



Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES: Ayala Campoverde Johana Cecilia
Castillo Luzuriaga Adriana Lizeth
Díaz Lalangui Carlos Humberto
Torres Chávez Diana Beatriz

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

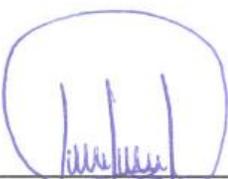
Director:

Título del Trabajo de Fin de Máster
Técnicas efectivas de selección de personal en la Unidad
Educativa particular Vicente Agustín Aguirre Ruíz

Certificación

Nosotros, **Johana Cecilia Ayala Campoverde, Adriana Lizeth Castillo Luzuriaga, Carlos Humberto Díaz Lalangui, Diana Beatriz Torres Chávez**, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

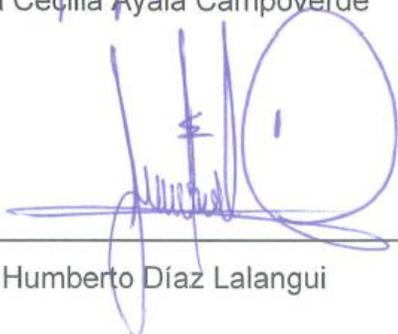
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Johana Cecilia Ayala Campoverde



Adriana Lizeth Castillo Luzuriaga



Carlos Humberto Díaz Lalangui

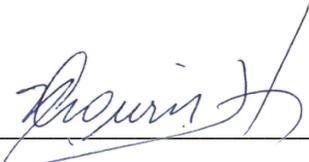


Diana Beatriz Torres Chávez

Aprobación de los directores

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin Andrade, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **Johana Cecilia Ayala Campoverde, Adriana Lizeth Castillo Luzuriaga, Carlos Humberto Díaz Lalangui, Diana Beatriz Torres Chávez,** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firma del Director del Programa
Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa
Nathalie Chauvin Andrade

Dedicatorias y agradecimientos

Dedico el presente trabajo a los seres que más amo en este mundo; Dios, Mi Esposo, Mis Ángeles y a Mi Familia, por ser mi motivación e inspiración para crecer profesionalmente y así poder contribuir al desarrollo de la sociedad.

Johana Cecilia Ayala Campoverde

Dedico esta tesis de maestría a mi familia, cuyo amor incondicional y apoyo han sido mi mayor inspiración a lo largo de este camino. Su constante aliento y confianza en mí han sido el motor que me impulsó a perseguir mis sueños y alcanzar este importante logro.

Adriana Lizeth Castillo Luzuriaga

El presente proyecto lo dedico con mucho cariño y gratitud a Dios por darme la vida, a mis padres y hermanos por ser mi guía y quienes con su sacrificio y apoyo incondicional me ayudaron a salir adelante e hicieron posible que mi sueño se cristalizara.

Carlos Humberto Díaz Lalanguí

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy; a la Virgen del Cisne por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente; además a mi esposo, José Manuel por su apoyo incondicional y paciencia; e hijos Alexander, Valentina y Tadeo por su comprensión y amor que me han brindado durante este tiempo

Diana Beatriz Torres Chávez

Índice general

Certificación	2
Aprobación de los directores.....	3
Dedicatorias y agradecimientos	4
Índice general.....	5
Índice de tablas	9
Índice de figuras	10
Índice de acrónimos	11
Resumen.....	12
Abstract	13
Introducción	14
Capítulo I. Identificación del proyecto.....	15
1.1 Presentación y perfil de la empresa u organización.....	15
1.1.1 <i>Antecedentes y datos representativos</i>	15
1.1.2 Análisis del entorno.....	19
1.2 Planteamiento del problema.....	22
1.2.1 <i>Descripción del problema</i>	22
1.2.2 <i>Fines y Objetivos del Trabajo</i>	23
1.3 Justificación e importancia del trabajo.....	24
Capítulo II. Marco conceptual	26
2.1 Selección de personal.....	26
2.2 Competencias.....	27
2.3 Técnicas de Evaluación	28
2.4 Reclutamiento	29
Capítulo III. Metodología.....	30
3.1 Diseño metodológico	30
3.1.1 <i>Enfoque de investigación</i>	30
3.1.2 <i>Alcance de investigación:</i>	30
3.1.3 <i>Métodos de investigación:</i>	30
3.2 Fuentes de datos e información.....	31
Capítulo IV. Desarrollo de la propuesta.....	32
4.1 Técnicas efectivas de selección de personal.....	32

4.1.1	<i>Requisición de personal</i>	32
4.1.2	<i>Plantilla de descripción del puesto</i>	34
4.1.3	<i>Proceso de reclutamiento</i>	35
4.1.3.1	Flujograma.	36
4.1.3.2	Cronograma del proceso de reclutamiento	37
4.1.3.3	Publicación de la vacante	38
4.1.3.4	Modelo de prueba técnica y de conocimientos	39
4.1.3.5	Modelo de entrevista	45
4.1.3.6	Algoritmos aplicados a los candidatos.	47
4.1.3.7	Verificación de referencias	47
4.1.3.8	Solicitar referencias laborables.	49
4.1.3.8.1	<i>Obtener el consentimiento del candidato</i>	49
4.1.3.8.2	<i>Preparar preguntas específicas</i>	50
4.1.3.8.3	<i>Formato de referencias laborales</i>	51
4.1.3.8.4	<i>Verificar la autenticidad de las referencias</i>	53
4.1.3.9	Evaluar los resultados	53
4.1.3.10	Declaración del candidato ganador	54
4.1.3.11	Oferta de empleo	55
4.1.3.12	Documentación y procesos de incorporación	57
4.1.3.13	Retroalimentación	66
4.2	Filosofía del área de recursos humanos	68
4.2.1	<i>Entorno interno y externo de la dirección de personas, visión, misión, valores, objetivos y estructura del manual de gestión</i>	68
4.2.1.1	Introducción	69
4.2.1.2	Misión	69
4.2.1.3	Visión	69
4.2.1.4	Valores	69
4.2.2	<i>Introducción acerca de la importancia que tiene definir la filosofía del área de recursos humanos</i>	70
4.2.3	<i>Importancia del talento humano para la empresa</i>	70
4.2.4	<i>Entorno interno y externo del área de recursos humanos, el cual deberá estar alineado con el entorno interno y externo de la empresa</i>	71
4.2.4.1	Factores que integran el entorno interno y externo de recursos humanos.	

4.2.4.1.1	Representación conceptual del modelo de gestión del talento humano de la unidad educativa.	72
4.2.4.1.2	Misión de la dirección de recursos humanos	75
4.2.4.1.3	Visión de la dirección de recursos humanos.	75
4.2.4.1.4	Valores de la dirección de recursos humanos.:	75
4.2.4.1.5	Objetivo general del área de recursos humanos.	76
4.2.4.1.6	Objetivos específicos del área de recursos humanos.	76
4.2.4.1.7	Objetivos a largo plazo del área de recursos humanos.	77
4.2.4.1.8	Política del área de recursos humanos.	77
4.2.4.1.9	Modelo de gestión por competencias.	78
4.2.4.1.10	Competencias claves a integrar en el modelo de gestión por competencia. 80	
4.2.5	La empleabilidad en la empresa.	81
4.2.5.1	Visibilidad.	82
4.2.5.2	Networking.	82
4.2.5.3	Comunicación de valor.	82
4.2.5.4	Seguridad y confianza.	83
4.2.5.5	Desarrollo de competencias.	83
4.2.6	Gestión por Competencias.	97
4.2.6.1	Introducción.	97
4.2.6.2	Enfoque de competencias para la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre”.	98
4.2.6.3	La gestión del talento en la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre”: 98	
4.3	Metodologías ágiles aplicadas a recursos humanos.	112
4.3.1	Aspectos a considerar para las metodologías ágiles aplicadas a recursos humanos 112	
4.3.2	Acciones de Testeo para determinar si el último prototipo responde a la solución final requerida por el/los usuario/s.	117
Capitulo V. Conclusiones y recomendaciones		118
5.1	Conclusiones generales	118
5.1.1	Conclusiones específicas	118
5.1.2	Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto	119
5.2	Contribuciones	119
5.2.1	Contribución a nivel personal.	119

5.2.2	<i>Contribución a nivel académico</i>	120
5.2.3	<i>Contribución a la gestión empresarial</i>	120
5.2.4	<i>Limitaciones del proyecto</i>	120
5.3	Recomendaciones	120
	Referencias	122

Índice de tablas

Tabla 1 FODA de la Unidad Educativa Particular Vicente Agustín Aguirre Ruiz	21
Tabla 2 Formato de requisición de personal	32
Tabla 3 Plantilla de descripción del puesto	34
Tabla 4 Cronograma del proceso de reclutamiento	37
Tabla 5 Modelo de prueba de conocimiento	39
Tabla 6 Formulario de entrevista	45
Tabla 7 Algoritmos aplicados a los candidatos	47
Tabla 8 Modelo de carta de autorización para verificar la información de los candidatos	49
Tabla 9 Preguntas sobre experiencias laborales anteriores.....	50
Tabla 10 Formato de referencias laborales.....	51
Tabla 11 Verificación de referencias personales.....	53
Tabla 12 Evaluación de resultados.....	53
Tabla 13 Acta de concurso de ganador	54
Tabla 14 Carta de oferta de empleo	55
Tabla 15 Carta de bienvenida.....	57
Tabla 16 Carta de presentación.....	58
Tabla 17 Reseña histórica de la institución.....	59
Tabla 18 Retroalimentación	66
Tabla 19 Escala de competencias de la Unidad Educativa.....	104
Tabla 20. Nivel de desarrollo de la calidad de servicio.....	107
Tabla 21 Nivel de desarrollo de gestión del conocimiento	108
Tabla 22 Nivel de desarrollo de comunicación.....	109
Tabla 23 Nivel de desarrollo de liderazgo	110

Índice de figuras

Figura 1	Proceso externo de reclutamiento de personal.....	36
Figura 2	Publicación de la vacante.....	38
Figura 3	Proceso para verificar las referencias de los candidatos	47
Figura 4:	Folleto de la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz”	61
Figura 5:	Modelo de gestión del talento humano.....	74
Figura 6	Estructura organizativa de la Unidad Educativa	93
Figura 7	Características del talento humano	100
Figura 8	Componentes de las competencias.....	102
Figura 9	Modelo de competencias de la Unidad Educativa	103
Figura 10	Esquema de definición de competencias.....	111

Índice de acrónimos

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado

TIC: tecnologías de la información y la comunicación

UEPVAAR: Unidad Educativa Particular Vicente Agustín Aguirre Ruiz

Resumen

El estudio se basa en la elaboración de una propuesta sobre técnicas efectivas de selección de personal para la Unida Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz; misma que fue posible a través de una metodología con enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y la utilización de los métodos deductivo, inductivo y analítico, que permitieron recolectar información para explorar los problemas del plantel con respecto a la selección de personal, analizar fuentes bibliográficas para elaborar la propuesta y acoplarlas al entorno en el que se desenvuelve la institución. Así mismo, la propuesta se elaboró sobre un ejemplo de selección de la colectora, donde se desarrolló todo el proceso que se debe llevar a cabo para contratar al candidato ideal, de acuerdo al perfil establecido inicialmente por el jefe de recursos humanos.

Palabras claves: admisión, pruebas, recursos humanos, reclutamiento, referencias, selección.

Abstract

The study is based on the development of a proposal on effective personnel selection techniques for the Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz; which was possible through a methodology with a qualitative approach, with a descriptive scope and the use of deductive, inductive and analytical methods, which allowed collecting information to explore the problems of the staff with respect to personnel selection, analyze bibliographic sources to develop the proposal and adapt it to the environment in which the institution operates. Likewise, the proposal was developed based on an example of collector selection, where the entire process that must be carried out to hire the ideal candidate was developed, according to the profile initially established by the head of human resources.

Key words: admission, testing, human resources, recruitment, references, selection

Introducción

El presente trabajo se planteó como objetivo general la elaboración de una propuesta sobre técnicas efectivas de selección de personal para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz", para alcanzar este gran objetivo, se formularon los siguientes objetivos específicos: a) Diseñar técnicas efectivas de selección de personal para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz; b) Definir la filosofía del área de recursos humanos para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz, y c) Establecer las metodologías ágiles aplicadas a recursos humanos para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz. Partiendo de una entrevista con el jefe de recursos humanos de la institución se pudo establecer el problema de investigación que llevó al diseño de la propuesta.

La importancia de este tema radica en que a través de la elaboración de la propuesta se estará contribuyendo a la selección eficiente del personal de la institución, quien aportará con su profesionalismo al desarrollo consecutivo de los objetivos particulares del centro educativos, así como contribuirá a los grandes objetivos de desarrollo sostenible Ecuador 2030, que apuntan a una educación de calidad, mediante la calidad de profesionales que presten sus servicios en las instituciones educativas.

Por ello se desarrolla esta investigación, cuyo informe consta de los siguientes capítulos: Capítulo I: presentación y perfil de la institución educativa donde se realiza la investigación, planteamiento del problema, justificación e importancia del estudio; Capítulo II: marco conceptual, donde se describen las variables del tema, como: selección de personal, competencias, técnicas de evaluación y reclutamiento. Capítulo III: Metodología: en el cual se redacta el diseño metodológico y las fuentes de información; Capítulo IV: Desarrollo de la propuesta, que se encuentra conformado por tres subcapítulos: técnicas efectivas de selección de personal, filosofía del área de recursos humanos y metodologías ágiles aplicadas a recursos humanos. Finalmente se redactan las conclusiones, contribuciones y recomendaciones.

Capítulo I. Identificación del proyecto

1.1 Presentación y perfil de la empresa u organización

1.1.1 Antecedentes y datos representativos

1.1.1.1 Antecedentes. La Unidad Educativa “Vicente Agustín Aguirre Ruíz” es un centro de estudios particular de la ciudad Loja, que nace mediante resolución Nro. MINEDUC-CZ7 - 2017-00427-R el 7 de agosto del año 2017, inicialmente fue una escuela de educación básica donde se matricularon 69 alumnos y 17 profesionales ofrecían sus servicios en el área administrativa y docente. Su fundación se da en el seno del Sindicato Provincial de Choferes Profesionales de Loja, aprovechando la infraestructura y la experiencia que tienen los sindicatos en cuanto a educación.

El primer año lectivo se oferta los grados: inicial I, inicial II, preparatoria, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto, séptimo y octavo grado de educación general básica, con un total de 69 estudiantes matriculados. Cabe señalar que, a la malla curricular del Ministerio de Educación, se incorporan las asignaturas de: Educación Vial, Factores de Riesgo y Club Naturaleza como un valor agregado a la formación integral de los estudiantes. El cuerpo docente y administrativo para laborar en la institución educativa fue seleccionado cuidadosamente y bajo estrictos parámetros, por lo que se cuenta con profesionales altamente capacitados y comprometidos con la tarea educativa, garantizando un excelente proceso de enseñanza aprendizaje.

Luego de transcurrir 3 años y de implementar hasta décimo grado de educación general básica, para el año lectivo 2020-2021 surge la necesidad de ampliar la oferta educativa con el Bachillerato, esto gracias al trabajo institucional demostrado en la formación con calidad y calidez, así como la confianza de la comunidad lojana. Razón por la cual, la Mgs. Marleny Oliva Gamboa Naranjo presenta ante el Ministerio de Educación los estudios técnicos y más documentación requerida para la constitución de la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” misma que es aprobada mediante Resolución Nro. MINEDUC-CZ7-2020-000282-

R; completando todos los servicios educativos correspondientes a los niveles de: Inicial, Básica y Bachillerato General Unificado.

Su perseverancia y buen servicio a la sociedad lojana ha ido en crecimiento durante estos seis años, que para el periodo académico 2023-2024 se encuentran matriculados más de 400 estudiantes y su personal se ha incrementado en 45 profesionales. El pasado mes de julio de 2023 esta institución educativa entregó a la sociedad lojana su primera promoción de bachilleres.

1.1.1.2 Misión, visión, valores. La misión de la Unidad Educativa es:

“Somos una Unidad Educativa del sur del país, que cuenta con la mejor infraestructura y equipo humano, para educar y formar a ciudadanos exitosos, emprendedores y comprometidos con la seguridad vial, capaces de construir una sociedad justa, solidaria y libre” (Unidad Educativa Vicente Agustín Aguirre Ruiz, 2021).

Su visión menciona:

Nuestra visión con miras para el año 2027 es convertirnos en un referente en la educación Lojana y Ecuatoriana, por su alta calidad educativa y su modelo de formación integral, bilingüe, emocional e innovadora que forma a sus estudiantes en líderes emprendedores y críticos, capaces de generar impacto social positivo fundamentado en el bien común y la transformación de la realidad, gracias al equipo humano e infraestructura con la que cuenta y por las metodologías y tecnología de vanguardia aplicadas (Unidad Educativa Vicente Agustín Aguirre Ruiz, 2021).

Los valores que se practican en este centro de estudios son:

- Honestedad: identificados en comportamientos de honradez, sinceridad, autenticidad e integridad, con todos sus semejantes
- Justicia: donde se identifican e impulsan actos que no perjudiquen a la sociedad y que se encuentren libres de corrupción

- Respeto: hacia uno mismo, nuestros semejantes, al medio ambiente, a todos los seres vivos y a la naturaleza; desempeñando nuestras funciones dentro de lo que establecen las normas y leyes sociales y la memoria de nuestros antepasados.
- Paz: para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, para reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones y para reconocer la dignidad y los derechos de las personas.
- Solidaridad: para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas y necesidades y se consiga así un fin común con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.
- Responsabilidad: para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos.
- Pluralismo: para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento y para desarrollar libremente personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás (Unidad Educativa Vicente Agustín Aguirre Ruiz, 2021).

1.1.1.3 Actividades, marcas, productos y servicios. La Unidad Educativa ofrece servicios de educación regular presencial de régimen sierra en la jornada matutina, en los tres niveles de educación: inicial, básica y bachillerato.

Ofrece sus servicios educativos rodeada de un espectacular entorno natural, cuenta con servicio de bar, cancha de fútbol, y vóley, juegos infantiles, amplias y atractivas áreas verdes, seguridad y amplia zona de parqueo. Las aulas se encuentran equipadas con tecnología de punta, en el mes de marzo del 2024 se incrementaron equipos en los laboratorios de Física, Química y Biología; la educación inclusiva se vive plenamente en el centro de estudio, entre sus estudiantes se encuentran formándose personas con Síndrome de Down y con el espectro

autista; pensando en todos sus alumnos, sus instalaciones están adecuadas con accesos para personas con capacidades diferentes.

1.1.1.4 Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica. La Unidad Educativa se encuentra ubicada en la parroquia Punzara, barrio Punzara, de la ciudad y provincia de Loja. La propiedad donde funcionan sus instalaciones es propia. La forma jurídica es Sociedad sin fines de lucro.

1.1.1.1 Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores. La Unidad educativa es una organización pequeña; ya que cuenta con 45 profesionales que prestan sus servicios.

La estructura organizativa de la Unidad Educativa se encuentra de la siguiente forma:

- DIRECCIÓN:
 - o Rectorado
 - o Vicerrectorado
- ÁREA ACADÉMICA
 - o Coordinación Pedagógica
 - o Inspección
 - o Docentes
- ÁREA ADMINISTRATIVA
 - o Secretaria
 - o Colectora
- ORIENTACIÓN Y CONSEJERÍA
 - o DECE Escuela
 - o DECE Colegio
- PERSONAL DE APOYO
 - o Personal de mantenimiento
- CONSEJO ESCOLAR

- Comité Central de Padres de Familia
- Consejo Estudiantil

1.1.2 Análisis del entorno

1.1.2.1 Entorno General (PESTEL). Está integrado por el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

- Entorno político: la Constitución del estado ecuatoriano, en el Art. 26 reconoce a la educación como un derecho ineludible para toda persona; mientras que en Art. 27 especifica que esta educación incluye al nivel inicial, básico y bachillerato (Asamblea Constituyente, 2021); es decir se garantiza el acceso a la educación desde la educación inicial hasta tercer año de bachillerato. Así mismo en el objetivo 4, de la agenda de desarrollo sostenible de Ecuador (Naciones Unidas, 2015), menciona “garantizar la educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (p. 6). Además, la variedad en alternativas para culminar la educación secundaria, sobre todo de manera intensiva, puede llegar a tentar a algunos estudiantes para abandonar sus estudios y esperar cumplir los 18 años para culminar de manera intensiva sus estudios. Este programa permite la inclusión de jóvenes y adultos en el sistema educativo ofreciendo la opción de llevar a término los estudios de Bachillerato en un periodo de 15 meses (Ministerio de Educación, 2019).

- Entorno económico: el desempleo en el país el primer trimestre del año 2023, fue del 3,8%, mismo que ha tenido un incremento significativo desde el año 2000 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023). Así mismo el presupuesto para educación superior se redujo este año en 3 millones con respecto al año 2023 (Asamblea Nacional, 2024). Aspectos que afecta a los bachilleres de la república por cuanto si sus padres y representantes no poseen los ingresos suficientes, no podrán ponerles en una institución educativa particular para que terminen sus estudios secundarios; además en el segundo ítem, donde se menciona la reducción de recursos, tienen menos opciones a becas dentro y fuera del país.

