a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes de personas están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento” (Chiavenato, 2009).

Referente a la cita expuesta se puede indicar que el Área de Recursos Humanos, se encarga de recopilar los perfiles más idóneos de catedráticos que postulan a cargos en esta Alma Mater. Cabe resaltar que la capacidad profesional y los deseos de superación son bases para alcanzar la excelencia académica por parte de toda la comunidad; esto va con el sustento y acreditación del Área de recursos humanos que está comprometida con tener a los mejores profesionales como colaboradores.

De acuerdo a lo expuesto, se mencionan los seis procesos de la Gestión del talento Humano

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).
2. Aplicación de personas, división de cargos y salarios: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, orientar y acompañar su desempeño.
3. Compensación de las personas, división de beneficios sociales: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas.
4. Desarrollo de personas, división de capacitación: Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento, desarrollo de las personas, programas de cambio, desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
5. Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. Evaluación de personas, división de personal: Procesos empleados para acompañar, controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales. (Chiavenato, 2009)

En base a lo anterior se determina que los procesos de la Gestión del talento humano sirven para realizar filtros de medición de capacidades intelectuales, técnica–profesionales que deben reunir los postulantes a pertenecer a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí. Esto se verá reflejado en la excelencia académica que se busca tener para alcanzar estándares

*Gestión del Talento Humano en la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí* internacionales de calidad educativa. Estos procesos no mostrarán un resultado de inmediato, son pulidos de manera paulatina por medio de la preparación y por parte de la institución para con su personal y también con el compromiso serio de los participantes para llevar en alto el nombre de la Universidad.

## **Gestión del Talento Humano**

Talento humano es la manera en que la persona entiende y comprende inteligentemente la forma de resolver una determinada tarea, tomando en cuenta sus habilidades, destrezas y experiencias. El talento humano “consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos” (Prieto, 2013). Esa capacidad de realizar determinadas acciones, como consecuencia de las aptitudes o habilidades que se tenga y el conocimiento así como la experiencia que se haya adquirido a lo largo de la vida, es el talento que toda persona posee para desarrollar su cognición e inteligencia emocional; ya que, la persona talentosa muestra una gran capacidad para afrontar situaciones inesperadas, adaptarse al cambio, a su vida cotidiana, a lo inédito y a lo que la vida le depare en cada momento.

“El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito” (Chiavenato, 2009). La Gestión del Talento Humano es una decisión personal; en donde el protagonista siempre será el dueño del talento, debe velar por la productividad de los puestos de trabajo; no puede existir un divorcio en los fundamentos de ambas prácticas; por lo que el principal reto debe ser alinear el Talento con la Productividad, siendo este “un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además



la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, entre otros, son usados para producir bienes y servicios en el mercado”. (Martínez, 2007)

Esta es la razón por la cual en la actualidad en las organizaciones, los principales componentes de costo de un producto son I&D que corresponden a la Investigación y Desarrollo, tomados como activos inteligentes y servicios. Esto denota que el talento humano es el “capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional” (Chiavenato, 2009). El autor da a entender que la noción de capital humano, expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona y que puede ser acumulado y usarse para el desarrollo empresarial, así como también de su vida social y familiar.

De lo antes expuesto se parte para corroborar que el talento humano actual debe trabajar con personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales exigen, sin lugar a dudas será el gran reto importante de la gestión del talento humano.

Lo anterior, deja claro que la dinámica de las organizaciones en este mundo globalizado, para desarrollarse de forma competitiva, necesita de una adecuada gestión del talento humano “proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha empresa en beneficio absoluto de la persona y de la propia empresa” (Prieto, 2013). Por lo tanto el objetivo general de la gestión del talento humano es la “correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional” (Chiavenato, 2009). En síntesis de lo expuesto por los autores, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo y organización.

Se determina entonces que la gestión del talento humano debe manejar y entender el verdadero significado de la palabra eficiencia en relación con el buen clima laboral. En otras épocas no se tomaba en cuenta la empatía y el clima profesional entre los individuos que compartían sus jornadas de trabajo, a veces existían roces personales que provocaban tensión, incidentes y hasta incluso accidentes.