- Entorno social: el pasado mes de enero fue la última suspensión de clases a nivel nacional (Ministerio de Educación del Ecuador, 2024), provocada por la ola delincencial que se generaba en el país. Crisis sociales como esta, retrasan la educación, por cuanto las clases son virtuales y no se aprovechan los recursos con que cuentan los estudiantes para su proceso de enseñanza aprendizaje.

- Entorno tecnológico: la pandemia introdujo las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), dando paso a nuevos recursos digitales a ser utilizados en la educación; donde los estudiantes y docentes adquieren un nuevo rol en el proceso de enseñanza aprendizaje que previo a una adecuada alfabetización digital puedan utilizar y sacar el máximo provecho de estas herramientas digitales (Ministerio de Educación, 2023).

- Entorno ecológico: el gobierno nacional con la finalidad de concientizar a la comunidad educativa sobre el cuidado del medio ambiente con un enfoque de desarrollo sostenible, en su plan natura ha incluido en las actividades curriculares de las instituciones educativas, con un enfoque ambiental como talleres, programas y la formación de clubes ecológicos (Ministerio de Educación, 2023).

- Entorno Legal: Existen leyes en el país, que demandan de una buena selección de personal para laborar en instituciones; ya que su selección debe responder a los Objetivos de Desarrollo, que conjuntamente con la Constitución del Estado apuntan hacia una educación de calidad, donde además de garantizarla, se orientan hacia un proceso significativo eficiente y un desarrollo integral de los estudiantes; mismos que se lograrían únicamente con una efectiva selección de personal (Naciones Unidas, 2015; UNESCO 2015; Asamblea Constituyente, 2021).

1.1.2.2 Entorno específico (DAFO). La unidad educativa cuenta con una inversión inicial de alrededor de dos millones de dólares. Sus instalaciones son compartidas con el sindicato de choferes, quienes imparten clases en las secciones vespertina, nocturna y los fines de semana. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto fue de 124%; el Valor Actual Neto (VAN) se determinó en \$156.949 (Unidad Educativa Vicente Agustín Aguirre Ruiz, 2021).

Los grupos de interés de la Unidad Educativa son los estudiantes que se forman en este centro de estudios; el personal administrativo y docente que presta sus servicios en la institución; los padres de familia y representantes de los estudiantes de este centro educativo; el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja (GADM); los proveedores de la institución: empresas locales y nacionales; la sociedad lojana en general a quienes nos debemos y para la cual se ofertan los servicios educativos.

Una vez realizado el análisis del entorno interno y externo que rodean al centro educativo, en la tabla 1 se procede a resumirlos.

Tabla 1

FODA de la Unidad Educativa Particular Vicente Agustín Aguirre Ruiz

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con una infraestructura propia y equipada, con áreas verdes ✓ Se encuentra respaldada por el Sindicato Provincial de Choferes de Loja. ✓ Propuesta pedagógica enfocada en la educación vial y prevención de riesgos ✓ Se encuentra ubicada fuera del área céntrica de la ciudad como lo establece el GAD-Municipal de Loja. ✓ Posee infraestructura para ampliarse. ✓ Su planta docente la integra personal con nivel de estudios de tercer y cuarto nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento poblacional en el sector ✓ Ubicación idónea para las actividades de enseñanza ✓ Escasa oferta de servicios educativos en el sector. ✓ Acceder a las TICs con propósitos educativos.
Debilidades	Amenazas

-
- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal docente puede renunciar y entrar a trabajar en otra institución. ✓ Poco tiempo para promocionar los servicios de la unidad educativa. ✓ Falta posicionamiento de la institución. ✓ Alta rotación de personal docente. ✓ Ausencia de técnicas efectivas de selección de personal. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe sólo una vía de acceso a la unidad educativa y no se encuentra pavimentada. ✓ Existe sólo una línea de bus que llega al lugar. ✓ Instituciones educativas más antiguas y con mayor reconocimiento. ✓ Volver a clases virtuales. ✓ Optar por alternativas de bachillerato intensivo. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
-

Nota: FODA de la institución educativa tomada de la propuesta pedagógica institucional (Unidad Educativa Vicente Agustín Aguirre Ruiz, 2021).

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Descripción del problema

El talento humano de una empresa u organización es elemental, ya que ellos son quienes ayudan en el cumplimiento de los objetivos corporativos. De ahí que su selección deba ser oportuna y eficaz, de tal manera que cumpla con los requerimientos de la comunidad educativa. Tomando en cuenta, además que este proceso de selección conlleva recursos que deben ser bien administrados; así mismo, debe empezarse por un reclutamiento interno para tomar en cuenta el perfil de los colaboradores de la empresa y en caso de no existir se llamará a un reclutamiento externo. Estas funciones le corresponden al jefe de recursos humanos, quien deberá llevar a cabo procesos de selección, que le permitan satisfacer los requerimientos de la organización para llenar esa vacante.

Es así que toda organización que tenga un compromiso con su éxito y desarrollo, insertarán técnicas de selección de personal orientados a los procesos, estrategias, metas y objetivos que interactúan con el medio y los grupos de interés de la empresa; donde se establezcan mecanismos para conseguir un alto desempeño de sus colaboradores, se creen

ambientes óptimos para el desarrollo de sus actividades para la consecución de máximos niveles de calidad y capacidad competitiva (Castillo y Bermejo, 2019).

La Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz" de la ciudad de Loja, se desenvuelve dentro de este entorno y no se aparta de esta realidad; seleccionar personal que se comprometa con los ojetivos institucionales y que se identifique con la filosofía de la istitución educativa es una tarea difícil y complicada, más aún cuando no se cuenta con técnkas de selección de personal adecuadas para su efecto. Es por ello que se realiza esta investigación con la finalidad de proponer técnicas efectivas que se apeguen a los objetivos del centro educativo y así proveer de talento humano con perfiles que satisfagan las expectativas de la institución; además de poder contar con personal comprometido con el desarrollo del establecimiento, que aporte ideas para su engrandecimiento y sobre todo que contribuya en mantener y mejorar la calidad del proyecto educativo.

La naturaleza de este estudio es de tipo exploratorio; ya que se trata de un problema que se lo aborda por primera vez en esta institución y sobre el cual se plantea una propuesta para su solución. Ya que si no se soluciona tendrá repercusiones serias en la calidad de educación que se imparta en este centro de estudios.

Con lo que se plantea la siguiente pregunta de investgación:

¿Cuáles son las técnicas efectivas de selelcción de personal para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz", de la ciuda de Loja?

1.2.2 Fines y Objetivos del Trabajo

Los fines de este proyecto son:

Sugerir técnicas efectivas de selección de personal, que contemple un proceso íntegro y organizado; basado en la misión, visión y valores de la institución educativa, de tal modo que posibiliten el cumplimiento de los objetivos institucionales; para que posteriormente sean analizadas y puestas en práctica por parte de la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz".

1.2.2.1 Objetivo general. El objetivo general de este estudio es:

Elaborar una propuesta sobre técnicas efectivas de selección de personal para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz"

1.2.2.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Diseñar técnicas efectivas de selección de personal para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz.

- Definir la filosofía del área de recursos humanos para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz.

- Establecer las metodologías ágiles aplicadas a recursos humanos para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz.

1.2.2.3 Hipótesis o teoría que plantea este trabajo. La hipótesis planteada para la investigación es:

La falta de técnicas efectivas de selección de personal origina vacíos en la contratación de personal de la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz".

1.3 Justificación e importancia del trabajo

La selección del personal en una institución educativa es importante porque de ellos depende la excelencia educativa; además, como se indicó anteriormente su contratación debe responder a objetivos institucionales y con ello contribuir también al objetivo 4 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que apunta a que se garantice una educación de calidad inclusiva y equitativa para todas las personas (Naciones Unidas, 2015); asimismo, la importancia de esta selección es reconocida en la Meta 4 de estos objetivos, donde se manifiesta la contratación de docentes calificados para garantizar un aprendizaje eficaz, que contenga una educación, habilidades, y destrezas significativos; y en la Meta 5, trata sobre el ingreso imparcial al sistema educativo, como consecuencia directa de una designación efectiva e íntegra de docentes en el centro educativo (UNESCO, 2015). Lo que se suma al Art. 44 de la Constitución de la República,

donde se prioriza el desarrollo integral de los estudiantes (Asamblea Constituyente, 2021), mismo que vendrá de la mano de personal idóneo para desempeñarse en estos cargos.

Es así, que la importancia de este tema de investigación radica en el compromiso que se adquiere con la organización para proveer de un recurso humano competente para la empresa, que cumpla con el perfil del puesto, que apruebe cada etapa del proceso de selección, que se sienta identificado/a con los valores y objetivos de la institución.

Hay que hacer hincapié en el hecho de que esta selección, en primer lugar, mueve recursos durante todo su proceso; y, en segundo lugar, su selección involucra al resto de los colaboradores de la institución y a los procesos internos de la misma, cuando se realiza la inducción y adiestramiento al puesto. Por ello su relevancia en el diseño de la propuesta donde se definen técnicas efectivas para la selección de personal.

Así mismo este contacto con la institución educativa, posibilita la vinculación: universidad con la sociedad; al tener la apertura para analizar un problema actual que afecta a la Unidad Educativa y poder proponer la solución del mismo.

Los beneficiarios de este estudio son la comunidad educativa y la sociedad lojana; ya que una buena selección de personal incide en el servicio que ofrece la Unidad Educativa.

Capítulo II. Marco conceptual

2.1 Selección de personal

La selección de personal es el conjunto de técnicas utilizadas para elegir, entre varios candidatos, al que cumpla con los parámetros establecidos en el perfil de un puesto (Saldaña et al., 2021). Se define como el procedimiento cuya finalidad es decidir qué candidato entre otros cumplan con características individuales y técnicas para desempeñarse en el puesto de trabajo que requiere la empresa (García, 2023). El objetivo de la selección de personal es ocupar una vacante originada en la organización (Bolaños, 2020).

Este proceso de selección se realiza en ambivalencia; ya que por un lado se encuentra la organización en elección de un candidato adecuado para ocupar su vacante; y por el otro lado están los postulantes que son quienes finalmente disponen si la propuesta de trabajo cumple sus expectativas personales y profesionales (García, 2023).

Sin lugar a dudas, la selección de personal es el mayor reto al que se enfrenta un jefe de recursos humanos; ya que es quien debe reconocer entre los candidatos, al que esté apasionado y preparado para llenar la vacante y además sea quien se acople a la organización (Amo, 2019). Para ello, Souto et al. (2019) sugieren el siguiente proceso para la selección de personal:

- Etapa 1: determinación de vacante del puesto: donde se hace constar las especificaciones del puesto y se determina el perfil del mismo.
- Etapa 2: reclutamiento: se determinan las fuentes de reclutamiento, se procede a atraer a candidatos competentes para la vacante a través de la difusión de anuncios.
- Etapa 3: selección: inicia con la recepción de currículos, para luego hacer un filtro de los candidatos mediante la revisión y selección de perfiles; así como, la comprobación de información. Seguidamente quienes pasen esta etapa serán llamados a la entrevista.
- Etapa 4: entrevista estructurada: consta de dos etapas la oral y la práctica para determinar las capacidades de los postulantes.

- Etapa 5: evaluación del aspirante: se evalúan todos los candidatos y se procede a seleccionar el que mejor se acople al perfil de la vacante.
- Etapa 6: post-decisión: se inicia contactando a la persona seleccionada, se le da la bienvenida a la empresa, se realiza el proceso de inducción y socialización donde se lo familiariza con la organización y su puesto de trabajo e inicia un periodo de prueba.

2.2 Competencias

Las competencias son una recopilación de actitudes dominadas en unas personas más que en otras, lo que las diferencia y las hace más eficientes en un determinado contexto (Guerrero, 2021). Son un conjunto de comportamientos que determinan capacidades, entendimiento y posición frente a entornos y posturas que le permitan alcanzar ciertos objetivos (Galleani, 2023).

A decir de Ipanaqué (2021), las competencias se deben diferenciar en dos panoramas: habilidades duras y habilidades blandas; las primeras se refieren a las capacidades, aptitudes y habilidades prácticas que reúne el candidato para la vacante; y las segundas se refieren a la personalidad, actitudes y motivaciones personales del candidato; es decir características internas del postulante. Para Parra et al. (2023), las habilidades duras, demandan aptitudes y destrezas explícitas para realizar con eficiencia una determinada actividad; mientras que las habilidades blandas, requieren que exista un vínculo entre un buen diálogo, la comunicación, el prestar atención, opinar, examinar, dirigir, ponerse de acuerdo, comerciar; es decir proceder de manera auténtica. Por lo que deben ser precisadas de acuerdo a la función que vaya a desempeñar el nuevo integrante de la empresa.

Galleani (2023) propone diferentes tipos de características en las competencias, mismas que enlistan a continuación:

- Motivaciones: determinadas por el comportamiento de los candidatos: logros, afiliaciones y poder.

- Rasgos de carácter: que evidencian el comportamiento y respuestas a determinados entornos.
- Capacidades individuales: son los principios asociados a los comportamientos, valores y autoestima de los candidatos.
- Conocimiento abstracto y práctico.
- Competencias para efectuar diferentes actividades físicas y mentales constantemente.

2.3 Técnicas de Evaluación

Las técnicas de evaluación son los mecanismos utilizados para determinar aspectos, aptitudes y cualidades que posee un candidato para desempeñarse en determinado puesto de trabajo (Bravo y Delgado, 2022).

Para Hennessy (2021), existen cinco técnicas para evaluar las capacidades y aptitudes para seleccionar al mejor candidato:

- Información biográfica: contiene información sobre estudios realizados, trabajos y experiencias específicas anteriores.
- Centros de evaluación: son utilizados para simular la realización de tareas y evaluar a los candidatos, en aspectos como: resolver dificultades, comunicación interpersonal, lenguaje verbal y escrito, organización; para determinar si el postulante podría o no desempeñarse en ese puesto de trabajo.
- Test psicométricos: por lo general se solicita a los postulantes realizar un test psicométrico para evaluar su temperamento, su intelecto, su inteligencia, habilidades blandas y su orientación profesional.
- Fiabilidad de las entrevistas: para que sea libre de los prejuicios del entrevistador, este debe estar calificado para hacerla, por lo que se sugiere realizar interrogantes

estandarizadas, evaluar al postulante cuando haya finalizado la entrevista, atribuir puntaje en relación a particularidades importantes que el perfil requiere.

- Entrevista: sirve para que los candidatos otorguen información pormenorizada de sus habilidades; así como observar su conducta al momento de responder las preguntas.
- Muestra de trabajo: es una recreación del trabajo que realizaría en la empresa, donde se pretende comprobar que la persona que lo está realizando es la idónea para ocupar el puesto ofrecido.

2.4 Reclutamiento

Reclutamiento, se define como el procedimiento llevado a cabo para captar e introducir recurso humano a la empresa y ofrecerle un buen ambiente de trabajo (Amo, 2019). Por su lado, Bolaños (2020), define al reclutamiento como la búsqueda y reunión de profesionales que deseen implicarse en el proceso de selección para cierta vacante; mismo que pretende elegir a la persona más apta, que satisfaga los requerimientos de la empresa establecidos en el perfil del puesto. Este proceso inicia con el reconocimiento de una vacante, y finaliza al cubrir esa vacante; en el mismo se identifican, atraen, entrevistan, seleccionan, contratan e incorporan a trabajadores a la empresa (Ladrón, 2023).

Tanto el proceso de selección como el de reclutamiento son relevantes para la organización; ya que del éxito de estos depende el crecimiento de las estrategias organizacionales, considerando que el personal seleccionado será apto para cubrir las expectativas de la vacante (Bolaños, 2020).

Capítulo III. Metodología

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 *Enfoque de investigación*

Se origina cuando la investigación se fundamenta en el entorno de las personas que lo viven (Galeano, 2021). En esta investigación es de tipo cualitativo, ya que se recolectará información, asumiendo una posición imparcial, mediante la comunicación con las personas encargadas de esta función dentro de la institución educativa; es decir se explorarán los problemas del plantel con respecto a la selección de personal.

3.1.2 *Alcance de investigación:*

Se refiere a la estrategia que se utilizará para plantear la investigación, y puede ser exploratoria, descriptiva o explicativa (Mellado, 2019). El alcance descriptivo persigue revelar interpretaciones personales sobre determinado tema (Ramos, 2020). Este estudio es de tipo descriptivo, ya que su propósito fue determinar y describir las técnicas efectivas de selección de personal para la institución educativa.

3.1.3 *Métodos de investigación:*

Los métodos de investigación utilizados en este estudio fueron: a) método inductivo: va de lo específico a lo global (Villanueva, 2020). El cual de lo uso para partir de supuestos particulares sobre las técnicas de selección de personal practicadas en la institución educativa en estudio, hacia conclusiones generalizadas de este proceso; b) Método deductivo: es lo contrario al método inductivo, es decir va de lo global a lo específico (Villanueva, 2020). Fue empleado para establecer las técnicas efectivas de selección de personal, partiendo de procesos universales a un procedimiento propio que se adapte a la entidad educativa; c) Método analítico: tiene como finalidad dividir en partes el problema para tener una mejor comprensión; por lo general su estudio se divide en su parte organizacional y operacional en un determinado periodo de tiempo (Toursinov, 2023). Por ello este método se lo empleo para la elaboración de la propuesta.

3.2 Fuentes de datos e información

De acuerdo al alcance de investigación, las fuentes de información de la presente investigación serán primarias y secundarias. La entrevista al jefe de recursos humanos, que en este caso es el vicerrector de la institución educativa; se constituyó en la fuente primaria; mientras que como fuentes secundarias se acudió a bibliotecas tanto físicas como virtuales para hacer el levantamiento de información para la redacción del marco teórico; así como también se recurrió al análisis de documentos de la institución educativa para conocer su historia, filosofía y procesos de selección de personal.

Capítulo IV. Desarrollo de la propuesta

4.1 Técnicas efectivas de selección de personal

Las técnicas efectivas de selección de personal que se sugieren para la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre”, contemplan el proceso que a continuación se detalla:

4.1.1 Requisición de personal

La Mgs. Lcda. Judith Marisol Puchaicela Quezada, Rectora de la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre” de la ciudad de Loja, Ecuador; solicitó la presente requisición de puesto de colectora, con la finalidad de que exista un debido análisis en el proceso de reclutamiento y se seleccione a la persona idónea que cumpla con las habilidades necesarias que el puesto amerita.

A continuación, en la tabla 2 se presenta el formato sugerido para la requisición de personal, mismo que se integra de datos generales sobre la vacante a cubrir y el perfil que el puesto requiere.

Tabla 2

Formato de requisición de personal

	FOLIO: 001	
FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE SOLICITUD		
DÍA	MES	AÑO
01	09	2023
DATOS DEL PUESTO:		
PUESTO SOLICITADO: Colector/a	Nro. DE VACANTES: 1	
FECHA A CUBRIR LA VACANTE: 01/10/2023	ÁREA A LA QUE PERTENECE EL PUESTO: Administrativa	
RAZONES DE LA VACANTE:		
REEMPLAZO DEFINITIVO	REEMPLAZO TEMPORAL:	

Cargo de nueva creación		Permiso del titular anterior
Renuncia del titular	X	Incapacidad
Terminación del contrato anterior		Licencia de maternidad
Promoción o ascenso		Incremento de producción:

Otros (Especifique):

INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO:

ESCOLARIDAD:

Primaria

Del día Lunes

HORARIO

Al día Viernes

Secundaria

De 7:00 am

A 14:00

Tecnólogo

EXPERIENCIA

Licenciado/Ingeniero

X

AÑOS: _____

MESES: 6

Maestría en:

SUELDO ESTIMADO MENSUAL:

Doctorado en:

\$ 500.00

PRINCIPALES ACTIVIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Revisión de la cuenta bancaria institucional donde se refleja los ingresos y egresos.
- Elaboración del informe mensual de gastos de Caja Chica
- Revisión y cobro de cartera vencida.
- Responsabilizarse del área de bodega donde se encuentra materiales y suministros de oficina y de aseo.
- Elaboración de la plantilla para registro de asistencia diaria del personal administrativo y docente.
- Efectuar el cobro de matrículas y demás aranceles a los padres de familia, registrando en el sistema contable ISYPLUS los valores correspondientes de cada estudiante
- Realizar descuentos a hijos de socios sindicalizados, hermanos e hijos de docentes y personal administrativo, de acuerdo a lo aprobado por el Directorio Administrativo.
- Brindar asistencia al personal docente y administrativo en el servicio de fotocopiado
- Realizar Requerimientos de suministros de oficina y aseo al rectorado

COMENTARIOS ADICIONALES:

Que tenga un carácter agradable, asertivo, eficiente y con disponibilidad para adquirir conocimientos.