Esto fue analizado y comprendido que para motivar al personal a tener un ambiente óptimo de trabajo se necesita la conciencia plena que toda organización debe ser considerada familiar y propia; sobre todo si se trata de educación. También se debe gestionar el talento humano para medir el grado de afinidad de sus elementos para evitar colocar en la misma comisión de trabajo a recursos humanos que no simpatizan entre sí.

La gestión del talento humano debe ofrecer las herramientas de formación para desarrollar competencias en sus áreas de principal impacto. Debe estar orientada a producir satisfacción en la gente, a empoderarse en cada una de sus actividades y procesos, que le permitan generar un ambiente propicio para el fortalecimiento organizacional de la empresa.

Partiendo de lo expuesto, para que las Instituciones educativas de nivel superior, logren resultados óptimos, se debe de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que estos conocimientos sean puestos en práctica. Se debe brindar apoyo clave para incidir en el personal, mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la institución para alcanzar la acreditación deseada.

### **Importancia de la Gestión del Talento Humano en las Instituciones Educativas de Nivel Superior**

La importancia de la gestión del talento humano radica en que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento a la organización; por lo que, no se le debe considerar como un simple instrumento de medición, productividad y generación de recursos económicos, sino más bien, como un factor estratégico de suma valía institucional, que sin él, la organización no marcharía de manera eficiente.

En lo que respecta a este estudio realizado, sin lugar a dudas, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de institución educativa de nivel superior, son los docentes, por lo que hay la necesidad de gestionar este recurso tan valioso, esto ha hecho que se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, para que a través de diversas prácticas, se adquiriera, retenga y/o desarrolle dichos recursos. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible.

Cabe destacar que para una adecuada gestión del talento humano, esta debe ser planificada de forma estratégica y de esta forma entrar en acción derivados de planes tácticos y estos a su vez en planes operativos. “La planificación estratégica se enfoca en la estabilidad para asegurar la continuidad del comportamiento actual, en un ambiente previsible” (Chiavenato, 2009).

Este es un tema extenso del cual se deriva la mayoría de resultados de una empresa, ya que, si no se cuenta con un personal altamente calificado y capacitado para ejecutar sus tareas, no se tendrán los resultados esperados; además se debe procurar, que cada persona esté en el lugar adecuado, teniendo en cuenta sus habilidades para desarrollar las labores. Harro (2009) destaca no solo la importancia, sino la calidad del talento humano y sugiere siete indicadores a considerar a la hora de contratar y aunque preponderantemente se refiere a empresas, sin duda algunas consideraciones podrían aplicar a la Universidad:

1. Éxito del reclutamiento. Este dependerá de cuál sea su oferta y si requiere de verdaderos creadores.
2. Valorar el talento humano. Este es el factor de diferencia para obtener éxito en la empresa.
3. Retención. Capacidad para retener a su mejor gente.

4. Satisfacción del empleado. Las empresas aplican anualmente encuestas de satisfacción, una vez obtenidos los resultados qué medidas aplica su empresa para aumentar los satisfactores de su personal

5. Reputación de la empresa. Cuando un talento de alto valor sale de su empresa es importante saber qué aspectos positivos destacará este sobre su empresa y si lo recomienda como empleador.

6. La promoción. Qué porcentaje de sus empleados son ascendidos a puestos de mayor responsabilidad

7. Tiempo para ascender. Cuánto es el tiempo que tarda una persona en ascender a puestos de mayor responsabilidad.

Según Harro, aplicándolo a la vida universitaria se llegaría con esta gestión a mejorar la selección de los docentes que de manera técnica, se los distinguiría según sus potencialidades, afinidades, especializaciones que ostentan y que sobre todo requiere la universidad; sin embargo esta debe regirse principalmente por los Arts. 16, 17 entre otros, de la Ley Orgánica de Empresas Públicas que disponen que:

La administración del talento humano de las empresas públicas corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente, para cuyo efecto el Directorio expedirá las normas internas de administración del talento humano en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas; Que, es necesario que la Empresa Pública de Desarrollo Estratégico Ecuador Estratégico EP, cuente con las normas internas de administración del talento humano, en las que se regulen los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones. (LOEP, 2014)

Un adecuado reclutamiento del talento humano, conlleva a la mejora continua y a la excelencia académica; en resumen, beneficiaría de forma directa a los estudiantes en sus

procesos de enseñanza–aprendizaje y adquisición de competencias, acordes a su carrera profesional. Sin embargo para lograrlo, el talento humano debe ser incentivado con programas sistematizados de desarrollo profesional, supervisados y avalados por el Departamento de Talento Humano.