INFORMACIÓN DEL ÁREA SOLICITANTE

Nombre de la persona solicitante: Lcda. Judith Marisol Puchaicela Quezada
Puesto: Rectora
Área o departamento: Administrativa

Firma:

Sello:

RECIBIDO POR (Nombre y firma):

4.1.2 *Plantilla de descripción del puesto*

El proceso continúa con la descripción del puesto que se requiere seleccionar. Para ello, a continuación, se presenta la plantilla de descripción del puesto, donde se hace constar los niveles jerárquicos a los que debe responder el puesto a cubrir, el análisis del puesto, las funciones principales a cumplir en el puesto, y, los requisitos mínimos que el puesto requiere, esto se detalla en la tabla 3.

Tabla 3

Plantilla de descripción del puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
	FECHA DE APROBACIÓN
UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "VICENTE AGUSTÍN AGUIRRE RUIZ"	09/09/2023
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	COLECTOR
Área	ADMINISTRATIVA
Inmediato Superior	RECTOR
Nivel Jerárquico	ADMINISTRATIVO

II. ANALISIS DEL PUESTO

La función de la colectora es manejar la parte económica de la Unidad, se centra principalmente en la elaboración de informes mensuales, así como la revisión de cartera vencida, facturación y demás funciones que el rector disponga.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- Revisión de la cuenta bancaria institucional donde se refleja los ingresos y egresos.
- Elaboración del informe mensual de gastos de Caja Chica
- Revisión y cobro de cartera vencida.
- Responsabilizarse del área de bodega donde se encuentra materiales y suministros de oficina y de aseo.
- Elaboración de la plantilla para registro de asistencia diaria del personal administrativo y docente.
- Efectuar el cobro de matrículas y demás aranceles a los padres de familia, registrando en el sistema contable ISYPLUS los valores correspondientes de cada estudiante
- Realizar descuentos a hijos de socios sindicalizados, hermanos e hijos de docentes y personal administrativo, de acuerdo a lo aprobado por el Directorio Administrativo.
- Brindar asistencia al personal docente y administrativo en el servicio de fotocopiado
- Realizar Requerimientos de suministros de oficina y aseo al rectorado

IV. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN	Título de Tercer nivel en áreas administrativas y financieras		
EXPERIENCIA	6 meses		
ELABORACIÓN:	APROBADO POR:	FECHA DE ANÁLISIS:	
RECURSOS HUMANOS	Rectora	18-11-2023	

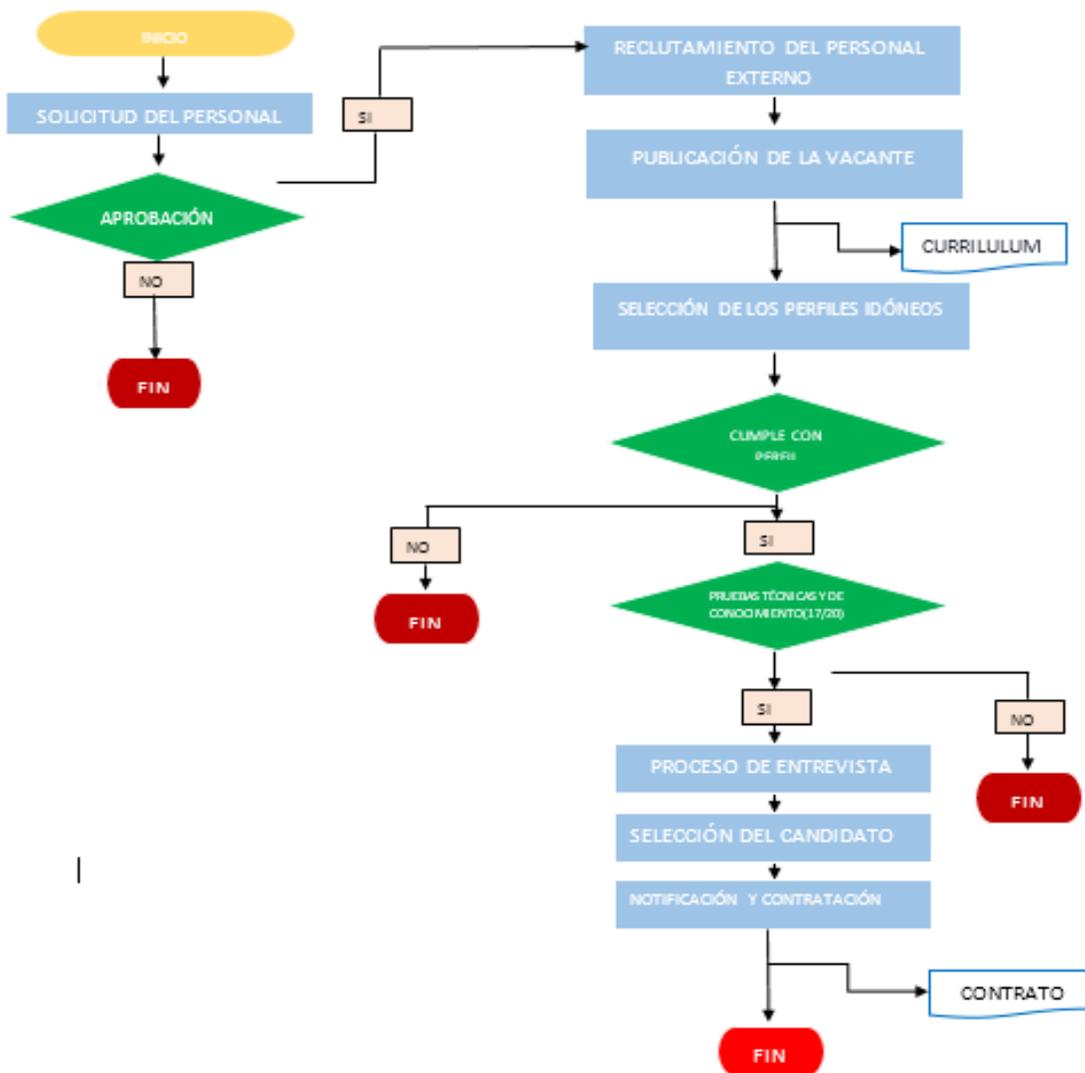
4.1.3 *Proceso de reclutamiento*

Al enviar el perfil de puesto de colectora por parte de la rectora, y luego de haber revisado la plantilla de requisición del mismo, se ve la necesidad de iniciar el concurso externo para cubrir la vacante solicitada; debido a que los perfiles de los colaboradores internos no cumplen con los parámetros requeridos de la vacante solicitada.

4.1.3.1 Flujograma. El flujograma que se presenta a continuación sirve para representar visualmente el proceso de reclutamiento externo, mismo que indica los pasos o actividades de manera secuencial con el objetivo de tener una representación clara y comprensible de cómo llevar a cabo este proceso, así se muestra en la figura 1.

Figura 1

Proceso externo de reclutamiento de personal



4.1.3.2 Cronograma del proceso de reclutamiento. El cronograma a utilizar para la vacante de colectora en la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz”, nos permite planificar y organizar de manera eficaz el tiempo para realizar la selección del candidato idóneo para el puesto, como se indica en la tabla 4.

Tabla 4

Cronograma del proceso de reclutamiento

CRONOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE COLECTORA PARA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "VICENTE AGUSTIN AGUIRE RUIZ"																											
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR	TIEMPO																							
				SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3													
				L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V									
1	Publicación de la vacante a ocupar	Rector y Vicerrector	Sala de Reuniones	■	■	■																					
2	Recepción de carpetas	Rector y Vicerrector	Sala de Reuniones				■	■																			
3	Revisión y selección de perfiles	Rector y Vicerrector	Sala de Reuniones						■	■	■																
4	Toma de pruebas técnicas y de conocimientos	Rector y Vicerrector	Sala de Reuniones										■														
5	Calificación y selección candidatos Idóneos	Rector y Vicerrector	Sala de Reuniones												■												
6	Agendamiento de entrevistas	Rector y Vicerrector	Sala de Reuniones													■											
7	Proceso de entrevistas	Rector y Vicerrector	Sala de Reuniones													■	■	■									
8	Análisis final de entrevistas	Rector y Vicerrector	Sala de Reuniones																			■					
9	Declaración del ganador	Rector y Vicerrector	Sala de Reuniones																						■		

4.1.3.3 Publicación de la vacante. La publicación de la vacante se la realizará mediante la página oficial de la Unidad Educativa Particular Vicente Agustín Aguirre Ruiz de la red social de Facebook; debido a que es un medio digital al que tienen accesibilidad la mayor parte de sociedad actual, ya que se enfoca a un grupo profesional superior a los 25 años de edad, además de esto es uno de los buscadores más utilizados en este tipo de ofertas de empleo.

La Publicación a utilizar será la que se refleja en la siguiente figura, donde se comunica la vacante a ocupar, los requisitos requeridos para postular, fecha, horario y lugar para presentar la documentación; también se indican los filtros de búsqueda: #loja; #empleo; #unidad_educativa_particular; #vacante. Como se muestra en la figura 2.

Figura 2

Publicación de la vacante

OFERTA LABORAL

LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR
"VICENTE AGUSTÍN AGUIRRE RUIZ"

REQUIERE CONTRATAR:

LOS SERVICIOS PROFESIONALES
DE
COLECTORA

REQUISITOS

TÍTULO DE TERCER NIVEL EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS
EXPERIENCIA: 6 MESES EN PUESTOS AFINES
Conocimiento en ISYPLUS, Programas de Microsoft Office EXCEL, WORD y POWER POINT.

DOCUMENTOS A ENTREGAR:

FECHA DE INICIO: 18 -09-2023
FECHA DE FIN: 20-09-2023

Nota: Los interesados deben presentar la documentación solicitada en el Vicerrectorado, desde el lunes 18 hasta el viernes 20 de septiembre de 2023, en horario de 08:00 a 13H00 en las instalaciones de la institución

uevicenteagustin uepvicenteagustin @escvicenteaguir

099 579 5644
Email: uevicenteagustinaguirre@gmail.com

Sector Punzara,
Av. Ciudadela Universitaria

4.1.3.4 Modelo de prueba técnica y de conocimientos. El siguiente modelo de prueba de conocimiento se basa en el área contable, debido a que el puesto a cubrir es el de Colectora, mismo que requiere de conocimientos básicos acerca de procesos financieros. En la siguiente tabla se plantea un modelo de pruebas de conocimiento con 20 preguntas que contienen opciones de selección múltiple para que el candidato pueda escoger la que le parezca apropiada, cada pregunta tiene la calificación de 1 punto, por lo que la prueba en total se califica sobre 20 puntos. El modelo se encuentra en la tabla 5.

Tabla 5

Modelo de prueba de conocimiento

	<p>PRUEBAS DE CONOCIMIENTO</p> <p>CARGO: COLECTORA</p>	<p>CALIFICACIÓN</p> <p>_____ /20</p>
------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------

Nombre:

Fecha:

Aspiración Salarial:

Preguntas de opción múltiple con única respuesta

1. El objetivo de la contabilidad es:
 - a. Proporcionar información administrativa a para los jefes de las áreas organizacionales.
 - b. Mostrar los valores de reposición de los activos de la compañía y de los pasivos de esta.
 - c. Proporcionar información financiera de la organización a personas naturales y entes económicos interesados en sus resultados operacionales y situación económica, que sirva de basa para la toma de decisiones.

-
- d. Mostrar que el ente económico va continuar funcionando o no.
2. El plan de cuenta es:
- a. Una lista organizada de las cuentas de ingresos y gastos codificadas para el registro contable.
 - b. Una lista organizada de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio codificadas para el registro contable.
 - c. Una lista organizada de las cuentas de activo, pasivo patrimonio, ingresos, costos y gastos codificadas para el registro contable.
3. De acuerdo al siguiente enunciado identifique la respuesta correcta. CUENTA CAJA:
- a. Grupo: Pasivo, Saldo deudor, Estado de resultados.
 - b. Grupo: Activo, Saldo deudor, Balance general
 - c. Grupo: Activo, Saldo Acreedor, Balance General
4. La acción de registrar una cuenta en el haber se llama:
- a. Crédito
 - b. Ingresos
 - c. Saldo deudor
5. La clasificación de las empresas por las actividades que realizan son:
- a. Pública, Privada, Mixta y Otras (pequeña, mediana, grande)
 - b. Industriales, Comerciales y de Servicios.
 - c. Ninguna de las anteriores
6. Según el principio de devengo (base de acumulación). ¿Cuándo se contabilizan los gastos e ingresos?
- a. Cuando ocurren o se generan.
 - b. Cuando se pagan y cobran
 - c. Cuando se factura
-

-
7. El Estado de Resultados es:
- Un balance comparativo donde se analizan las operaciones que realizó la empresa en años anteriores.
 - Un registro interno que presenta en forma agrupada todas las cuentas a nivel de mayor con los movimientos totales del debe y del haber y el saldo respectivo.
 - Donde se establecen las pérdidas y ganancias de un ejercicio contable.
8. La ecuación contable de la contabilidad es:
- $\text{Activo} = \text{Pasivo} - \text{Patrimonio} + \text{Gastos}$
 - $\text{Activo} + \text{Pasivo} - \text{Patrimonio}$
 - $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$
9. La empresa compra mercadería por el valor de \$400,00 para lo cual gira un cheque. ¿Qué tipo de asiento es?
- Asiento compuesto
 - Asiento simple
 - Ninguno de los dos
10. La empresa XXX dispone de activos por el valor de \$55,000.00 y tiene varias deudas por \$ 30,000.00. Determine cuál de los enunciados es el patrimonio de esta compañía
- \$ 85,000.00
 - \$ 25,000.00
 - \$ 110,000.00
11. ¿Qué menciona el principio de partida doble?
- No hay deudor sin acreedor
 - El crédito es igual al debe
 - Sin débito no hay valores
12. Al mayor general se conoce con el nombre de:
-

a. Balance de Comprobación

b. Diario Mayor

c. Balance de Saldos

13. El patrimonio neto se define como:

a. La sumatoria de los que posee y lo que se debe

b. La diferencia entre lo que se posee y lo que se debe

c. Lo que se posee entre lo que se debe.

14. ¿Cómo quedaría el registro en el libro diario sobre el dinero que se recibe de clientes en deudas?

a. Debito a caja y crédito a cuentas por pagar

b. Debito a cuentas por cobrar y crédito a caja

c. Debito a caja y crédito a cuentas por cobrar

15. La UEPVAAR ha realizado los siguientes movimientos durante el mes de Agosto/2023.

Determine el saldo de la cuenta caja para lo cual se detallan los siguientes movimientos:

DEBE: Día 1: \$ 500.00

HABER: Día 4: \$10.00

Día 2: \$ 400.00

Día 5: \$80.00

Día 3: \$ 128.00

Día 6: \$92.00

a. Saldo acreedor es de \$ 846.00

b. Saldo deudor es de \$846.00

c. Saldo deudor es de \$652.00

16. A finales del año 2022 la UEPVAAR presenta los siguientes saldos:

Equipos: \$ 37,000.00

Caja: \$ 7,000.00

Existencias: \$3,000.00

Ventas: 30,000.00

Valores por pagar corto plazo: \$4,000.00

Valores por pagar con vencimientos a más de 1 año: \$5,000.00

Gastos en publicidad: \$ 7,000.00

Costo de ventas: \$18,000.00

Depreciación acumulada: \$2,000.00

La utilidad de la UE asciende a:

- a. \$ 5,000.00
- b. \$ 15,000.00
- c. \$ 3,000.00

17. Suponga los siguientes saldos a fines de mayo 2023:

Equipos: \$ 280,000.00

Terrenos: \$200,000.00

Instalaciones: \$ 80,000.00

Cuentas por pagar: \$ 6,000.00

Impuestos por pagar: \$ 2,400.00

Documentos por pagar a menos de 1 año: \$ 20,000.00

Documentos por pagar a más de 1 año: \$ 400,000.00

Importes por cobrar \$ 90,000.00

A cuánto asciende el capital de esta compañía:

- a. \$ 51,600.00
- b. \$ 131,600.00
- c. \$ 221,600.00

18. En el cuadro que se presenta a continuación, analice y seleccione la respuesta correcta

	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO
a	\$ 85,500.00		\$ 45,000.00
b	\$ 60,000.00	\$ 32,800.00	
c		\$ 95,650.00	\$ 25,000.00

d	\$ 77,700.00	\$ 47,200.00	\$ 30,500.00
---	--------------	--------------	--------------

- a. a. \$ 40,500.00; b. \$ 92,800.00; c. \$ 120,650.00
- b. a. \$ 130,500.00; b. \$ 92,800.00; c. \$ 70,650.00
- c. a. \$ 40,500.00; b. \$27,200; c. \$ 120,650.00
19. Si en una empresa su pasivo aumenta a \$ 4,000.00 y su patrimonio presenta un saldo de \$ 20,000.00. Su activo:
- a. Disminuye en \$ 24,000.00
- b. Aumenta en \$ 24,000.00
- c. Disminuye en \$ 16,000.00
- d. Aumenta en \$ 16,000.00
20. La empresa XXX tiene los siguientes activos fijos con corte a 31 de marzo de 2023:
- Equipo de Oficina \$27,000.00
- Depreciación Acumulada \$ 6,300.00
- Construcciones y Edificaciones: \$ 150,000.00
- Depreciación Acumulada: \$ 17,500.00
- Si la vida útil del equipo es de 10 años y la de las construcciones y edificaciones 20 años, ¿cuánto tiempo han sido depreciados los activos fijos de la empresa por el método de línea recta?
- a. 28 meses
- b. 18 meses
- c. 48 meses
-

4.1.3.5 Modelo de entrevista. La siguiente entrevista de trabajo es una herramienta fundamental que permitirá conocer más a fondo al candidato para ocupar la vacante solicitada. El siguiente formulario contiene datos personales de cada candidato, una guía estructurada de trece preguntas sobre su conocimiento de la vacante dentro de la empresa, motivaciones que le llevan a postularse, y sus fundamentos para aceptar trabajar en el centro educativo; así mismo, se proponen preguntas sobre su trabajo anterior. Al final de la tabla constan la evaluación general y su respectiva calificación sobre 30 puntos, lo que definirá si continúa o no con el proceso. Toda esta información consta en la tabla 6.

Tabla 6

Formulario de entrevista



FORMULARIO DE ENTREVISTA

<p>NOMBRE CANDIDATO</p> <p>FECHA ENTREVISTA</p> <p>CARGO VACANTE</p> <p>INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</p> <p>ASPIRACIÓN SALARIAL</p>	<p>REALIZADO POR:</p> <p>HORA DE INICIO:</p> <p>DEPARTAMENTO:</p> <p>FECHA DISPONIBILIDAD</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¿Cómo se enteró del proceso de selección de esta vacante?

¿Por qué quieres trabajar con nosotros?

¿Qué expectativas tiene de la empresa?

¿Tienes experiencia previa en un puesto similar? Si es así, ¿puedes describir tus responsabilidades anteriores?

¿Conoces a alguien que trabaje para nosotros?

¿Consideras que trabajas bien en equipo?

¿Explícame ¿por qué crees que deberíamos contratarte?

¿Consideras que trabajas bien bajo presión?

¿Qué te motiva a dar lo mejor en tu puesto de trabajo?

¿Indiqué sus principales fortalezas y debilidades?

¿Por qué piensa que es la persona idónea, para este puesto de trabajo?

¿Qué considera usted que lo hace diferente a los otros candidatos?

¿En qué se basa para tomar decisiones?

**EXPERIENCIA LABORAL
EMPRESA DONDE
LABORO**

TIEMPO QUE LABORO

PUESTO OCUPADO

EVALUACIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN / VALORACIÓN	1	2	3	4	5
APARIENCIA PERSONAL	DESCUIDADA EN GENERAL	ALGO DESCUIDADA EN GENERAL	LIMPIO E HIGIÉNICO EN GENERAL	CUIDADOSO EN SU ASPECTO EN GENERAL	IMPECABLE EN GENERAL
EXPRESIÓN	CONFUSO Y SIN CLARIDAD	ENTENDIBLE PERO POCO FLUIDO	BUENA EXPRESIÓN	HABLA DE FORMA FLUIDA	CUENTA CON HABILIDAD DE EXPRESIÓN
EDUCACIÓN	NO TIENE CONOCIMIENTOS PARA EL PUESTO	NO TIENE CONOCIMIENTOS PARA EL PUESTO, PERO PUEDE ADQUIRIRLOS	CUENTA CON LOS CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA EL PUESTO	TIENE CONOCIMIENTOS PARA EL PUESTO	TIENE CONOCIMIENTOS SUFICIENTES PARA CUBRIR EL PUESTO
EXPERIENCIA	NO TIENE EXPERIENCIA	TIENE EXPERIENCIA MINIMA	TIENE POCA EXPERIENCIA	TIENE EXPERIENCIA	ES UN ESPECIALISTA
ESTABILIDAD EN TRABAJOS	CAMBIA CONSTANTEMENTE DE TRABAJOS SIN RAZÓN	CAMBIA DE EMPLEO POCAS VECES	CAMBIA DE TRABAJO PARA MEJORAR	PERMANECE UN TIEMPO CONSIDERABLE MINIMO DE DOS AÑOS	PERMANECE MAS DE TRES AÑOS
ACTITUD EN ENTREVISTA	RETRAÍDO	TÍMIDO	CONVIVE POCO	AMIGABLE	SE DESENVUELVE DE MANERA SEGURA

PUNTAJE

PUNTAJE FINAL

_____ /30

**SIGUE EL PROCESO
DESCARTADO
PENDIENTE
REALIZADO POR:
APROBADO POR:**

4.1.3.6 Algoritmos aplicados a los candidatos. En esta etapa se procede a calificar a cada candidato, tomando en cuenta los filtros de búsqueda, comparación de perfiles, calificaciones de las pruebas de conocimientos y segmentación en la localidad. Estos métodos se describen en la tabla 7.

Tabla 7

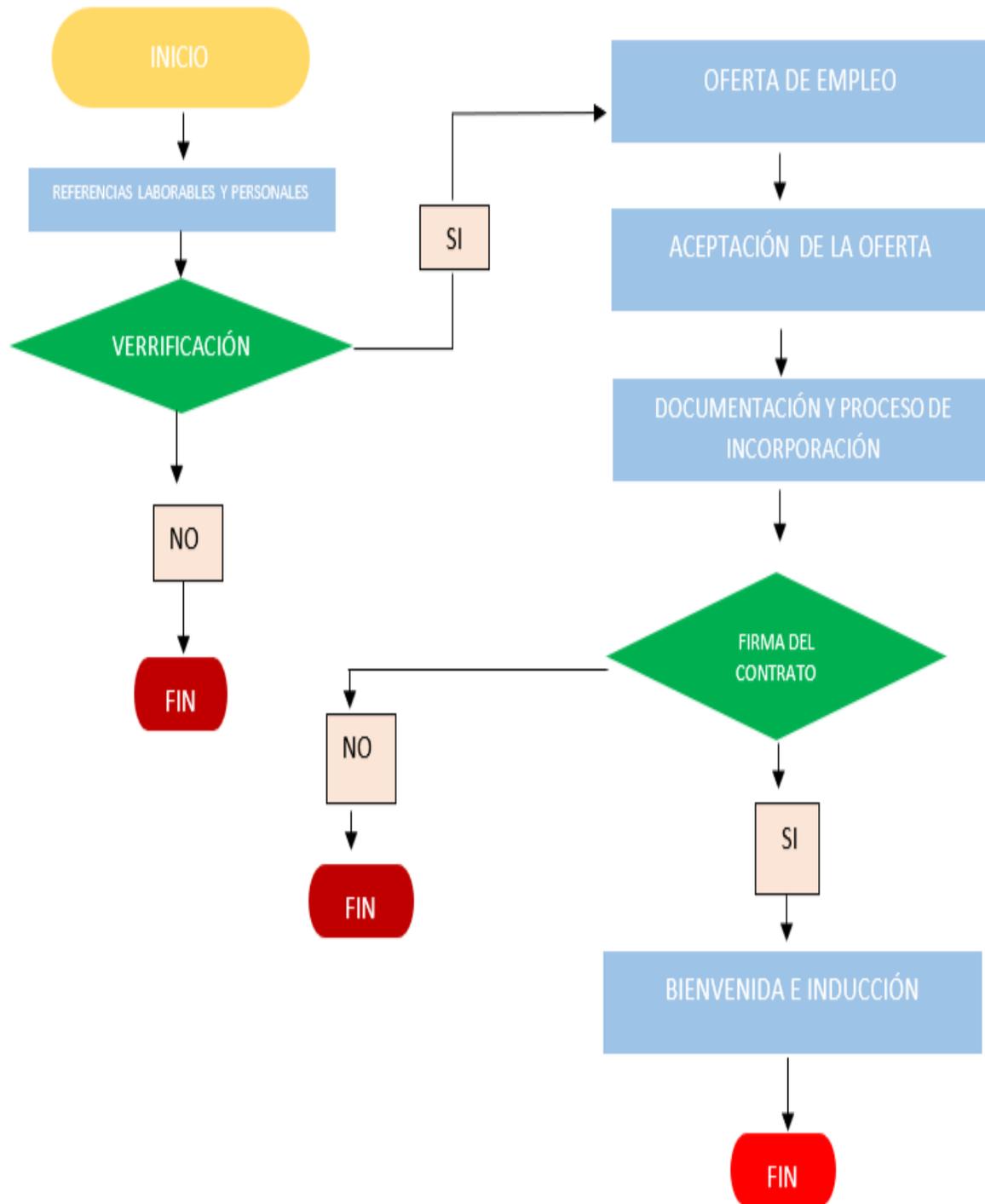
Algoritmos aplicados a los candidatos

Método/ técnica de selección	Descripción
Filtros de Búsqueda	Utilización de # acordes a lugar de la UE
Comparación de perfiles	Revisión y análisis de las carpetas receptadas.
Calificaciones	Calificación de puntaje mínimo de 17/20 puntos en la prueba de conocimientos
Segmentación en la localidad	Uso de perfiles específicos con carreras afines al cargo

4.1.3.7 Verificación de referencias. Para la verificación de referencias de los candidatos se llevará a cabo el siguiente proceso, mismo que permite corroborar la información entregada por los candidatos a través de los currículos enviados para iniciar el proceso de selección. En el caso de que un candidato no pase este filtro, será descalificado inmediatamente; caso contrario seguirá con el proceso. Este proceso se muestra en la figura 3.

Figura 3

Proceso para verificar las referencias de los candidatos



4.1.3.8 Solicitar referencias laborables. En este punto del proceso de selección de personal la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” se procederá a verificar las referencias laborales y personales que los candidatos ubicaron en cada una de sus hojas de vida presentadas en la secretaria de la institución, lo cual permitirá seleccionar a la persona más idónea que cumpla las cualidades personales y profesionales que se verifiquen en este paso. Para ello se requiere seguir un proceso adicional que conste del consentimiento del candidato para verificar la información, preparar preguntas específicas sobre experiencias laborales anteriores, entregar un formato de referencias laborales, verificar la autenticidad de las referencias.

4.1.3.8.1 Obtener el consentimiento del candidato. Para ello se propone una carta de autorización, donde se detalla la fecha, nombres del candidato y su libre y voluntaria autorización para verificar la información de las referencias laborales entregadas en su hoja de vida. Esta carta se presenta en la tabla 8.

Tabla 8

Modelo de carta de autorización para verificar la información de los candidatos



CARTA DE AUTORIZACIÓN

Esta autorización será utilizada de manera confidencial y exclusiva para el proceso de selección de personal de la Unidad Educativa Particular “Manuel Agustín Aguirre Ruiz”.

En la ciudad de Loja a los ____ días del mes de _____ del año 202__

Yo, _____, de libre voluntad declaro, que he autorizado para que en mi nombre se verifique la información de las referencias laborales

presentadas en mi hoja de vida, por lo que me comprometo a asumir la responsabilidad administrativa, civil y/o penal que la misma se derive.

Atentamente:

FIRMA

4.1.3.8.2 Preparar preguntas específicas. Formular preguntas con respecto a sus experiencias laborales anteriores, para obtener información valiosa de los candidatos. La entrevista debe contener preguntas que le permitan a la empresa conocer a profundidad las referencias laborales de su anterior trabajo. Para ello es útil la siguiente tabla 9.

Tabla 9

Preguntas sobre experiencias laborales anteriores

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR
“VICENTE AGUSTÍN AGUIRRE”**



Guía de entrevista

1. ¿Cuál fue la posición del candidato en la empresa y cuánto tiempo trabajo allí?

Observaciones:

2. ¿Cuáles eran las responsabilidades claves?

Observaciones:

3. ¿El candidato demostró habilidades de resolución de problemas en su puesto anterior?

Observaciones:

4. **¿El candidato mostraba un interés continuo en aprender y mejorar sus habilidades profesionales?**

Observaciones:

5. **¿Cómo calificaría la comunicación del candidato?**

Observaciones:

6. **¿El candidato mostraba un interés continuo en aprender y mejorar sus habilidades profesionales?**

Observaciones:

7. **¿El candidato cumplía con los plazos y metas establecidos en su trabajo anterior?**

Observaciones:

8. **¿Recomendarías al candidato para este cargo? ¿Trabajarías con el/ella nuevamente?**

Observaciones:

9. **¿Hay algo más que deba saber sobre el desempeño laboral del candidato que pueda ser relevante para el puesto al que está siendo considerado?**

Observaciones:

4.1.3.8.3 Formato de referencias laborales. Este formato está diseñado con la finalidad de conocer los puestos que ha ocupado anteriormente el candidato, la antigüedad que tenía, el sueldo que percibía, la relación con sus compañeros de trabajo, y los motivos por los cuales salió de ese trabajo. Esta información se muestra en la tabla 10.

Tabla 10

Formato de referencias laborales



FORMATO DE REFERENCIAS LABORALES

SOLICITUD DE REFERENCIAS LABORALES

FECHA DIA: ___ MES: _____ AÑO: _____
 NOMBRE DEL CANDIDATO:

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ TELÉFONO _____
 NOMBRE DE QUIEN PROPORCIONA LAS REFERENCIAS:

PUESTOS OCUPADOS ADMINISTRATIVOS OPERATIVOS TÉCNICOS OTROS

ULTIMO PUESTO OCUPADO:
 ANTIGÜEDAD MESES 1 AÑO 2 a 3 AÑOS +3 AÑOS

SUELDO MENSUAL RELACION CON SU JEFE EXCELENTE BUENA DEFICIENTE MALA

RELACION CON SUS COMPAÑEROS EXCELENTE BUENA DEFICIENTE MALA

DESCRIBA COMO FUE SU DESEMPEÑO EN LA EMPRESA

MOTIVO DE DESVINCULACIÓN DE LA EMPRESA
 RENUNCIO VOLUNTARIAMENTE FUE DADO DE BAJA ABANDONO DE TRABAJO

BAJA POR REAJUSTE DE PERSONAL ¿BAJA POR ALGÚN PROBLEMA?
 SI NO

ESTUVO INVOLUCRADO EN ACTIVIDADES ROBO FALTA DE RESPETO AUSENTISMO
 SUFRIO ALGÚN ACCIDENTE SI NO

¿CÓMO OCURRIÓ?
 Comentarios y Observaciones:

NOMBRE Y FIRMA DEL RECLUTADOR

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

4.1.3.8.4 Verificar la autenticidad de las referencias. Para el efecto se sugiere utilizar el siguiente formato, en el cual constan preguntas que confirmen que se conoce al candidato, como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11

Verificación de referencias personales

	REFERENCIAS PERSONALES
SOLICITUD DE REFERENCIAS PERSONALES	
NOMBRE	TELEFONO
A QUE SE DEDICA ACTUALMENTE	
TIEMPO DE CONOCER AL CANDIDATO	
DE QUE MANERA LO CONOCIO	
A QUE SE DEDICAN ACTUALMENTE SUS FAMILIARES	
OBSERVACIONES:	

4.1.3.9 Evaluar los resultados. El cuadro que se presenta a continuación permitirá a los directivos tener una visión clara y precisa de todo el proceso realizado para la toma de decisiones. Se trata de una ficha donde se resume todas las calificaciones obtenidas por cada uno de los candidatos y sus respectivas observaciones. Esta información consta en la tabla 12.

Tabla 12

Evaluación de resultados



**Unidad Educativa Particular
“Vicente Agustín Aguirre Ruiz”**

Nombre del Candidato: _____

PARÁMETROS CALIFICADOS	VALORACIÓN	OBSERVACIONES
Prueba de Conocimiento	_____/20	_____
Entrevista	_____/30	_____
Verificación de Referencias:	_____/20	_____
TOTAL	_____/70	_____
Elaborado por:		

Firma: _____

4.1.3.10 Declaración del candidato ganador. Una vez obtenido el puntaje de todos los candidatos, es necesario realizar la declaración del ganador, mediante el acta correspondiente, que se muestra a continuación en la tabla 13.

Tabla 13

Acta de concurso de ganador



**Unidad Educativa Particular
“Vicente Agustín Aguirre Ruiz”**

Acta de concurso de ganador

En la ciudad de Loja, a los veinte y seis días del mes de septiembre del dos mil veinte y tres, a las diez horas, se instaló el consejo de elección para el personal, conformado por los señores:, Delegados, con la finalidad de declarar al ganador del concurso de selección para la vacante del puesto de Colectora de la Unidad Educativa Particular “Manuel Agustín Aguirre Ruiz”. Los delegados de la Institución, amparados en lo que establece la Norma de Reclutamiento y Selección de personal interno, que en su texto señala: Entregar en el acta final los puntajes finales alcanzados, declara ganador o ganadora del concurso que haya obtenido el mayor puntaje conforme esta norma y haya

sido declarado idóneo para el ejercicio del puesto, se prepara el informe técnico del proceso selectivo establecido, a fin de notificar a la autoridad nominadora, para dentro de máximo tres días hábiles posteriores a esta notificación realice la designación pertinente y se proceda a la declaratoria del ganador o ganadora del concurso, la institución procederá a publicar en la página institucional la designación del ganador los nombres y apellidos de los aspirantes que obtuvieron los mejores puntajes hasta en un número de cinco y comunicara por el correo electrónico a la o el ganador del puesto. La Dirección, prepara el informe técnico de todo el proceso selectivo, a fin de notificar a la Autoridad Nominadora, para que dentro de tres días realice la designación pertinente. Para constancia de la actuado se firma en una original y dos copias del mismo tenor, siendo las doce horas del mes septiembre del dos mil veintitrés. Declarando la veracidad del contenido de la presente acta; firman los miembros del tribunal.

FIRMA DELEGADO 1

FIRMA DELEGADO 2

4.1.3.11 Oferta de empleo. Una vez seleccionada la persona a ocupar la vacante, es necesario comunicarle formalmente la oferta de empleo a través de una carta, como la que a continuación se expone en la tabla 14.

Tabla 14

Carta de oferta de empleo



Unidad Educativa Particular "Vicente Agustín Aguirre Ruiz"

Oferta de empleo

Loja, ___ de _____ del 20__

Sr. _____

GANADOR DEL CONCURSO A VACANTE DE COLECTOR/A

Ciudad. -

De nuestra consideración:

Por medio de la presente hacemos conocer a usted la oferta de empleo, en el cual se incluye información detallada sobre el salario, los beneficios y otros términos y condiciones de la vacante a ocupar.

Título del Cargo	Colector/a de la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz”
Descripción del cargo:	<ul style="list-style-type: none">• Revisión de la cuenta bancaria institucional donde se refleja los ingresos y egresos.• Elaboración del informe mensual de gastos de Caja Chica• Revisión y cobro de cartera vencida.• Responsabilizarse del área de bodega donde se encuentra materiales y suministros de oficina y de aseo.• Elaboración de la plantilla para registro de asistencia diaria del personal administrativo y docente.• Efectuar el cobro de matrículas y demás aranceles a los padres de familia, registrando en el sistema contable ISYPLUS los valores correspondientes de cada estudiante• Realizar descuentos a hijos de socios sindicalizados, hermanos e hijos de docentes y personal administrativo, de acuerdo a lo aprobado por el Directorio Administrativo.• Brindar asistencia al personal docente y administrativo en el servicio de fotocopiado <p>Realizar Requerimientos de suministros de oficina y aseo al rectorado</p>
Ubicación	País: Ecuador Provincia: Loja Cantón: Loja, Av. Ciudadela Universitaria, CAMPUS PUNZARA
Tipo de Contrato	Contrato a prueba por 3 meses Luego de los 3 meses se firma contrato indefinido
Salario y Beneficios	\$550,00 más beneficios de Ley
Horario de Trabajo	Lunes a viernes

4.1.3.12 Documentación y procesos de incorporación. Seguidamente, se hacen

constar los documentos que debe contener una carpeta para el proceso de bienvenida e inducción a la institución, empezando con la carta donde se redacta la bienvenida a la institución por el rector en representación de todo el personal, como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15

Carta de bienvenida



**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR
“VICENTE AGUSTIN AGUIRRE RUIZ”**

Loja, ____ de ____ del ____

BIENVENIDA, _____

Es para la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz un placer darle la bienvenida como Colectora de la institución.

En la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz, sabemos que tienes mucho que aportar y que crecerás y te desarrollarás con nosotros, estamos seguros de que juntos lograremos nuestros objetivos profesionales y ofreceremos un servicio de calidad a nuestros clientes.

Por esta Razón, la fecha de ingreso sería el ____ de _____ del _____, además esta institución le hará la entrega de todo el equipo que necesita para cumplir sus funciones, una vez terminado todo el proceso administrativo para la firma de contrato.

Sin más que agregar, le agradecemos por su disposición e interés para formar parte de esta institución.

Cordialmente,

Rector la Unidad Educativa

Seguidamente se presenta una carta de presentación donde se revela a la institución donde va a laborar y se indica la manera en que se realizará el proceso de inducción, tal como se muestra en la tabla 16.

Tabla 16

Carta de presentación



BIENVENIDO/A

La presente Bienvenida ha sido elaborado, pensando en ti que te integras a este equipo de trabajo conocido como UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “VICENTE AGUSTIN AGUIRRE RUIZ”.

Este texto tiene la finalidad de que conozcas a la Institución en la que vas a laborar, ya que es nuestra intención que el conocimiento de la Unidad Educativa, más tu compromiso en este tu nuevo empleo, sean el punto de partida para que te sientas parte de esta institución y tengas las bases para el adecuado desempeño de tu trabajo. Durante los próximos días aprenderás sobre: quienes somos, que hacemos, y cuáles son los servicios que ofrecemos a la colectividad lojana.

Desde ahora y durante tu estancia en ella, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones laborales y de desarrollar tu máximo esfuerzo para que junto al que hace la organización, logremos un óptimo desempeño de nuestras actividades, así como tu óptimo desarrollo personal en este nuevo centro de estudio.

De esta manera te pedimos que te sientas a gusto y entusiasta, y que leas con atención y por completo el presente Folleto que constituye tu primera capacitación para el trabajo dentro de la empresa Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz”.

Tenemos programado que al ingresar a tu puesto tengas una adecuada inducción; pero si esto no es suficiente, esperamos que tengas la confianza y libertad de preguntar cuantas veces sea necesaria para aclarar tus dudas.

A continuación, se ubica la reseña histórica de la institución, con la finalidad de que el nuevo integrante de la organización conozca los orígenes del centro educativo y su evolución, según como se redacta en la tabla 17.

Tabla 17

Reseña histórica de la institución



RESEÑA HISTÓRICA DE NUESTRA INSTITUCIÓN

La creación de la Institución Educativa “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” nace de la iniciativa de la Administración del Sindicato Provincial Choferes de Loja 2013-2017, quienes contratan a la educadora Marleny Oliva Gamboa Naranjo para que cristalizase el sueño tan anhelado de fundar una institución educativa que preste sus servicios a los hijos, nietos, familiares de los socios pertenecientes al gremio y a la niñez y juventud lojana en general.

Es así que, una vez que se presentan todos los estudios y documentos correspondientes ante el Ministerio de Educación, el día 7 de agosto del 2017 se oficializa la creación y funcionamiento de esta novel institución educativa mediante resolución Nro. MINEDUC-CZ7 -2017-00427-R con la denominación de Escuela de Educación Básica Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” El 2 de septiembre del año 2017, con la presencia de las principales autoridades del cantón y provincia de Loja, se realiza el acto de inauguración del año lectivo 2017- 2018 y la bendición de toda la comunidad educativa e instalaciones del Campus Punzara.

El primer año lectivo se oferta los grados: inicial I, inicial II, preparatoria, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto, séptimo y octavo grado de educación general básica, con un total de 64 estudiantes matriculados. Cabe señalar que, a la malla curricular del Ministerio de Educación, se incorporan las asignaturas de: Educación Vial, Factores de Riesgo y Club Naturaleza como un valor agregado a la formación integral de los estudiantes. El cuerpo docente y administrativo para laborar en la institución educativa fue seleccionado cuidadosamente y bajo estrictos parámetros, por lo que se cuenta con profesionales altamente capacitados y comprometidos con la tarea educativa, garantizando un excelente proceso de enseñanza aprendizaje.

Luego de transcurrir 3 años y de implementar hasta décimo grado de educación general básica, para el año lectivo 2020-2021 surge la necesidad de ampliar la oferta educativa con el Bachillerato, esto gracias al trabajo institucional demostrado en la formación con calidad y calidez, así como la confianza de la comunidad lojana. Razón por la cual, la Mgs. Marleny Oliva Gamboa Naranjo presenta ante el Ministerio de Educación los estudios técnicos y más documentación requerida para la constitución de la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” misma

que es aprobada mediante Resolución Nro. MINEDUC-CZ7-2020-000282-R; completando todos los servicios educativos correspondientes a los niveles de: Inicial, Básica y Bachillerato General Unificado. Para el año lectivo 2022 – 2023 los estudiantes matriculados son 400.



En la siguiente página se ubica un folleto de la Unidad Educativa, donde se hace constar la filosofía del centro educativo y el listado del personal administrativo; lo que se muestra en la figura 4.

Figura 4

Folleto de la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz”

MISIÓN

Somos una Unidad Educativa particular del sur del país, que cuenta con la mejor infraestructura y equipo humano, para educar y formar a ciudadanos exitosos, emprendedores y comprometidos con la seguridad vial y las buenas prácticas ambientales, capaces de construir una sociedad justa, solidaria y libre.