### **Necesidad de la Gestión del Talento Humano para Mejorar la Productividad**

La necesidad de la Gestión del Talento Humano es relativamente nueva en las instituciones de educación de nivel superior, implica la Gestión de la Productividad y el Desarrollo Organizacional como medio para garantizar el alcance de los objetivos de la organización; que son los presupuestos que mejorarán su futuro como entidades formadoras.

La gestión del capital humano en las universidades, se presentó en el marco del V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, en donde se destaca la gestión de recursos humanos como sistema integrado. La principal propuesta consiste en “crear un equipo que coordine las tareas de integración y realizar un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, todo esto con el propósito de mantener el recurso humano en el nivel de importancia que merece” (Doldán, 2005).

Para que las universidades mantengan los niveles requeridos por las políticas, reglamentos y estatutos nacionales e internacionales, su fuerza debe estar centrada en el capital humano. De acuerdo a un estudio realizado por Orizaga (2011), en estas instituciones se aplican diversos criterios para la selección y reclutamiento del personal docente, por lo que no todos responden a las necesidades que requiere la institución que es la de brindar una educación de calidad, para lo cual se involucran una serie de factores entre los cuales se tiene los procesos de selección y reclutamiento de los actores universitarios como son los estudiantes, personal administrativo y académico.

El reclutamiento del personal principalmente del docente, debe ser cuidadosamente realizado, por la responsabilidad que estos tendrán de formar entes para la vida y para el desarrollo social, considerando que estos profesionales serán los responsables del futuro de

*Gestión del Talento Humano en la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí*  
sus países. Una vez reclutado en personal es muy importante la administración del talento humano para que se posibilite el éxito del sistema. *Munch* (2008), menciona que, la importancia y finalidad de la administración del capital humano reporta beneficios como: "Incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad, promover un clima organizacional adecuado, mejorar la calidad de vida de los integrantes y de la organización e incrementar la motivación y por consecuencia la productividad y la calidad",

La estructura organizacional de las instituciones educativas de nivel superior, en la que el capital humano resulta clave, crea las posibilidades de divergencia y diferenciación en el aprendizaje y por ende, entre las empresas y regiones; se va perdiendo la relación natural y lineal de estos sistemas con los resultados predeterminados que se obtengan.

La sociedad requiere de instituciones educativas administradas de forma adecuada, bajo un enfoque contemporáneo y constructivista, donde el capital humano sea el activo más importante para alcanzar la competitividad que se pretende, de acuerdo a los objetivos, buscando mantener concordancia entre los criterios de base que encuadren las prácticas de gestión de personal, con las definiciones estratégicas de la Universidad, coadyuvando al logro de los objetivos que forman parte del plan de desarrollo estratégico institucional y los planes particulares de las unidades organizacionales que la conforman, resguardando el principio del cuidado de la persona que constituye, en esta materia, el sello distintivo de la Universidad que tome esta pauta de calidad; estas orientaciones, son anteriores al proceso de toma de decisión, que se aplican a circunstancias típicas y reiterativas.

Esto requiere de flexibilidad para abordar situaciones y contextos específicos, donde su aplicación no quede del todo resuelta, para de este modo estar en continuo proceso de evaluación para el mejoramiento e innovación que permitan el logro de sus objetivos a una escala de excelencia. Esta condición establece la necesidad de revisión permanente de los cuerpos normativos y procedimentales que la operacionalizan, para hacer que el cuerpo docente se mantenga en constante actualización y formación de acuerdo a las exigencias de la

sociedad. En tanto que “La meta primordial de la enseñanza universitaria es a grandes rasgos, la consecución de la óptima preparación de los profesionales del futuro. Sin profesores competentes la Universidad no podría conseguir sus metas al no poder construir conocimiento que es el fin principal”. (Martínez-García, 2006)

Por la importancia que tiene la figura del docente en las instituciones educativas de nivel superior, se hace necesario analizar las características que lo definan para disponer de un perfil de calidad, que de acuerdo a Orizaga (2011), conduzca a una universidad que, con la información obtenida, le sea posible contar con los criterios que puedan fortalecer la gestión del talento humano basado en un sistema de reclutamiento, selección, contratación y capacitación reportando además los beneficios de carácter administrativo inherentes; de tal forma que, se cuente con datos e informaciones acertadas que viabilicen la búsqueda de soluciones ante los posibles problemas que se presenten y de esta forma mejorar los procesos para la formación de personas competentes con capacidades para el desempeño de sus funciones.

### **Naturaleza de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí**

La Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, (ULEAM) se creó con la Ley No. 10 publicada en el Registro Oficial No. 313 en noviembre 13 de año 1985, con personería jurídica de derecho público sin fines de lucro. Es de carácter laico, autónoma, democrática, pluralista, crítica y científica. Esta institución educativa de nivel superior tiene su sede en la ciudad de Manta, una de las cinco principales ciudades de la República del Ecuador. Esta institución, sirve principalmente a la juventud de la tercera provincia del Ecuador que tiene una población que supera el millón doscientos mil habitantes.

La ULEAM, es una institución de carácter humanista, con un claro pensamiento laico en materia educativa que trabaja de forma exigente por un proceso de enseñanza – aprendizaje y cátedra de alto nivel. Los estudiantes forman parte del recurso humano más importante por considerarse los actores para el proceso de formación y al docente como el facilitador

*Gestión del Talento Humano en la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí* responsable de estos futuros profesionales. En este contexto concibe su currículo académico con la más amplia diversidad, con el propósito de responder a las diferentes aspiraciones de los estudiantes que ingresan a esta alma mater para seguir una carrera profesional.

Anualmente esta institución educativa, reajusta su oferta educativa de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los estudiantes considerando la acelerada evolución de este mundo contemporáneo. Como parte de la gestión del Talento Humano, esta Universidad ha privilegiado un trabajo académico sistemático en la capacitación, actualización e innovación, como medios para fortalecer los conocimientos y práctica docente.

Los desafíos institucionales de la ULEAM en el quinquenio 2016 – 2020, tienen la característica participativa existiendo el compromiso y obligación de todos los miembros de la universidad para su cumplimiento, desafíos que se detallan a continuación y que son coherentes con el plan de fortalecimiento institucional. A noviembre de 2016 laboraban 2.111 personas, de los cuales 1.136 son docentes que se encuentran distribuidos en las unidades académicas y 975 personas entre empleados y trabajadores, como se muestra a continuación:

Tabla 1

*Distribución del talento humano en Unidades Académicas – Administrativas*

<b>Distribución del talento humano en Unidades Académicas – Administrativas</b>							
Modalidad	Docentes				Empleados trabajadores		Total Empleados y Trabajadores
	Tiempo completo	Tiempo parcial	Medio tiempo	Total docentes	403	381	
Fijos	590	44	103		70	51	
Contratos	803	62	271	1136	543	432	975

Fuente: ULEAM, 2017

Para que estos procesos se lleven de forma eficiente, esta institución tiene como una de sus fortalezas contar con una normativa jurídica y reglamentaria muy consistente, de tal forma que exige un trabajo coordinado de autoridades, unidades académicas y departamentos, debidamente articulados y cohesionados en función de objetivos estratégicos planteados.



## Resultados

Los resultados estuvieron enfocados a investigar las formas de ingreso y formación continua de personal docente. Para lo cual se realizó una entrevista dirigida a un colaborador del departamento de talento humano de la universidad, con la finalidad de profundizar en aspectos específicos además de realizar un diagnóstico crítico y constructivo de esta realidad, para que los interesados puedan contar con elementos que permitan realizar propuestas pertinentes para la mejora cualitativa y cuantitativa del proceso que efectúa la universidad en lo referente al reclutamiento, selección y capacitación del recurso humano que ingrese a formar parte de su planta docente.

La investigación de campo permitió realizar el estudio analizando las correlaciones entre las variables y comparando los resultados de acuerdo a las siguientes variables: Formas de reclutamiento, selección y contratación, formación inicial, formación continua, calidad del profesorado y gestión del talento humano.