VISIÓN

Para el año 2027 la Unidad Educativa “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” se convertirá en un referente en la educación lojana y ecuatoriana, por su alta calidad educativa y su modelo de formación integral, bilingüe, emocional e innovadora que forma a sus estudiantes en líderes emprendedores y críticos, capaces de generar impacto social positivo fundamentado en el bien común y la transformación de la realidad, gracias al equipo humano e infraestructura con la que cuenta y por las metodologías y tecnología de vanguardia aplicadas.

Valores

EN EL ACCIONAR INSTITUCIONAL VIVIMOS Y FOMENTAMOS LOS SIGUIENTES VALORES:



La **honestidad**, fundamental en la formación de la personalidad y el carácter de los niños y la base de sus relaciones con los demás. Una persona honesta atrae la confianza, en ella se sustenta la credibilidad y el respeto. En la institución se les enseña a ser sinceros consigo mismo y con los demás; honrados y fieles a los principios en los que se cree.

El **respeto** es completamente esencial para formar y moldear individuos que aporten a la sociedad, creando relaciones positivas con un trato digno. Se fomenta en todos los entes de la institución a tener consideración consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con Dios.



Educar a los niños y jóvenes **responsables** es una tarea a largo plazo que requiere dedicación de padres y maestros. Para fomentar el sentido de la responsabilidad es recomendable empezar formándolos poco a poco en el compromiso, intentando que desde pequeños se encarguen dentro de sus posibilidades cumplir cada compromiso que adquieran, esto genera confianza y tranquilidad entre las personas.



La **puntualidad** es necesaria para formar la personalidad de carácter, orden y eficacia en los niños y jóvenes, pues al vivir este valor en plenitud están en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor la tarea escolar, organizar su tiempo y aprender a respetar el tiempo de los demás.

La **solidaridad** se puede definir como la toma de conciencia de las necesidades de los demás y el deseo de contribuir y de colaborar para su satisfacción. Los niños no nacen solidarios, se enseña a través de muchas formas y en distintas situaciones de la vida cotidiana





La **innovación** es importante potenciarla en los niños y jóvenes con el fin de aprender a modificar elementos ya existentes, para mejorarlos en su originalidad y crear nuevos productos orientadas a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La **justicia** es el principio moral de cada individuo, dando a cada quien lo que le corresponde o pertenece. Forma parte de los valores sociales, morales y democráticos, de allí deriva su importancia, es una virtud que todos los miembros de la comunidad educativa deben poner en práctica de manera coherente y en busca tanto del bien propio como del bien común



PERSONAL ADMINISTRATIVO

Mgs. Marleny Oliva Gamboa Naranjo
RECTORA

Lic. Judith Marisol Puchaicela Quezada
VICERRECTORA

Dr. Franco Octavio Ontaneda Ontaneda
INSPECTOR

Ing. Genova Armijos Rojas
SECRETARIA

Mgs. Lucia Soledad Arévalo Castro
COLECTORA

Mgs. Gabriela Elizabeth Guerrero Ayala
DECE

Lic. Magdalena Isis Erique Sigcho
DECE

4.1.3.13 Retroalimentación. Esta retroalimentación se la debe realizar una vez concluido el proceso de capacitación para el nuevo puesto, con la finalidad de conocer si fue oportuna y eficiente, para ello se sugiere realizar las siguientes preguntas que constan en la tabla 18.

Tabla 18

Retroalimentación

Nombre del Capacitador:

Fecha:

	EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRAL	DE ACUERDO
<p>Responde por favor las siguientes preguntas, marcando el nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones</p> <p>1 Al inicio y al cierre del feedback, el/la capacitador(a) indaga el estado emocional del nuevo colaborador</p> <p>2 Durante el feedback, el/la capacitador(a) fue claro y dio ejemplos concretos de cuál es el comportamiento que se necesita seguir realizando o corregir</p> <p>3 En el feedback, identificó cuáles son los impactos negativos que ciertos comportamientos generan en las actividades que tiene a su cargo</p> <p>4 En la reunión de feedback, hemos llegado a acuerdos concretos y claros para poner en práctica día a día en sus actividades</p>				

-
- 5 Durante el feedback, el/la capacitador(a) tiene palabras de reconocimiento cuando hice algo bueno o con esfuerzo extra
 - 6 Durante el feedback, el/la capacitador(a) mantuvo el contacto visual conmigo, no utilizando celular o algún aparato de distracción
 - 7 Estoy satisfecho con el feedback recibido

COMENTARIOS ADICIONALES

¿Qué fue lo que más te gustó?

¿Qué cambiarías?

4.2 Filosofía del área de recursos humanos

4.2.1 *Entorno interno y externo de la dirección de personas, visión, misión, valores, objetivos y estructura del manual de gestión*

La filosofía empresarial tiene su importancia en establecer valores y principios fundamentales que sirven de guía en las estrategias y toma de decisiones, define la identidad de la organización motivando a los empleados, promoviendo la responsabilidad social y sostenibilidad con el fin de que todas las acciones tengan coherencia en construir un excelente ambiente laboral, proporcionando una clara dirección y propósito a la empresa.

Por lo tanto, la filosofía sirve como base para la creación de una estrategia empresarial, que permita definir su misión, visión, valores y principios fundamentales; desarrollando un modelo conceptual sólido que permita analizar y comprender el entorno interno y externo con una política y gestión de los recursos humanos donde los empleados comprendan la importancia de la filosofía, coadyubando a que sus decisiones y compromiso estén alineados con la empresa, reduciendo la ambigüedad y la disonancia interna.

En conclusión, una filosofía empresarial es esencial para proporcionar dirección, coherencia y propósito a una empresa, establece una base sólida para la cultura corporativa, la toma de decisiones y la interacción entre clientes y la empresa, logrando de esta manera tener éxito sostenible a largo plazo.

4.2.1.1 Introducción. La Unidad Educativa particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” está consciente que aplicar la filosofía es esencial, pues nos permite guiar las decisiones y acciones en la institución desde la selección de personal, métodos de enseñanza hasta la interacción con los estudiantes y la comunidad, proporcionándoles una base sólida para la consecución de su misión y visión garantizando que los objetivos que estén en armonía con los valores institucionales y que se afirme una cultura coherente en el entorno educativo.

4.2.1.2 Misión. Somos una Unidad Educativa particular ubicada al sur del país, teniendo como misión educar y formar a ciudadanos exitosos, emprendedores y comprometidos con la seguridad vial y las buenas prácticas ambientales, que cuenta con la mejor infraestructura y equipo humano, siendo capaces de construir una sociedad justa, solidaria y libre (Unidad Educativa Vicente Agustín Aguirre Ruiz, 2021).

4.2.1.3 Visión. Nuestra visión con miras para el año 2027 es convertirnos en un referente en la educación Loja y Ecuatoriana, por su alta calidad educativa y su modelo de formación integral, bilingüe, emocional e innovadora que forma a sus estudiantes en líderes emprendedores y críticos, capaces de generar impacto social positivo fundamentado en el bien común y la transformación de la realidad, gracias al equipo humano e infraestructura con la que cuenta y por las metodologías y tecnología de vanguardia aplicadas (Unidad Educativa Vicente Agustín Aguirre Ruiz, 2021).

4.2.1.4 Valores. Entre los valores que se complementan dentro de nuestra institución está el respeto, la tolerancia, responsabilidad, libertad, justicia, amistad y honestidad. Esto, a través de las normas, reglas y la convivencia diaria que se da entre el alumnado (Unidad Educativa Vicente Agustín Aguirre Ruiz, 2021).

Dentro de la institución no solo es fundamental que les enseñen acerca de los temas que normalmente ven, sino también educarlos acerca de los valores desde sus primeras experiencias escolares, con el fin de que cuando crezcan se relacionen adecuadamente en cualquier entorno.

4.2.2 *Introducción acerca de la importancia que tiene definir la filosofía del área de recursos humanos*

La médula de esta institución se encuentra en el capital humano, es decir, en los trabajadores que ejercen sus funciones y desempeñan labores dentro de la organización.

La Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” está ubicada en la ciudad de Loja-Ecuador, se encuentra al servicio de niños, niñas y jóvenes de este cantón sin ninguna clase de discriminación, y se direcciona a sembrar el derecho a la libertad y autonomía de los estudiantes; el objetivo social que imparte la institución es una educación integral mediante la practicidad de valores, principios y hábitos que son instrumentos que contribuirán al cambio de formación y actitud de los estudiantes quienes tendrán nociones de lo que significa un proyecto de vida.

La Unidad Educativa “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” inicia sus actividades desde hace 6 años, viendo la necesidad que los hijos de los socios del SPCHPL tengan una educación cimentada en la construcción de una convivencia estudiantil y familiar en armonía con los valores y principios que rigen al SPCHPL.

Siendo el departamento de Talento Humano, precisamente, el encargado de proporcionar a la institución el personal idóneo para ejecutar funciones con la intención de aumentar su productividad.

4.2.3 *Importancia del talento humano para la empresa*

El departamento de Talento humano en el ámbito educativo alude a la gestión de todo el personal que se desempeña en instituciones de formación, indistintamente de su tamaño, nivel de especialización o grado de reconocimiento.

Para la institución educativa su personal es de suma importancia, puesto que los padres de familia siempre buscan una buena educación para sus hijos, que les brinde seguridad, estabilidad, confianza; y esto se consigue mediante una buena planeación, organización,

desarrollo y retención de sus colaboradores, ya sean estos docentes, administrativos o trabajadores de seguridad, limpieza y talleres.

4.2.4 Entorno interno y externo del área de recursos humanos, el cual deberá estar alineado con el entorno interno y externo de la empresa

Dentro de nuestra unidad educativa, se han definido entornos internos y externos dentro del área de recursos humanos, definiendo como entorno interno aquellos factores que la institución como una organización puede controlar, como son la cultura organizacional, el desarrollo en el ámbito educativo, la misión, las estrategias implementar y los cambios en el pénsum educativo.

Por otro lado, se definen como entorno externo a todos aquellos factores que son ajenos o distantes a nuestra organización sobre los cuales nosotros como institución educativa no tenemos ningún tipo de control, pero a los que estamos dispuestos a responder de manera proactiva por ejemplo la economía, los cambios en la tecnología, las regulaciones, las competencias, los factores socioeconómicos, la inseguridad y la realidad social del país en ese momento.

4.2.4.1 Factores que integran el entorno interno y externo de recursos humanos. En la institución se han identificado varios factores que afectan la gestión de recursos humanos en su entorno interno y externo, en el entorno externo, la unidad educativa particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” existe la influencia por los cambios rápidos en introducción de la tecnología en el aula, clases virtuales, entre otros que inciden personal y profesionalmente.

Aunque la institución no puede controlar estos factores externos, entiende que tienen un impacto en sus resultados. Por lo tanto, dentro de la filosofía de recursos humanos de la unidad educativa, se considera fundamental conocer y analizar el entorno para identificar tanto amenazas como oportunidades, y así poder reaccionar de manera ágil frente a los cambios.

A medida que las competencias crecen a nivel académico, la administración debe de estar al tanto de los cambios tanto en el entorno interno como en el externo.

Dicho esto, el entorno interno de la institución incluye factores que la organización controla. Por ejemplo, la cultura organizacional, el desarrollo de productos académicos o su oferta, la misión y la estrategia, todos son parte del entorno interno.

Los factores externos no pueden ser controlados por la institución educativa; sin embargo, deben responder de forma inmediata, para lo cual se preparan de manera proactiva para enfrentar entornos socio económicos, tecnológicos, reglamentación académica, competencia con más centros educativos, entre otros. Varios rasgos influyen las actividades de RRHH dentro de la organización de nuestra institución, incluyendo la alta administración (entorno interno), la estrategia y cultura organizacional, la tecnología, la estructura y el tamaño.

4.2.4.1.1 Representación conceptual del modelo de gestión del talento humano de la unidad educativa. En la siguiente figura, se expone el modelo de gestión del talento humano para la Unidad Educativa, mismo que está conformado por cuatro elementos: económico, que hace referencia al uso correcto de los recursos financieros de la institución; el medio ambiente, que garantiza un clima laboral adecuado para el desarrollo del personal que ahí labora, los factores políticos legales, que protege los derechos del talento humano; el factor tecnológico, que ofrece mantenerse informado, adecuarse a los cambios y beneficiarse del desarrollo tecnológico.

En lo que respecta a la cultura organizacional, se describe el concepto en el ámbito educativo. Para ello, se ven reflejados en la comunidad educativa de la misma manera que en sus currículos; debe prevalecer un buen liderazgo para una adecuada toma de decisiones; además de la evaluación de la misma; mediante: “la entrevista, la observación y el análisis de documentos” como métodos prácticos que permiten evaluarla.

Así mismo, el desarrollo de productos académicos o su oferta, que la institución pone al servicio de la sociedad, incluye leyes, planificaciones curriculares, pensum de estudios, métodos, procesos educativos, que proyecten la calidad educativa que se imparte en ese centro de estudios.

Por ello, la misión de la institución que es su finalidad, debe dar respuesta a la pregunta: “¿por qué existe esta unidad educativa?”. Un objetivo global que debe inspirar todas las decisiones y todos los objetivos secundarios, que deben ser compartidos por toda la comunidad académica.

De igual manera, la estrategia que constituye la planificación, y que debe dar respuestas a las interrogantes de ¿qué hacer?, ¿qué se quiere lograr?, ¿cómo hacer?, ¿quién lo va a realizar?, ¿en qué tiempo se va a realizar?, ¿quién es el responsable?, ¿con qué recursos lo va a lograr? De tal modo que orienten el proceso hacia una educación de calidad donde se alcancen aprendizajes significativos en los estudiantes.

Por otro lado, se encuentra la economía, que lamentablemente influye en la educación de las personas; ya que dan paso a mayores niveles de deserción, menos alumnos se matriculan, disminuyen los logros académicos, se desperdician los talentos de muchos estudiantes que tiene que salir a trabajar, emigrar del país para aportar en sus familias, dejando de un lado los estudios. Por el lado de los que ya son profesionales, la falta de fuentes de trabajo, les obliga a trabajar en áreas para las que no fueron formados profesionalmente.

Otro de los conceptos analizados son los cambios en la tecnología que han supuesto una gran revolución para todos los sectores, incluyendo el de la educación. Donde se ha introducido de manera obligatoria y permanente desde la pandemia, constituyéndose en un desafío tanto para alumnos como para profesores y que ha dado paso a nuevas maneras de hacer educación y con ello nuevos procesos en toda la comunidad educativa.

Por otro lado, también están las regulaciones a las que la institución debe acatar y que en el caso de Ecuador se incluyen en el cuerpo legal completo de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y de su Reglamento, y, todos los artículos de la Constitución ecuatoriana que hacen referencia a la educación.

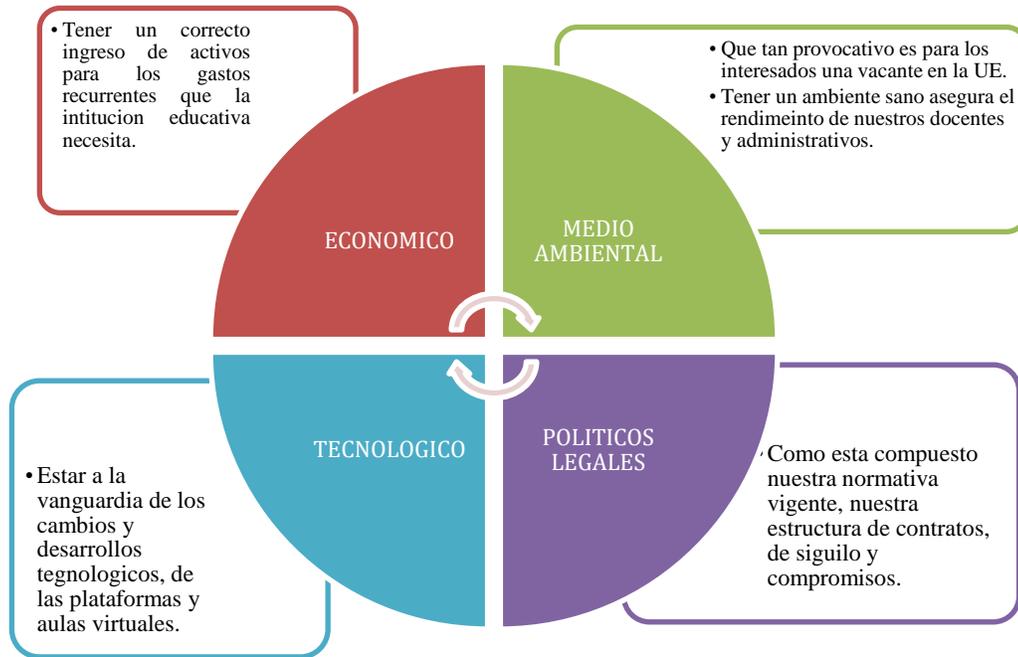
Finalmente, y de mucha importancia está la gran competencia que existe en el medio; ya que abrir una escuela privada se ha convertido en una gran oportunidad para invertir y aportar al desarrollo de diferentes comunidades. Por lo que existe una gama de alternativas en educación

privada que apuntan a la excelencia académica a través de sus métodos. Actualmente, el país cuenta con 3.520 instituciones particulares. Algunos de estos colegios han enfrentado dificultades financieras y lidian con una cartera vencida que oscila entre el 20% y el 40 %.

En la figura 5 se resume este modelo de gestión.

Figura 5

Modelo de gestión del talento humano



4.2.4.1.2 Misión de la dirección de recursos humanos. La Dirección de Recursos Humanos es la encargada de presidir, gerenciar y resolver problemas inherentes al recurso humano que tiene la institución. Para el logro de las funciones sustantivas del centro educativo, aplicando la normatividad vigente, actuando con eficacia y eficiencia, y brindando orientación a los usuarios.

4.2.4.1.3 Visión de la dirección de recursos humanos. Ser una dependencia con una cultura de calidad en el servicio, transparencia e innovación en la gestión de los recursos humanos, que gestiona servicios y trámites que faciliten el trabajo de las dependencias y entidades de la universidad para el cumplimiento de sus funciones; todo esto soportado en su talento humano, relaciones laborales fortalecidas y procesos y tecnologías de información eficientes, esta idea tiene como tentativa de tiempo ser aplicable dentro del nuevo periodo académico venidero.

4.2.4.1.4 Valores de la dirección de recursos humanos. Los valores que se deben practicar en la dirección de recursos humanos son:

- **Transparencia.** Este valor supone ser explícitos en la especificación de la prestación de servicios que se ofrecen en la institución educativa, no ocultar información importante para los empleados ni clientes; es decir siempre revelar la información real a toda la comunidad educativa.

- **Honestidad.** Este es un valor que va de la mano con la transferencia; ya que, al entregar información real a la comunidad educativa, se está generando confiabilidad en los usuarios de este servicio.

- **Excelencia.** La pretensión última de cualquier área de recursos humanos debería ser no dejar nunca de mejorar. La excelencia es, por definición, un estado inalcanzable en el que todo funciona a la perfección. Este valor invita a no incurrir en la autocomplacencia y más bien sobresalir en las actividades encomendadas a cada uno de los empleados que conforman la institución educativa.

- **Adaptabilidad.** Es aquella capacidad de ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios en el entorno y a las situaciones imprevistas. Requiere de tener la habilidad para adaptarse a cambios inesperados, cambiar de dirección cuando la situación lo amerite.

4.2.4.1.5 Objetivo general del área de recursos humanos. El objetivo del área de recursos humanos es: gestionar eficientemente los procesos de selección, formación, evaluación y compensación del personal de la institución, atendiendo a los criterios de calidad, equidad y legalidad, y contribuyendo al clima laboral positivo y al desarrollo profesional de los trabajadores, en el plazo de un año.

4.2.4.1.6 Objetivos específicos del área de recursos humanos. Dirigir, organizar todas las actividades que brinden prosperidad y desarrollo personal y laboral de todo el recurso humano que labora en la institución educativa.

- **Objetivos explícitos:**

Establecer estándares de contratación específicos para la institución, no existe un enfoque único para la contratación de educadores y administradores en el campo de la educación. Cada nivel educativo tiene diferentes necesidades y demandas.

Apoyar una cultura de inclusión estableciendo un entorno inclusivo que tenga como objetivo ayudar a los educadores y estudiantes de todos los orígenes (primera generación, personas de color, refugiados, etc.) a alcanzar su potencial.

Ofrecer cursos de educación continua que ayuden a los educadores a avanzar en sus títulos y ofrezcan consejos sobre la preparación de los maestros y la gestión del aula.

- **Objetivos implícitos:**

Emprender en un programa de alfabetización digital para que se puedan aprovechar al máximo las herramientas digitales orientadas a la educación.

Desarrollar un equipo de liderazgo entre docentes que reúna a un grupo que está impulsado a innovar nuevos modelos escolares. Pueden convertirse en expertos en el desarrollo de estrategias y capacitar a otros miembros del personal en prácticas efectivas.