Sobre el proceso de selección y reclutamiento del personal, se lo hace siguiendo lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento. LOSEP y las normas legales emitidas por el Ministerio del Trabajo, así como también respetando lo establecido en el Manual de Procedimientos de la Universidad, para luego publicar en los medios de comunicación, local y nacional el concurso de méritos y oposición para llenar las vacantes solicitadas, sea para la contratación de servicios ocasionales o para ingreso de personal, con nombramiento, conforme lo indicado en el Art. 288 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) “el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley”.

Se receptan las carpetas de los perfiles aspirantes y se programa la entrevista para coordinar detalles del proceso y hacer una vigilancia de comportamiento del postulante.

Posteriormente se realizan evaluación escritas y de práctica profesional para calificar a los más opcionados, para luego publicar la lista definitiva de los mejores puntuados. Los resultados encontrados son apoyados por Colom (2009), quien se centra en las teorías provenientes de la psicología y reconoce que “la gestión adecuada del talento reeditaría en grandes beneficios para la organización, pues existe la necesidad de captar al recurso humano más brillantes y con mayor proyección y que la gestión de este capital humano sea un proceso dinámico y sujeto a cambios a través del tiempo” (p. 448).

El departamento de talento humano tiene establecidas las bases para la selección del personal, ya que cuenta con reglamentos y directivas que regulan sus bases para calificar al personal idóneo en cada una de sus funciones. Para reclutar el capital humano miden aspectos como:

- Nivel de estudios.
- Capacitaciones certificadas gubernamentales y particulares.
- Experiencia profesional.
- Aptitudes psicológicas acordes al proceso educativo.
- Motivación y empoderamiento para con la institución educativa.

Lo antes expuesto se corrobora con los aportes de Chen y Huang (2007), quien considera que la Universidad debe “diseñar y desarrollar políticas de calidad orientadas a potenciar la actividad investigadora y mejorar la docencia impartida y el aprendizaje de su estudiantado”.

Para realizar este proceso de selección y reclutamiento del personal, se podría considerar al Modelo de Idalberto Chiavenato que plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. El modelo que se adopte, debe estar

presentado en un esquema teórico de un sistema de una realidad compleja, en base en un conjunto de variables en los campos antropológico, psicológico, actitudinal, competencial y pedagógico. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la Universidad.

Para dar cumplimiento a las exigencias de la modernidad cómo institución, la Universidad se ve comprometida con el desarrollo profesional de cada uno de sus integrantes, tanto docentes como personal administrativo. Brinda facilidades para que su personal siga cultivando sus conocimientos a través de seminarios, talleres y carreras acorde a la especialidad de cada uno de ellos. También motiva a la autoeducación, por lo que no pone trabas a su personal cuando este desea desarrollarse profesionalmente. Todo esto forma parte de la identidad profesional, que se manifiesta en “el conocimiento del oficio, en una actuación armónica con los métodos emergentes, satisfacción en el ejercicio de su tarea, y una actitud permanente hacia la mejora” (Vaillant, 2007, p.41).

Para fortalecer estos procesos se realizan de forma oportuna evaluación de desempeño al personal por medio de, exámenes, encuestas y guías de observación a las funciones de cada uno de los implicados.

Se definen planes de prestaciones para satisfacer las necesidades del personal docente, las mismas que están preestablecidas en el reglamento de régimen interno que posee la institución. Todos son en base a la Ley y se suman aquellos que por autogestión se pueden brindar a los empleados.

### **Beneficios Esperados al Realizar la Presente Investigación**

Se insiste en la importancia de esta investigación, para hacer una propuesta que se espera desemboque en un modelo académico que haga coherente el proceso de selección y que proporcione una educación de mayor calidad para lo cual se debe involucrar una gran cantidad de procesos sociales y factores condicionantes (admisión de estudiantes,

*Gestión del Talento Humano en la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí*  
reclutamiento del personal), de formación y actualización del personal docente, de acuerdo al modelo académico adoptado, para mejorar la calidad de la educación ofertada.

Entre los principales beneficio se busca:

- Empoderamiento de la universidad a través de la implementación de una nueva cultura organizacional para el reclutamiento del capital humano calificado y comprometido.
- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la universidad.
- Aumento de Capital Intelectual que se configure en el modelo establecido.
- Enriquecimiento del capital humano para la introducción de nuevas ideas con talentos que refuercen y desarrollen nuevas expectativas y propongan alternativas de mejoramiento para el logro de sus objetivos.
- Transparencia en el reclutamiento del talento humano requerido.
- Favorecer la estabilidad logrando una mejor adaptación al cambio
- Clima organizacional óptimo para la satisfacción del capital humano.
- Aportar con nuevas ideas a las ciencias de la administración sobre la gestión del talento humano en las universidades.

Entre más coherente sea el proceso de selección, formación y actualización del personal académico en las universidades, con el modelo académico adoptado, mejor será la calidad de la educación que ofrece; de otro modo, se estará alejado a la probabilidad de alcanzar la calidad deseada.

### **Conclusiones**

Las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones, aunque estas varíen enormemente, la relación entre ambas en la actualidad ya es considerada una solución de ganar, por lo que la administración de este importante recurso depende de forma exclusiva de la mentalidad de las organizaciones, las mismas que tienen como objetivo una

administración estratégica llevadas por procesos de integración, retención, organización, recompensa, desarrollo y auditoría de las personas.

En las instituciones educativas de nivel superior, el reclutamiento del personal docente preparado para hacer frente a las demandas sociales de formación de los futuros profesionales, se ha convertido en una ardua tarea, dado a que se requiere seguir con un modelo académico que brinde confianza y credibilidad en los procesos de formación, con capacidades de innovación, adaptación y aprendizaje.

El capital humano docente con el que cuenta la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, asegura el cumplimiento de su principal propósito, que es alcanzar la excelencia académica, por lo que su administración busca concretar los aspectos más relevantes para proponer la mejora de dicha práctica, en pos de alcanzar la calidad, a través del uso de herramientas adecuadas para administrar integralmente el reclutamiento de este capital humano, que coadyuve a la mejora de la productividad humana e institucional.

Estos resultados servirán para que las instituciones educativas de nivel superior, establezcan modelos académicos que les ayude a estructurar los requerimientos necesarios para que la labor del reclutamiento docente vaya acorde a los objetivos de los proyectos establecidos y avancen hacia un adecuado proceso de Gestión de Talento Humano.

### **Referencias Bibliográficas**

- Asamblea-Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, República del Ecuador: Asamblea Nacional.
- Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan" del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay), durante periodo 2010-2011*. Loja, República del Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2007). *How organizational climate and structure affect knowledge management. The social interaction perspective. Data & Knowledge Engineering, vol. 27, p. 43-57.*

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico, Distrito Federal: McMGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Colom, R. (2009). *Educación y capital humano*. *Psicothema*, 21(3), 446-452.
- Doldán, A. (2005). *La gestión de los recursos humanos en las universidades. V. Coloquio Internacional sobre gestión universitaria en América del Sur*. . Mar de Plata.
- Harro, T. (2009). *¿Are you a net creator or destroyer of talent? seven indicators of organizational health for talent intensive organizations*. (U. o. Phoenix, Ed.). *Journal of Leadership Studies*.
- LOEP. (12 de septiembre de 2014). *Ley Orgánica de Empresas Públicas, Loep. Registro Oficial Suplemento 48 de 16-octubre de 2009*. Recuperado el 7 de marzo de 2018, de <https://lotaip.eltelegrafo.com.ec/2017/mayo/LOEP.pdf>
- Martínez, M. (2007). *El concepto de productividad en el análisis Económico. Red de Estudios de la Economía Mundial. México*. México, Distrito Federal.
- Martínez-García, D. (2006). El perfil del profesor universitario de calidad desde la perspectiva del alumnado. *Educación XXI Revista de la Facultad de Educación* , 183-198. .
- Munch, L. (2008). *Administración del capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización*. Mexico: Trillas.
- Orizaga, C. (2011). Gestión del Talento Humano en la Universidad Pública. *Revista El Buzón de Pacioli, Número Especial 74*, 1-2.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín, República de Colombia: Universidad de Medellín.
- Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. Bogotá, República de Colombia.: Textos Universitarios.
- ULEAM. (2017). *Que es la ULEAM*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de <http://www.uleam.edu.ec/que-es-la-uleam/>

*Mendoza, et al. 2018*

Vaillant, D. (2007). *La identidad docente. I Congreso Internacional. Nuevas Tendencias en la Formación Permanente del Profesorado*. Barceleona, Reino de España.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>