4.2.4.1.7 Objetivos a largo plazo del área de recursos humanos. Podemos afirmar que la gestión de este departamento planifica objetivos a largo plazo:

- La planificación.
- El reclutamiento y selección del personal.
- La orientación e integración del personal.
- La formación y capacitación de las figuras profesionales contratadas.
- La evaluación y rendimiento de las labores por un periodo de tiempo determinado.

4.2.4.1.8 Política del área de recursos humanos. La política de recursos humanos de la Unidad Educativa tiene como objetivo establecer pautas y principios para la gestión del personal administrativo y académico, con el fin de promover un ambiente laboral eficiente, justo y centrado en la excelencia educativa.

Por lo que esta institución está orientada al cumplimiento de altos estándares de calidad educativa, con el objeto de ofertar una educación de calidad centrada en el ser humano. Para ello se adaptan las siguientes políticas:

- **Mayor autonomía para gestionar los recursos humanos.** Hoy día se exige a los directores de centros educativos dar cuenta pública de su gestión y responsabilizarse de los resultados de sus establecimientos, sin embargo, dicha falta de autonomía en esta gestión, se ve influenciada negativamente por el entrono administrativo y financiero.

- **Evaluar el desempeño de los docentes.** Actualmente existe una evaluación implementada por el Ministerio de Educación para los docentes de los establecimientos particulares. Por lo que el centro educativo ha asumido el compromiso de evaluar periódicamente el ejercicio de las funciones de sus docentes y ajustar sus procesos de enseñanza mediante la retroalimentación.

4.2.4.1.9 Modelo de gestión por competencias. El modelo de gestión por competencias al que se acoge la institución educativa para garantizar una educación de calidad, es el que a continuación de detalla:

- **Introducción.** La gestión del talento humano en nuestra Unidad Educativa no solo debe cumplir con analizar las maneras de cómo atraer al personal y cómo mantenerlo motivado, sino poner en marcha acciones para realizar un análisis previo de sus factores motivacionales que nos permitirá conocer la diversidad humana y entender las fuerzas que guían su comportamiento y lograr así incrementar la capacidad de innovación y la excelencia académica.

La Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz”, se encuentra al servicio de niños, niñas y jóvenes del cantón y el país entero sin ninguna clase de discriminación tomando como premisa nuestro objetivo social; impartir una educación integral mediante la practicidad de valores, principios y hábitos que son instrumentos que contribuirán al cambio de formación y actitud de los estudiantes quienes tendrán nociones de lo que significa un proyecto de vida.

Se invierten incansables esfuerzos para que el área encargada del personal que labora en la institución sean docentes en todo el contexto de la palabra, es decir no solo cuenten sus destrezas y preparación de los que son criterios que lo identifican como un profesional; pero lo que en realidad queremos es que el departamento de talento humano sepa discernir cada cualidad y destreza milimétricamente dando como resultado el mejor personal para nuestra institución logrando así tener profesionales excelentes que harán más fácil la realización de las metas a largo y corto plazo.

- **Las tendencias actuales en la gestión del talento humano.** Tomando en cuenta el compromiso de ofrecer un clima organizacional agradable para el talento humano de la institución, se consideran las siguientes tendencias:

- **Desarrollo de softskills:** cuando hablamos de ‘soft skills’ nos referimos a aquellas habilidades que tienen que ver con la inteligencia emocional, la capacidad de trabajar en equipo, el liderazgo, la resolución de conflictos son habilidades que no caducan y generan beneficios a la

empresa y al trabajador. La idea medular de esta tendencia en nuestra institución es desarrollar el saber hablar en público, desarrollar dotes de liderazgo o entrenar nuestra capacidad de trabajar en equipo, esto es aplicable para toda nuestra comunidad educativa.

- Bienestar para todos los trabajadores: para nosotros como institución el concepto de bienestar de los empleados de la comunidad educativa engloba la salud mental, física, emocional y económica de los mismos. En él influyen varios factores tales como la relación con los colaboradores, las decisiones que toman y las herramientas y recursos a los que tienen acceso.

- Tomar en cuenta a los empleados internos: en nuestra Unidad Educativa los empleados internos son aquellos individuos que trabajan en la unidad y contribuyen diariamente a sus operaciones y logros. Ellos son el alma de una organización, y su compromiso y satisfacción tienen un impacto directo en la productividad y los resultados finales.

- Liderazgo Efectivo: por medio de nuestra área de talento humano queremos potenciar esta tendencia de liderazgo efectivo que es aquel que es capaz de estructurar y propiciar las relaciones y actividades de la unidad de trabajo facilitando a los miembros del equipo qué se necesita hacer y cómo hacerlo, mejorando su desarrollo y motivación para lograr los objetivos.

- Políticas de Diversidad: en esta tendencia queremos que la armonía y convivencia se base en el respeto de la individualidad, la valoración de las diferencias y una cultura inclusiva que garantice la inclusión de toda persona, sin involucrar su género, edad, raza, nacionalidad u otro estado físico o social.

4.2.4.1.10 Competencias claves a integrar en el modelo de gestión por competencia. Los factores a tener en cuenta para integrar en el modelo de gestión por competencias son: compromiso empresarial, analítica de personas, transferencia y confianza, construcción de equipos y gamificación, y, *Employer Branding*.

- **Compromiso empresarial.** Es aquel factor que hace que los docentes, administrativos y estudiantado se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la institución. Es quien siente pasión por su trabajo y lo demuestra en su quehacer diario, no se limita por un sueldo, sino que entrega todo su contingente en bienestar de la institución para la cual acepta prestar sus servicios profesionales. Así, un empleado comprometido será más proclive a:

- Estar orgulloso de laborar en una institución educativa;
- Ser feliz al llegar cada día al trabajo;
- Sentirse valorado.

- **Analítica de personas.** Una persona que esté involucrada con su trabajo va a querer continuar en la institución; que viene a convertirse en una fortaleza para la organización. Los mejores empleados son aquellos que están comprometidos, no se puede arriesgar a perderlos, en los tiempos actuales los empleados se fijan cada vez más en factores extrasalariales a la hora de decidir dónde hacer carrera. Es aquí donde el compromiso desempeña un papel fundamental, ya que supone un valor intangible que garantiza la retención del talento.

- **Transparencia y confianza.** Somos una institución honesta, íntegra y de puertas abiertas a la comunicación; ya que brindamos transparencia y confianza en todos nuestros procesos. La transparencia en línea es importante para las instituciones y la confianza hace que los estudiantes y padres de familia confíen en que una institución educativa les proporcionará información precisa y relevante.

- **Construcción de equipos y gamificación.** El trabajo en equipo que desarrolla nuestra institución supone que cada miembro aporta su experiencia individual, sus competencias y habilidades sociales y comunicativas. Que sumado al esfuerzo del resto del equipo se consiguen objetivos en común. El trabajo grupal implica la sinergia entre los miembros del equipo y no solo la suma de sus esfuerzos individuales, sino una serie de habilidades comunicativas para saber escuchar y comprender el punto de vista de sus compañeros. Lo que posibilita garantizar un aprendizaje lúdico, divertido, facilitando la asimilación de conocimientos y dando origen a una experiencia positiva en los estudiantes. La Gamificación es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados, ya sea para absorber algunos conocimientos, mejorar alguna habilidad, o bien recompensar acciones concretas, entre otros muchos objetivos.

- **Employer branding.** El Employer Branding se compone de un conjunto de acciones orientadas a que la Unidad Educativa sea lo más atractivo posible a los ojos de los futuros colaboradores, así como fidelizar a los trabajadores actuales, lo que conlleva a que el prestigio de nuestra institución educativa es fundamental para su éxito y supervivencia a largo plazo. Nuestros estudiantes que se sienten conectados y comprometidos con la institución educativa tienen más probabilidades de continuar sus estudios y recomendar la institución a otros. La transparencia en línea puede ayudar a construir este sentido de conexión y compromiso.

4.2.5 La empleabilidad en la empresa

Se da cuando el candidato a ocupar una vacante en la institución percibe que el trabajo es de calidad, que puede mantenerse ahí e ir mejorando periódicamente. En este entorno influyen variables personales y profesionales que llevan al candidato a aceptar el empleo y conservarlo. Para que esto sea posible, es necesario tener en cuenta ciertas características en las que la Dirección de Personas de la Unidad Educativa debe hacer hincapié y dedicar esfuerzos y recursos para potenciar la empleabilidad tanto interna como externa del talento humano:

4.2.5.1 Visibilidad. Es aquella capacidad de una marca, negocio u otro tipo de entidad de llegar a ser encontrado, visto y conocido por el mayor número de usuarios posible, particularmente aquellos que forman parte de su público objetivo, en este nuestro caso llegar a la vista de una comunidad educativa en constante crecimiento. El uso de medios digitales en los centros educativos ha transformado la manera de dar y recibir clases. Es por eso que la Unidad Educativa encuentra prioritario el uso del internet como un recurso mediático y ahora didáctico; ya que el trabajo científico debe ser llevado a cabo utilizando herramientas digitales de uso académico que se encuentran en la Internet.

4.2.5.2 Networking. El *networking* es una práctica desarrollada por profesionales - independientemente de que trabajen por cuenta propia o ajena-, que busca crear y aumentar una red de contactos. A pesar de que no es una acción caracterizada por ser novedosa, ya que tradicionalmente, en ámbitos comerciales, ha sido siempre muy común, ha aumentado su importancia con motivo de la digitalización. Las relaciones profesionales en la Unidad Educativa, la coordinación y colaboración entre sus miembros, las dificultades y barreras para desarrollarla adecuadamente y, en general, su complejidad, es un tema al que se alude frecuentemente en la bibliografía sobre los centros educativos y sus dinámicas de funcionamiento interno.

4.2.5.3 Comunicación de valor. La comunicación constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento y poder desarrollar las actividades planificadas entre estudiantes y profesores, lo que generamos una comunicación asertiva entre las partes involucradas.

4.2.5.4 Seguridad y confianza. El reto como unidad educativa es dar una formación académica de calidad a los estudiantes, como también el reto de dar una seguridad integral a los niños y jóvenes. La Institución Educativa es sin duda un espacio donde la mayoría de los niños y jóvenes pasan largas horas de sus vidas dentro de ella, donde no solo aprenden materias o áreas importantes para nuestra formación pedagógica, sino que también ganan experiencia de vida académica. En la actualidad las Instituciones Educativas se ven sumergidas a una cantidad importante de riesgos para su integridad física y psicológica como el bullying, el acoso sexual, violaciones y las drogas. Teniendo en cuenta esta problemática, los padres deben ser los primeros interesados en que las Instituciones Educativas en donde estudian lo máspreciado que tenemos en la vida, cuente con un profesional responsable de la seguridad y que la misma cuente con planes integrales de seguridad, emergencias y de gestión de crisis.

4.2.5.5 Desarrollo de competencias. Los retos que demandan en siglo XXI, exige que el recurso humano tenga una formación por competencias, para poder responder a estas necesidades de la sociedad actual. En lo que respecta a centros educativos, demanda de profesionales íntegros, altamente calificados, con habilidades académicas que se vea plasmado en un colectivo vanguardista, competitivo y justo. En conclusión, este postulado sostiene que los conocimientos adquiridos previamente por el educando; son la fundamentación para que la enseñanza por competencias sea significativa, pertinente y esté presente a lo largo de sus vidas. En este sentido la educación por competencias va más allá del seguimiento temático y sustenta la flexibilidad curricular adentrando al estudiante en el nuevo ámbito contemporáneo e informacional.

Para ello, la institución educativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos, mismos que permiten tener una idea clara para llevar a cabo este desarrollo de competencias en su talento humano.

1. ¿Qué significa el compromiso para la Unidad Educativa?

El compromiso se ha convertido en una palabra de vanguardia cuando nos referimos al trabajo, la formación y la educación. Según los expertos, el compromiso aumenta la concentración y la atención, lo cual favorece al aprendizaje y la retención y motiva el pensamiento crítico. Imaginemos una situación habitual en el lugar de trabajo. Asistes a una capacitación a la cual tu jefe te sugirió o exigió, a lo mejor no sientas interés de ir, o tal vez estés superemocionado por ello y no puedas esperar a aprender todas esas cosas nuevas para poder ponerlas en práctica en tu carrera. Sea en la circunstancia que sea vas a desarrollar tus competencias laborales. Te beneficiarás de ello, y tu empleador también.

2. ¿Qué significa el mentoring para la Unidad Educativa?

El *mentoring* hace referencia al proceso de compartir conocimientos, habilidades y experiencias de vida/trabajo para guiar a otros a alcanzar su máximo potencial; nuestra filosofía de trabajo se sitúa en el hecho que toda persona/empleado puede alcanzar su máximo potencial si se le transmiten conocimientos y experiencias adecuadamente. Esta estrategia de trabajo, donde se conjuga la teoría con la práctica, inicia con un tutor que guía a otros a la obtención de conocimientos

3. ¿Qué es un plan de sucesión para la Unidad Educativa?

El plan de sucesión de la Unidad Educativa es una estrategia a largo plazo que espera responder a las salidas de empleados que cumplen funciones esenciales en la misma. En un sentido más amplio, nuestro plan de sucesión servirá para afrontar cualquier relevo en cualquier área, si bien lo más habitual es que se limiten a los puestos de mayor responsabilidad (los más difíciles de cubrir). No obstante, las bajas pueden ser totalmente imprevistas.

4. ¿Qué es un plan de carrera para la Unidad Educativa?

Un plan de carrera es una técnica de retención del talento que consiste en crear un para ofrecer a nuestros empleados la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de nuestra empresa; nuestro plan de carrera permite al empleado definir sus metas a largo plazo y le aporta las herramientas necesarias para poder alcanzarlas. Al mismo tiempo, se genera cierta

fidelización con la unidad educativa pues, es la empresa quien está dotando al trabajador de los medios necesarios para seguir avanzando en el ámbito profesional. La promesa de una formación útil y de calidad es un gran incentivo para mantener la motivación de nuestros equipos.

5. ¿Modelo de gestión del Talento humano para la Unidad Educativa?

El Modelo de Gestión de Talento Humano es una manera en que la unidad administrativa encargada del personal interactúa con sus partes interesadas (dentro y fuera de la organización), se organizan y ejecutan estas actividades encaminadas a satisfacer los requerimientos establecidos, se comprende que el modelo de gestión conlleva la estructuración de los procesos del área y su agrupamiento en procesos de nivel – 0.

El área encargada de gestionar el talento humano dentro de la organización debe generar y contribuir con la generación de ventajas competitivas organizacionales que la diferencien del resto de competidores del sector a la que pertenece. Para esto se identificará con total claridad sus procesos, organizarlos de manera tal que aporten valor al desarrollo de las actividades académicas; así como establecer las etapas, responsabilidades y medios indispensables que posibiliten su ejecución y progreso, manteniendo una buena relación entre sus trabajadores y la entidad; para resguardar su bienestar y mejorar su motivación.

5.1. Propuesta de valor de la Dirección del Talento Humano de la Unidad Educativa

La gestión del talento humano es una filosofía gerencial sobre valores, creencias, roles, organizaciones, sociedad. La investigación evalúa por qué las organizaciones son lentas al asumir cambios y desarrollar gestión.

Una propuesta de valor para los empleados es el valor único que ofrece como empleador a sus empleados a cambio de sus habilidades, experiencia y compromiso con su empresa. Esto incluye componentes como salario, beneficios, recompensas, desarrollo profesional y equilibrio entre la vida personal y laboral, así como sus valores, misión, propósito social y cultura organizacional.

Básicamente, su vicerrector tiene como objetivo identificar y comunicar todos los beneficios y experiencias únicas que los empleados pueden esperar al elegir trabajar para su organización. También comunica por qué su empresa es el lugar adecuado para los empleados que prosperan allí y le ayuda a atraer a las personas adecuadas que se alinean con su oferta académica.

5.2. Como se aplica en la Unidad Educativa los componentes del Talento de acuerdo con Beatriz Valderrama 2018.

El mundo laboral cambia con el tiempo y lo que era importante hace algunos años para los colaboradores hoy en día ya no tienen un valor significativo, por lo cual las organizaciones altamente competitivas buscan generar estrategias que les permita formar y retener a sus mejores talentos entonces contar con un plan y otras estrategias que generen felicidad en el trabajo son primordiales para contar con un personal de excelencia, por ende la unidad educativa ha priorizado en un sano crecimiento el área de talento humano en pro de sus colaboradores y toda la comunidad educativa.

La rueda de los motivos consta de cinco motivos y cinco contramotivos, evalúa diversos motivos que pueden influir en el rendimiento y en otras conductas laborales, permite identificar los factores, proceso y fuerzas que guían los comportamientos de los trabajadores, para ajustar la gestión del talento humano a la diversidad de las personas. Por motivo se entiende al origen de un comportamiento que lleva a los individuos a alcanzar ciertas metas. Forma parte de la conducta de los individuos para el logro de sus objetivos. Intuyen sobre el comportamiento, generan una emoción o tensión proactiva a la acción; influyen sobre el comportamiento en calidad y cantidad (compromiso, 11 perseverancia); y aportan significado y valor a la recompensa o refuerzo que se deriva del comportamiento (Valderrama, 2018).

La motivación laboral ha sido estudiada a lo largo de los años con la explicación de teorías clásicas y otras contemporáneas, sin embargo, en los últimos años no se evidenciaban nuevos

estudios sobre motivación laboral. Es por eso por lo que Beatriz Valderrama plantea una nueva teoría para la motivación laboral basándose en los motivos.

Como institución queremos crear tendencias, planes, estrategias y proyectos enfocados al desarrollo personal, emocional y profesional de cada uno de los colaboradores directos e indirectos de nuestra unidad educativa, por medio de todo lo detallado queremos que los componentes dados por Beatriz Valderrama sean aplicados.

5.3. ¿Cómo se adapta en la empresa el modelo de gestión del talento de Beatriz Valderrama a la Unidad Educativa?

La Gestión del Cambio es la aplicación de un proceso estructurado y un conjunto de herramientas que gestiona el lado humano del cambio para lograr un resultado deseado. Esta herramienta se podría utilizar para la elaboración de planes motivacionales donde se podrá saber si es o no factible realizar la propuesta que se desea plantear.

Por lo que nos hace pensar que el trabajo radicaría en los líderes, pero con ellos y el trabajo en equipo, formando grupos de empleados eficientes y motivados siendo comunicadores efectivos y colaboradores en todas las tareas encomendadas, dirigidos de una manera efectiva se logrará óptimos resultados. Hoy en día las competencias de un líder deben inspirar y motivar al equipo, el desafío será ganar la confianza y respeto del equipo mantenido su nivel de motivación, ayudándolo a superarse constantemente, convirtiéndolo en equipos o personas de alto rendimiento y desempeño.

- Flexibilidad y adaptación:
- Innovación y creatividad
- Agilidad y simplicidad
- Gestión de equipos deslocalizados
- Empatía activa
- Conciencia ecológica
- Facilitación de inteligencia colectiva

- Integridad ética

La movilización de las personas hacia la excelencia y proceso de cambio tiene como factor clave el liderazgo, el mismo que debe empezar por la alta dirección, pero también todas las personas son capaces de aprender e innovar. Al proponer la inteligencia colectiva se rompe ese paradigma, estudiar las relaciones del grupo y el comportamiento del conocimiento generado por el mismo y trata de obtener beneficios o logros que permanecerán en el tiempo y no sean simples comportamientos que desaparecen fácilmente.

5.4. Explicación de los factores:

El modelo que utiliza la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” es el que se adaptado a nuestras necesidades definiendo y ejecutando políticas que sean capaces de proporcionar respuestas concretas que sumen valor a la organización. Para que la Dirección de Personas de la unidad educativa sea una propuesta de valor, cumpliendo los siguientes factores.

- **Flexibilidad y adaptación:** Ampliación de repertorios de actuación para respuestas pertinentes. Aprendizaje en la acción.
- **Innovación y creatividad:** Visualización de escenarios futuros y promoción de ideas que agreguen valor al negocio
- **Agilidad y simplicidad:** Conocimientos y uso de metodologías que faciliten la productividad
- **Gestión de equipos deslocalizados:** Uso y dominio de nuevas herramientas de gestión para realidades diversas
- **Empatía activa:** Conexión con los propósitos que inspiran el desarrollo de las personas y equipos y organización
- **Conciencia ecológica:** Desarrollo de una visión integrada multidimensional e interdependiente

- **Facilitación de inteligencia colectiva:** Co-construcción de una cultura colaborativa, diversa e inclusiva
- **Integridad ética:** Desarrollo de pensamiento crítico para procesos decisivos coherentes con valores del bien común.

6. Explicación del entorno digitalizado de la Unidad Educativa

La tecnología ha incursionado en todas las áreas de trabajo, transformando la manera de ofrecer valor para sus usuarios. De igual manera incluye un cambio cultural en las empresas que involucra desafíos para seguir en el mercado y quedarse rezagados por este motivo. Esto da paso a que la organización se vuelva más creativa en la prestación de sus servicios y todo lo que involucre el proceso llevado a cabo para el efecto. La cadena de suministro y flujo de trabajo, las habilidades de sus colaboradores, así como procesos de discusión a nivel de junta directiva, interacciones con clientes y su valor para las partes interesadas.

La transformación digital ayudará a que la unidad educativa siga el ritmo a las demandas emergentes de los estudiantes, esto permitirá que pueda competir en función de una evolución constante de la tecnología y la economía.

7. ¿Cómo la Unidad Educativa está enfrentando la era digital?

La revolución digital es imparable, está cambiándolo todo, la economía, la cultura, la educación y nuestra forma de relacionarnos, se están produciendo avances que hasta hace años eran impensables en ciertos sectores. En esta era donde la inteligencia cognitiva se renueva permanentemente. Esto va generar incertidumbres y nuevas reglas que tenemos que escribir. Es necesario insistir en el cultivo de valores que permitan enfrentar estos retos, que tendrán que adaptarse a las nuevas realidades y evolucionar con ellas. Como unidad educativa podremos hacerlo si ponemos las personas en el centro de esta revolución. Es el tiempo del humanismo porque creo que todo debe girar alrededor de la persona, de sus derechos y de sus obligaciones en el nuevo mundo digital. El gran desafío que ha originado la tecnología es en el trabajo; ya que, se han originado nuevas profesiones impensables tiempo atrás, las cuáles ameritan nuevas

capacidades. Esto no es nuevo, lo hemos vivido en revoluciones anteriores, pero hay que encauzarlo para no dejar a nadie atrás. Por ello, la mejor manera de hacer frente a este reto, es la educación; misma que tiene que introducir competencias digitales en los nuevos currículos académicos que vayan de la mano con las nuevas tecnologías, de tal manera que se satisfaga la demanda de estos nuevos empleos en carreras digitales.

7.1. Outsourcing y reclutamiento

Mondy y Noe (2005) consideran al Outsourcing como el abastecimiento externo cuyo proceso consiste en realizar una transferencia de la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo, impulsado por la necesidad de reducir ocasionados por ingresos escasos o presupuestos más limitados, fusiones y adquisiciones que han creado muchos sistemas redundantes. El objetivo del Outsourcing es encontrar una fuente externa que funcione en una determinada área del negocio de forma más eficiente, dejando así a la organización contratante la posibilidad de centrarse en los objetivos estratégicos que son la base del negocio, pero a la vez sintiéndose respaldados por contar con un proceso bien estructurado que contribuya con la misión y visión de la empresa. Para Schneider (2004), el Outsourcing no es solo una herramienta para rebajar costos en las empresas, sino es una forma de potenciar las mejores capacidades de una organización, aquellas que deben ser sus capacidades distintivas: líderes mundiales en todos los campos se concentran en sus mejores capacidades y contratan todo lo demás. Ellos hacen del Outsourcing, su herramienta de liderazgo. La importancia del Outsourcing radica en las ventajas tanto de tipo económico, como de tipo tecnológico que proporciona este servicio a la organización (Rothery y Robertson, 2008).

7.2. Innovación como retención de los knowmads

Uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030 garantiza el acceso a la educación de calidad, equitativa e inclusiva; así como brindar la oportunidad para que todas las personas se inserten en el sistema educativo. En este sentido los docentes son una parte importante de la educación de calidad, de hecho, una de las metas para 2030 consiste en

augmentar considerablemente la oferta de docentes cualificados con el apoyo internacional que se brinda a docentes en países con niveles de vida bajos. Según un informe del Foro Económico Mundial en el mundo faltan 12 millones de cuidadores y profesores infantiles y 9 millones de docentes de educación primaria y secundaria. La falta de profesores no es el único problema, lo es también la necesidad de retener a los docentes para aportar una educación de calidad a niños y niñas.

- **Formación constante:** Es importante que los docentes estén siempre actualizados en cuanto a las novedades de cada materia y que utilicen mecanismos de enseñanza innovadores para impulsar la curiosidad y la atención del alumnado. Para ello se debe dar la capacitación permanente en temas relacionados al quehacer académico.

- **Estabilidad laboral y desarrollo de carrera profesional:** En los centros educativos tanto privados como públicos, no se extienden nombramientos definitivos a sus colaboradores, lo que ocasiona inestabilidad para las personas que ahí labora, generando estrés que a la larga viene a afectar a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Toda institución de educación debería brindar seguridad en el trabajo y el compromiso, a través de un plan, de aportar al desarrollo de su carrera profesional.

- **Asignación de área de enseñanza que les apasione:** Cuando los docentes están motivados se ve reflejado en sus estudiantes. Por ello es importante saber qué les gusta y motiva para favorecer que se sientan felices transmitiendo un conocimiento que les apasiona.

7.3. Inteligencia colectiva, una nueva forma de gestión

Desarrollar la inteligencia colectiva para el progreso y movilizar las capacidades de los docentes, logrando un cambio personal y por ende para el mejor funcionamiento de la unidad educativa.

Además, abordar los desafíos del liderazgo que cumple un papel fundamental para dirigir a los equipos de trabajo, donde el principal propósito es asegurar la producción, eficiencia, adaptación al cambio y asegurar la conexión interpersonal. Al referirnos a asegurar la producción,

será la manera ágil o eficaz en que el líder actúa ante los cambios, para mantenernos a la vanguardia de las actividades que están a cargo de cada uno de ellos.

8. La Unidad Educativa y su estructura organizativa

Para la Unidad Educativa es importante tener una estructura organizativa que permita la unión de esfuerzos para conseguir un objetivo común, además del bienestar de los estudiantes. Por tal razón, es importante que se reparta las funciones de manera coordinada para que todo el personal colabore de manera eficiente, que exista claridad en las responsabilidades, optimización de recursos, mejor comunicación, entre otros puntos.

La estructura organizativa de la Unidad Educativa se encuentra de la siguiente forma:

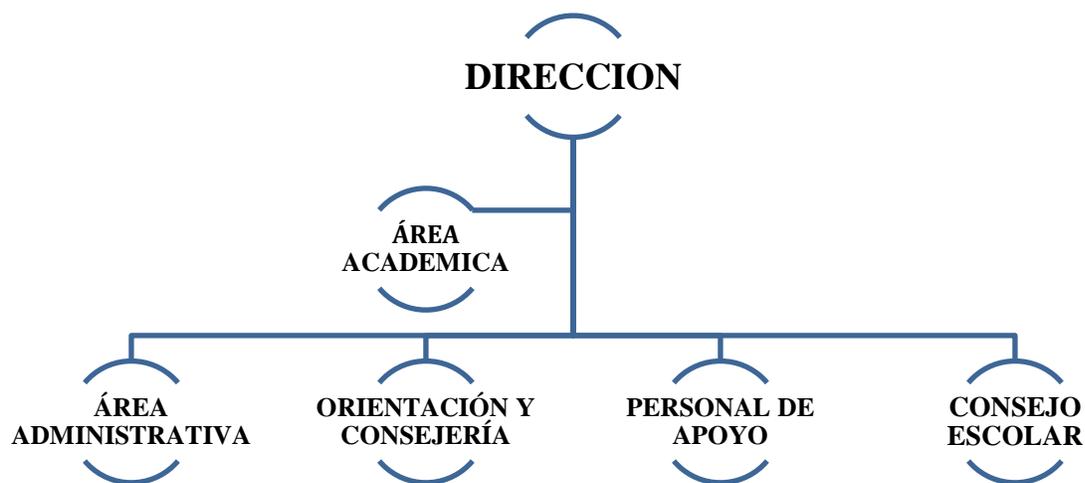
- DIRECCIÓN:
 - o Rectorado
 - o Vicerrectorado
- ÁREA ACADÉMICA
 - o Coordinación Pedagógica
 - o Inspección
 - o Docentes
- ÁREA ADMINISTRATIVA
 - o Secretaria
 - o Colectora
- ORIENTACIÓN Y CONSEJERÍA
 - o DECE Escuela
 - o DECE Colegio
- PERSONAL DE APOYO
 - o Personal de mantenimiento
- CONSEJO ESCOLAR
 - o Comité Central de Padres de Familia

- Consejo Estudiantil

Esta estructura proporciona una visión más clara de los roles que tiene cada miembro de la Unidad Educativa, la cual se muestra en la figura 6.

Figura 6

Estructura organizativa de la Unidad Educativa



9. Modelo sistémico de la Unidad Educativa basado en Beatriz Valderrama 2018

En el modelo sistémico, el que seguimos como institución de educación y en el que buscamos aprovechar las oportunidades externas, integrando el conocimiento y talento proveniente de diferentes fuentes. Se fomenta un enfoque colaborativo y se establecen mecanismos para capturar y utilizar la retroalimentación del entorno con el fin de adaptar y mejorar continuamente las operaciones y el desempeño de la organización.

La rueda de los motivos consta de cinco motivos y cinco contramotivos, evalúa diversos motivos que pueden influir en el rendimiento y en otras conductas laborales, permite identificar los factores, proceso y fuerzas que guían los comportamientos de los trabajadores, para ajustar la gestión del talento humano a la diversidad de las personas. Los motivos guían el comportamiento del individuo hacia el logro de los objetivos. Forma parte de la conducta de las personas para el

logro de sus objetivos. Intuyen sobre el comportamiento, generan una emoción o tensión proactiva a la acción; influyen sobre el comportamiento en calidad y cantidad (compromiso, 11 perseverancia); y aportan significado y valor derivado de su conducta (Valderrama, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, presenta en su propuesta “Motivación Inteligente” un nuevo modelo donde integra diferentes teorías motivacionales que han surgido a lo largo de la historia para obtener una clasificación innovadora en donde clasifica diez factores que determinan nuestro comportamiento y entender de manera sencilla cómo puede contribuir cada uno a los resultados desde su propio estilo, y encontrar el estilo de comunicación y liderazgo apropiado para cada persona, pero sobre todo, que busque eliminar los sesgos y limitaciones de la investigación en este campo (Valderrama, 2018).

9.1. Explicación de cada uno de sus componentes.

Ante la diversidad de personas y motivos existentes, la autora asocia a estos con personajes y describen de mejor manera cada uno de ellos; con el fin de que los líderes de hoy en la gestión de personas que tienen a su cargo aprovechen los talentos de cada integrante. Se trata de utilizarlo como práctica para atraer, mantener su compromiso y retener a las personas que contribuyen en la consecución de los objetivos organizacionales.

A continuación, se describe con mayor detalle cada uno de los motivos y contramotivos:

- **Afiliación:** La motivación de afiliación tiene como objetivo lograr aceptación, su expectativa es pertenecer a un grupo o equipo, afrontan mejor los retos e interactúan mejor en grupos que de forma individual. Este motivo lo asocia con Charles Chaplin en una de sus películas, El chico (1921), y su personaje de Charlot un vagabundo bondadoso y sentimental, muestra la importancia del afecto y el amor humano.

- **Autonomía:** La autonomía se refiere a tomar decisiones por sí mismos, seguir su propio criterio, se basa en su total independencia, a este motivo lo relaciona con el personaje de Robinson Crusoe (1719), se trata de un náufrago inglés que pasa 28 años en una remota isla tropical y actúa según una eficiencia máxima. Las personas con mayor predisposición hacia esta

motivación se desenvuelven mejor en ambientes donde sobresale la libertad, flexibilidad y responsabilidad individual, no tienen miedo de cometer errores, no temen desobedecer las órdenes de los superiores, hacen las cosas según su criterio, se puede asociar con la Generación Y.

- **Cooperación:** Las personas con este tipo de motivación les gusta mantener relaciones igualitarias, se desempeñan mejor en una cultura que les brinde participación y colaboración ya que dentro de sus competencias buscan la cooperación y trabajo en equipo. Este motivo lo identifica con Mahatma Gandhi (1869-1948), fue un revolucionario y estuvo al frente del movimiento nacionalista indio.

- **Poder:** Este motivo se centra en el prestigio, la imagen, les gusta competir, alcanzar popularidad y recibir admiración y reconocimiento. McClelland creía que el poder era el objetivo final porque había descubierto que estas personas tenían impulsos violentos más fuertes que las personas con bajos motivos de poder; en cambio Maslow lo considera como parte de la necesidad de obtener estatus. La autora lo asociado con el personaje de Napoleón Bonaparte (1769-1821), emperador de Francia, considerado como uno de los mayores genios militares de la historia, así mismo considerado como un dictador tiránico.

- **Hedonismo:** Está basada en el placer, ocio, descanso, se evita el estrés ahorrando esfuerzos en lo que realiza. Un trabajador difícilmente se estresaría por asumir carga de trabajo, creará un ambiente muy agradable y divertido para laborar, una desventaja de las personas con este tipo de motivación radica en lo difícil de exigir más de lo que consideran que es necesario dar. Asociado con el filósofo Epicuro quien consideraba que la felicidad consiste en vivir en continuo placer, este estado de felicidad se logra mediante la tranquilidad y un estilo de vida sencillo.

- **Logro:** Las personas disfrutan de lo que hacen, les gusta superar retos, tener éxito profesional. Este factor se asocia con la química y física polaca, Marie Curie, primera persona en

recibir dos premios Nobel por ser pionera en el campo de la radioactividad y se convirtió en la primera mujer docente de la Universidad de París, a pesar del machismo que predominaba en dicha época.

- **Seguridad:** Las personas con alto motivo de seguridad buscan estabilidad, sin cambios, previenen errores para evitar sentirse culpables por fallar y dentro de sus competencias se destaca la minuciosidad y orden, les cuesta mucho tomar decisiones. El motivo de seguridad lo asocia con el filósofo Immanuel Kant (1724-1804) quien planteó que todo se adquiere a través de la experiencia y que la razón juega un papel importante. Nunca arriesgó su modo de vida, fue muy prudente, tenía una rutina estricta y nunca se salía de sus horarios.

- **Exploración:** La dimensión de exploración se asocia con el interés de saber cómo es el mundo, explorar el entorno, aprender, adquirir habilidades, conocimientos y disfrutar trabajando. Estas personas no están satisfechas con lo que reciben y objetan permanentemente. El personaje asociado a este motivo es Leonardo Da Vinci (1452-1519). Uno de sus principios fue la curiosidad, indicaba que debe tomarse la vida con una insaciable curiosidad y buscar implacablemente el aprendizaje continuo.

- **Conservación:** El motivo de la conservación moviliza a las personas a protegerse a sí mismo y sus bienes, conseguir dinero y acumular bienes materiales, buscan su propio interés y comodidad, su competencia está orientada a la rentabilidad. Sancho Panza, el compañero de Don Quijote, de la novela “El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha”, cuyo escritor fue Miguel de Cervantes. Representa el apego a los valores materiales egocentrismo y conformismo. Otro aspecto tiende al pragmatismo, lo cual le permite tener mayor ambición y disfrutar de lo que tiene.

- **Contribución:** La contribución se orienta a ayudar a otros, tener impactos positivos en la vida de otras personas y contribuir a la sociedad, son personas con altos valores de entrega, compasión y altruismo.

4.2.6 Gestión por Competencias

4.2.6.1 Introducción. La Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz”, requiere establecer un modelo de gestión, que permita identificar y desarrollar las competencias que cada uno de nuestros colaboradores deben poseer para un óptimo desempeño en sus funciones diarias.

Estas competencias deben ser cuantificables y medibles, con la finalidad de evaluar las habilidades y conocimientos de los colaboradores; esto nos permitirá trabajar en forma coordinada para la consecución efectiva de la misión y visión que la unidad educativa se ha propuesto cumplir, enmarcado siempre en los valores institucionales.

Para lograr este cometido, es preciso promover las diversas habilidades con las que la Unidad educativa cuenta, tales como: la comunicación, personal innovador, desarrollo profesional, relaciones personales; afirmando constantemente un servicio educativo que satisfaga las necesidades de nuestros usuarios internos y externos.

El principal objetivo de la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” consiste en implementar el modelo de gestión de competencias en el entorno educativo, que permita encargarse del recurso humano que labora para esta institución de una manera integral, cumpliendo los objetivos institucionales, a la vez obteniendo beneficios a corto, mediano y largo plazo; tales como una mejora en el clima laboral, aumento de la eficiencia y mejorar el desempeño.

El modelo de gestión por competencias es de vital relevancia para la Unidad educativa puesto que esta herramienta va a permitir mejores resultados con altos estándares de desempeño en las funciones que cumplen tanto el personal administrativo y docentes. Además, va a permitir a la institución alinear los procesos institucionales y consecutivamente alcanzar sus objetivos estratégicos.

4.2.6.2 Enfoque de competencias para la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre”. El enfoque de competencias para la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz”, se encuentra enmarcado en el cumplimiento de sus objetivos institucionales, es así que, de acuerdo al servicio de educación que imparte la unidad educativa, se han identificado las competencias claves que cada colaborador debe poseer, deseables para la ejecución de su rol dentro de la institución.

De acuerdo a la naturaleza de la institución, la unidad educativa cuenta con personal administrativo y personal docente, para lo cual se realizó un debido proceso de reclutamiento, para los empleados nuevos y no escatima recursos en la capacitación de los profesionales ya contratados; de esta forma aseguramos que los colaboradores trabajen coordinadamente y alineados con los valores y misión.

Cuando los colaboradores son capacitados constantemente, se les otorga habilidades que les permite desarrollarse en puestos en los que pueden dar lo máximo de sí mismos, se sienten motivados y aumentan su rendimiento profesional durante su permanencia en la unidad educativa.

4.2.6.3 La gestión del talento en la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre”. La Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” ha conceptualizado todos los términos que conforman su modelo de gestión por competencias:

- **Competencias:** Debes saber cuáles son los tipos de competencias laborales que exige la vacante que tengas disponible, así como las funciones y actividades a desempeñar.
- **Mérito:** Es fundamental que, en caso de valorarse positivamente la contribución de cada colaborador, se considere reconocerlo de la forma que merece.
- **Evaluación de Desempeño:** Una correcta evaluación de desempeño sirve de impulso para el desarrollo de un equipo de trabajo. Así, podremos conocer el nivel de los colaboradores y los elementos que deben potenciar y mejorar.

- **Habilidades:** Al potenciar las habilidades del equipo de trabajo en la unidad educativa, se garantizará un mejor rendimiento en el cumplimiento de las funciones laborales.

Así mismo, la Unidad Educativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos para poder desarrollar una eficiente gestión por competencias en su talento humano:

1. ¿Qué es talento?

El talento que tiene la Unidad Educativa es muy diverso, es dinámico, colaborador, innovador y responsable.

1.1. ¿Qué es el talento humano?

El talento humano para la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” consiste en un conjunto de habilidades y conocimientos que tiene el personal de la institución, además constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que reposa la Institución, puesto que son los que interactúan de forma directa y responsable con nuestros clientes: los estudiantes, y de ellos depende el éxito de nuestra institución.

Es por ello que nuestro personal se encuentra desarrollado a través de continuos programas de capacitación que les permita ir al ritmo acelerado de las exigencias educativas, así como las herramientas tecnológicas que requiere la institución.

Visto así, el talento humano guarda una estrecha relación con los siguientes conceptos:

- **Productivos:** Los profesionales de la institución son empleados eficientes que están aptos para tomar decisiones relevantes, capaces, con la responsabilidad de tener iniciativa, y con habilidades innatas que le permitan evaluar la relación entre el trabajador y el trabajo realizado en la participación en el cumplimiento de metas.

- **Competentes:** El recurso humano debe tener conocimientos y habilidades que les permitan desarrollar su trabajo de forma eficiente, saber que hacer en cada situación que se les presenta, mostrará aptitudes y actitudes que se coloquen a la realidad empresarial. Además,

deberán ser capaces de identificar situaciones problemáticas con los usuarios ya sean estudiantes, representantes o docentes, y resolver las mismas.

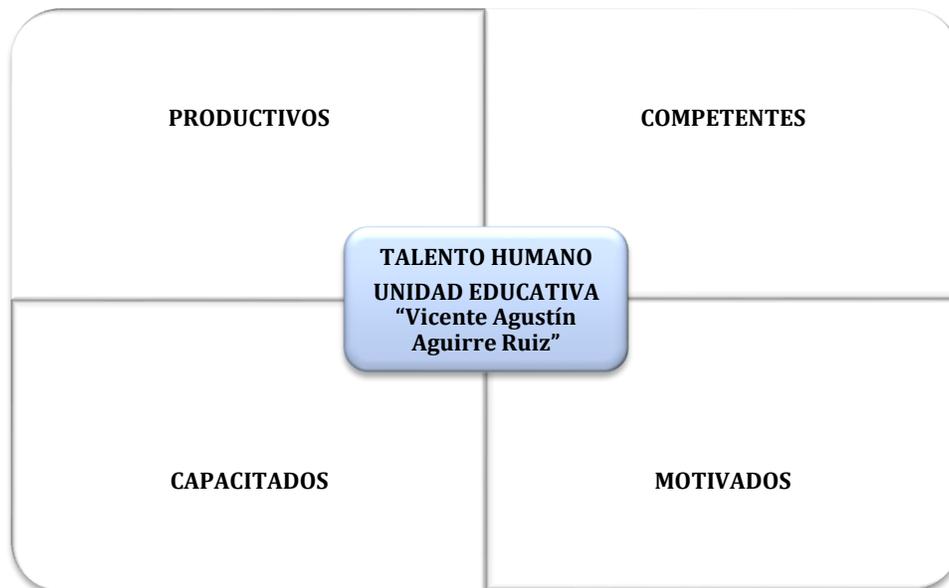
- **Capacitados:** Para la unidad educativa es relevante mantener un personal altamente capacitado, es por esta razón que la globalización lleva a considerar a las personas como el activo estratégico más importante dentro de las organizaciones, puesto que lleva al despliegue de oportunidades con respecto a la oferta de capacitación dentro de sus áreas, especializarse los hace desarrollar mayor productividad y la competitividad organizacional.

- **Motivados:** La unidad educativa debe alentar al talento humano mediante incentivos que los impulsen a ser más eficiente y servir de mejor manera. El comportamiento organizacional es un factor que se ve muy influenciado por los factores del entorno, la tecnología, la estructura de la organización y por todas las personas involucradas en el proceso.

Estos conceptos, se ilustran en la figura 7.

Figura 7

Características del talento humano



2. Competencias

2.1. ¿Qué son las competencias?

Para la unidad educativa “VICENTE AGUSTÍN AGUIRRE RUIZ” las competencias consiste en el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que cada colaborador posee y emplea diariamente en la ejecución de las actividades encomendadas por la institución, esto con la finalidad de satisfacer las exigencias de sus estudiantes, así como las expectativas de sus representantes.

Una vez identificadas las competencias que cada funcionario posee, la misión de la unidad educativa consiste en potenciar estas habilidades, buscando siempre destacarlas y explotar sus capacidades para el beneficio colectivo y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

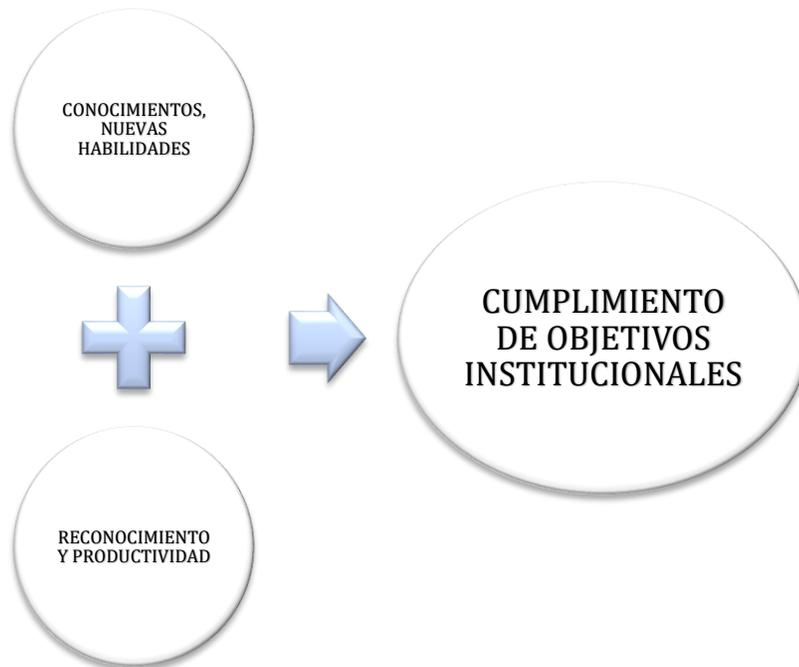
Es preciso indicar que, una competencia es una característica que poseen los colaboradores y está relacionada con la efectividad que tienen en un determinado trabajo o en cualquier situación; así mismo los comportamientos del trabajador deben adaptarse a los componentes descritos a continuación:

- **Saber:** conocimientos generales o especializados relacionados con un determinado ámbito profesional, que permiten dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.
- **Saber Hacer:** dominio de métodos y técnicas saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizando los procedimientos más adecuados, solucionando problemas de forma autónoma y transfiriendo las experiencias adquiridas a nuevas situaciones.
- **Saber Estar:** aptitudes de aprendizaje y formación interpersonales que permiten a la persona interactuar en su entorno laboral y desarrollar su profesión.
- **Poder Hacer:** es la capacidad para saber cómo utilizar los conocimientos, analizar e interpretar los datos obtenidos.
- **Querer Hacer:** demostrar un desempeño eficiente y eficaz, desempeñando acciones que correspondan a su función y su cargo.

Estos componentes se articulan en un modelo de relación causal que se muestra en la figura 8.

Figura 8

Componentes de las competencias



2.2. Modelo de competencias de la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre”

Se puede resaltar que la Unidad Educativa clasifica las competencias de su personal en 5 tipos:

- **Competencias digitales:** Son las competencias digitales de los conocimientos, uso de dispositivos digitales, habilidades y estrategias que permiten el uso crítico, creativo y seguro de la tecnología y en particular corresponde el uso de contenido digital en el ámbito de la educación, entre las que constan: información online, herramientas tecnológicas, aprendizaje dirigido, pensamiento crítico, y, comunicación asertiva
- **Competencias cardinales o estratégicas:** son las competencias que hacen referencia a lo principal de la organización, y son requeridas a todos los miembros de la misma,

favoreciendo el desarrollo de cada uno, entre ellas se consideran: fomentar el trabajo en equipo, integrar a todos los estudiantes, liderazgo, compromiso con la institución, y adaptabilidad a los cambios.

- **Competencias específicas, gerenciales o personales:** son aquellas competencias imprescindibles para la ejecución de un puesto de trabajo, dependiendo la ejecución de los profesionales administrativos o docentes, estas pueden ser: la oratoria y facilidad de palabra, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos.

- **Competencias específicas por área o funcionales:** son el conjunto de habilidades y destrezas que identifican a un determinado colaborador dentro del equipo de trabajo, dominando un área específica lo cual lo hace destacar del resto de sus compañeros, las cuales pueden ser: áreas del saber, facilidad de transmitir conocimientos a los estudiantes, técnicas de enseñanza, dominio de la materia que imparten, habilidades investigativas, e ingenio y creatividad educativa.

- **Competencias transversales:** estas competencias no son específicas de un área laboral, y son necesarias para la ejecución de los procesos institucionales, algunas situaciones que requieren de habilidades blandas son: toma de decisiones, proyección de la imagen institucional, expansión de nuevos servicios, flexibilidad y adaptabilidad de horarios.

A continuación, en la figura 9, se expone el modelo de competencias de la Unidad Educativa.

Figura 9

Modelo de competencias de la Unidad Educativa



3. Escala de competencias en la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz”

La escala de competencias en la Unidad Educativa, se expone en la tabla 19, donde se divide una columna de grado y otra del concepto. En la primera columna se ubica el grado de competencia que puede tener un empleado con respecto a una competencia, y en la columna de la derecha se hace constar el concepto de cada grado para poderlos situar adecuadamente.

Tabla 19

Escala de competencias de la Unidad Educativa

GRADO	CONCEPTO
Grado 0. No posee la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • No posee la competencia
Grado 1. Básico	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene prioridades claras • Solo puede enfocarse en una sola tarea • No tiene capacidad de enfrentar obstáculos

Grado 2. Intermedio	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de enfoque • No se hace entender por sus alumnos • No se alinea a los objetivos institucionales
Grado 3. Avanzado	<ul style="list-style-type: none"> • Busca solucionar conflictos entre alumnos • Su prioridad son los alumnos • Tiene habilidades para comunicar asertivamente
Grado 4. Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Obtiene resultados rápidamente con su materia • Mantiene el enfoque institucional y transmite a sus alumnos • Administra los recursos eficientemente • Retroalimenta temas relevantes en sus clases

3.1. Aplicación del modelo de competencia en las principales áreas en la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre”. El proceso para llevar a cabo el modelo de competencias, consta cuatro subprocesos: la selección y contratación, la evaluación, la capacitación continua, y, la motivación.

- **Selección y contratación:** Se requiere de un proceso esquematizado de selección que garantice a la institución la incorporación de nuevos profesionales que respondan a las exigencias que la institución plantea, una vez seleccionados serán contratados y llevados a un proceso de inducción que familiarice al profesional con la misión y visión de la unidad educativa.

- **Evaluación:** evaluación por parte de los alumnos a los docentes; esto permitirá al personal de dirección generar un control y seguimiento continuo, reconociendo las fortalezas y debilidades de cada docente.

- **Capacitación continua:** para la unidad educativa es relevante el proceso de capacitación para sus docentes, puesto que estos procesos le permiten a la institución aumentar

su capital intelectual; y continuamente expandir sus servicios educativos, garantizando la calidad de los mismos en forma permanente.

- **Motivación:** es preciso reconocer los méritos de cada profesional, ya que cada uno de ellos lo toma como un impulso para orientarse al cumplimiento de los objetivos institucionales y de crecimiento laboral, como recompensa por su esfuerzo realizado.

7. Las ventajas de usar este modelo para la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre”

- Mejor desempeño laboral, puesto que el profesional es tratado como una pieza esencial de la institución para la consecución de objetivos institucionales.

- Medición del grado de aprovechamiento del potencial del recurso humano.

- Evaluación del desempeño cuando las metas son más difíciles de alcanzar, pues crea un mayor esfuerzo y compromiso por parte de toda la organización.

- la capacitación continua brinda continuidad a los procesos y que también estos se puedan ir adaptando a las necesidades del trabajo.

- Mejora la productividad y clima organizacional.

- Medición del impacto económico del capital humano de la institución.

- La Unidad Educativa se ha planteado objetivos e indicadores que coadyuven al cumplimiento de su misión y visión institucional, puesto que el capital humano es el activo intangible de la institución, de ellos depende que la institución pueda posicionarse como uno de los mejores dentro de la ciudad, brindando a la colectividad un servicio de calidad.

La institución mira a la capacitación de sus docentes como una inversión, para garantizar la gestión del recurso humano y su productividad, haciendo una institución educativa competitiva.

8. Diccionario de competencias para la Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz”

En una búsqueda constante la Unidad educativa “Vicente Agustín Aguirre Ruiz” se ha esmerado por alcanzar ventajas competitivas en el mercado, tomando como punto de partida las estrategias para aumentar la productividad laboral, haciendo que estas sean más flexibles, a su vez éstas ayudan a alcanzar los objetivos, haciendo a la institución más productiva.

A continuación, se presentan algunos ejemplos del diccionario de competencias:

Ejemplo de competencias:

Calidad de servicio

<p>Definición</p> <p>Habilidad para relacionarse con los usuarios internos y externos; sean estos los estudiantes, personal administrativo y directivo, profesionales docentes, representantes de los estudiantes.</p> <p>Criterios de desempeño</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra trato cordial y amable con los usuarios 2. Realiza el seguimiento a los asuntos asignados. 3. Analiza las necesidades de los usuarios, de conformidad a la normativa institucional. 4. Ofrece alternativas de solución a los problemas detectados.

En la tabla 20, se hacen constar los cinco niveles de desarrollo de la calidad de servicio.

Tabla 20. Nivel de desarrollo de la calidad de servicio

NIVEL DE DESARROLLO	
1	Carece de competencia
2	Brinda información sobre los servicios que ofrece la unidad educativa.
3	Demuestra habilidad para identificar, anticiparse y resolver las necesidades de los usuarios
4	Capacidad para analizar y dar respuesta oportuna a las necesidades planteadas

-
- 5 Capacidad para relacionarse de forma asertiva con los usuarios y para diseñar las estrategias de solución de conflictos
-

Gestión del conocimiento

Definición

Habilidad para aplicar y exponer conocimiento adquirido, para transmitirlo de forma asertiva y clara a los estudiantes de la unidad educativa.

Criterios de desempeño

1. Revisa información actualizada en forma continua.
2. Documenta la información acorde a la asignatura que se pretende impartir.
3. Transmite de forma asertiva sus conocimientos, a través de procesos pedagógicos destinados a la comprensión de los temas impartidos.
4. Aplica métodos destinados al aprendizaje de conocimientos.

A continuación, se exponen los niveles de desarrollo de gestión del conocimiento que serán útiles para conocer la posición en la que se ubica cada empleado con respecto a esta habilidad, como se señala en la tabla 21.

Tabla 21

Nivel de desarrollo de gestión del conocimiento

NIVEL DE DESARROLLO	
1	Carece de competencia
2	Actualización de conocimientos según tareas asignadas.
3	Colaboración con actividades de aprendizaje y desarrollo de labores educativas.
4	Desarrollo de vivencias de aprendizaje, en función a objetivos específicos previamente establecidos.
5	Implementación de acciones efectivas encaminadas a transferir conocimientos.

Comunicación

Definición

Habilidad para expresarse asertivamente con los usuarios internos y externos de la institución, lo cual incluye comprender, transmitir y retroalimentar la información, ideas y opiniones tanto propias como de los usuarios.

Criterios de desempeño

1. Demuestra atención amable a las necesidades y requerimientos de los usuarios
2. Transmite de forma clara y asertiva sus ideas y opiniones, a los usuarios en forma oportuna.
3. Realiza las aclaraciones pertinentes a los usuarios, cuando es necesario realizarlo.
4. Genera información clara, logrando una comprensión clara y precisa de lo que se está transmitiendo.

En la tabla 22 se exponen los niveles que pueden alcanzar los trabajadores en esta habilidad.

Tabla 22

Nivel de desarrollo de comunicación

NIVEL DE DESARROLLO	
1	Carece de competencia
2	Capacidad para escuchar ideas y opiniones de los usuarios.
3	Capacidad para asegurarse de que el mensaje este claramente entendido, caso contrario retroalimenta la información al usuario.
4	Habilidad para escuchar, entender y discernir la información, de acuerdo con los requerimientos de cada persona.
5	Retroalimenta asertivamente la información para que las partes involucradas en el entorno estudiantil comprendan en forma clara y asertiva.

Liderazgo

Definición

Habilidad para apoyar y dirigir a las personas y lograr que los usuarios internos y externos; sean estos los estudiantes, personal administrativo y directivo, profesionales docentes, representantes de los estudiantes contribuyan de forma eficiente para cumplir con objetivos institucionales.

Criterios de desempeño

1. Identifica a las personas idóneas para alcanzar metas propuestas.
2. Propicia ambientes laborales que estimulan la participación en equipo.
3. Emprende actividades y acciones para desarrollar el talento humano en la institución.
4. Promueve la retroalimentación en su equipo para desarrollar el desempeño de las personas.

En la tabla 23 se indican los niveles de desarrollo de liderazgo que puede poseer el talento humano de la institución.

Tabla 23*Nivel de desarrollo de liderazgo*

NIVEL DE DESARROLLO	
1	Carece de competencia
2	Dirige a las personas a la consecución de objetivos y metas institucionales.
3	Imparte instrucciones claras y se comunica de forma asertiva para la consecución de proyectos asignados.
4	Identifica y mantiene climas laborales que promuevan a la cooperación y motivación de las personas.
5	Impulsa acciones que promueven y potencialicen el desarrollo profesional de las personas inmersas en el proceso.

A continuación, en la figura 10, se define el esquema de acuerdo al diccionario en donde se definen las competencias señaladas anteriormente.

Figura 10

Esquema de definición de competencias



4.3 Metodologías ágiles aplicadas a recursos humanos

4.3.1 Aspectos a considerar para las metodologías ágiles aplicadas a recursos humanos

Para desarrollar esta metodología, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **¿Por qué eligieron este *proyecto de trabajo*?**

A este proyecto lo elegimos debido a la necesidad de mejorar el proceso de selección de personal que este calificado e idóneo para las diferentes áreas de la Unidad Educativa.

- **¿Se trata de una organización real o ficticia? Describa las características de la misma**

El proyecto que hemos desarrollado es una empresa real llamada Unidad Educativa Particular “Vicente Agustín Aguirre Ruiz”, la misma se dedica a la prestación de servicios educativos desde Inicial 1 a Tercer Año de Bachillerato General Unificado, la institución se encuentra ubicada en la ciudad de Loja y viene operando desde el año 2017

- **El proyecto de trabajo, ¿responde a una incidencia/problema de la organización o se trata de la creación de una solución/proceso?**

Este proyecto busca resolver la falta de un proceso de selección de personal adecuado que se ha observado en la institución. Se ha detectado una carencia de procedimientos claros para guiar el ingreso de nuevos empleados.

- **¿Cuál es la problemática o solución que se procura obtener con este proyecto?**

La falta de técnicas de selección de personal en la Unidad Educativa presenta un desafío significativo, esta situación refleja la carencia de métodos efectivos y sistemáticos para identificar y contratar a los candidatos más apropiados para las diferentes áreas que existen en la institución; esta problemática puede afectar negativamente la calidad educativa y el desempeño general de la Institución.

- **¿Quiénes son los clientes que requieren este proyecto?**

El cliente de nuestro proyecto es la rectora de la Unidad Educativa, debido a que ella evidenció la falta de procesos claros en el momento que se selecciona el personal.

- **¿Cuál es la preocupación o deseo de los mismos? ¿Qué puede suceder si no logran este objetivo?**

La preocupación de la rectora y el vicerrector radica en la necesidad de perfeccionar las técnicas de selección de personal para evitar la contratación inadecuada, lo que puede desembocar en una alta rotación de personal y, en consecuencia, afectar la excelencia académica de la institución. Para abordar esta inquietud, es crucial revisar y mejorar las prácticas de selección, establecer criterios claros de evaluación, involucrar a diversas partes interesadas en el proceso y proporcionar desarrollo profesional y apoyo continuo al personal contratado. Siendo estas las claves para garantizar la retención del talento y el éxito académico de la institución educativa.

- **¿Quiénes son los usuarios finales que harán uso de esta solución/proceso?**

El vicerrector de la institución es el primer usuario que utiliza el proyecto de selección de personal, ya que tiene la responsabilidad de supervisar y aprobar el proceso de contratación del personal. Una vez que este ha completado el proceso de selección y contratación, los beneficiarios directos serán los estudiantes, padres de familia o sus representantes; ellos se beneficiarán del personal seleccionado, ya que influirá directamente en la calidad de la educación y en la experiencia académica que recibirán en la institución.

- **¿Cuáles pueden ser los principales intereses o preocupaciones de estos usuarios?**

Los principales intereses del usuario es que se cuente con el personal altamente capacitado acorde a las exigencias del mercado actual en el ámbito educativo. Lograr que la Unidad Educativa se logre ubicar dentro de los estándares de calidad en educación media. Es importante mantener un enfoque de mejora continua y seguir de cerca el progreso hacia la excelencia académica.

- **¿De qué otros stakeholders de la organización se requiere su participación?**

Es esencial reconocer al Comité Central de Padres de Familia como un actor fundamental en nuestro proyecto de estudio, dado su profundo interés en garantizar que la Unidad Educativa cuente con profesionales altamente capacitados, su participación directa resulta crucial para el éxito de nuestra iniciativa. Para asegurar una colaboración efectiva, se debe integrar a los representantes del Comité en las decisiones clave, solicitar sus opiniones y sugerencias, así como contar con su respaldo logístico y financiero cuando sea necesario. Mantener una comunicación transparente y establecer canales de retroalimentación abiertos contribuirá significativamente a nuestra meta compartida de elevar los estándares de calidad educativa en nuestra institución.

- **Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del proyecto**

El presente trabajo tiene deseabilidad por parte del cliente que es la rectora de la institución que requiere que el vicerrector realice procesos más eficientes en el proceso de contratación de personal teniendo la factibilidad de poder ayudar al vicerrector que realice un adecuado proceso de selección de personal, y teniendo su viabilidad en la ejecución del proyecto a la hora de aplicar las diferentes técnicas para tener un eficaz y correcto proceso de contratación.

- **Herramienta Etnográfica para empatizar con tus usuarios y saber sus necesidades. Plan de investigación.**

El plan de investigación de la técnica etnográfica para empatizar con los usuarios y conocer sus necesidades, se realizó mediante el método de la encuesta, misma que se aplicó al vicerrector de la Unidad Educativa Particular Vicente Agustín Aguirre Ruíz, el día lunes 25 de febrero de 2024, en el horario de 9 a 11 de la mañana; los materiales utilizados para el efecto fueron hojas y esferos.

Se escogió el método de encuesta debido a que es una herramienta muy útil y fácil de manejar para poder obtener información oportuna para el desarrollo del presente trabajo.

- **Herramienta para interpretar las necesidades/deseos de los usuarios**

El formato utilizado como herramienta para interpretar las necesidades de los usuarios, fue el mapa de empatía, que permitió obtener respuestas de a) ¿qué piensa y siente?: sobre el correcto proceso de selección de personal, sentir que se ha escogido al personal adecuado, tiempo de permanencia del personal en la institución; b) ¿qué ve?: falta de un proceso adecuado de contratación de personal, en otras instituciones existen procesos establecidos; c) ¿qué oye?: lo que dicen los padres de familia, rotación de personal, los que dicen los docentes, mejoras de sueldos, lo que dicen los estudiantes, personal joven; d) ¿qué dice y hace?: persona adaptable al cambio, persona respetuosa, persona amable con su entorno; e) dolor: no captar personal adecuado, no poseer conocimientos y experiencia apropiados, escasos recursos económicos; f) motivación: obtener excelencia académica, ser referentes en educación

- **Redacción del o los Insights Accionables resultante de la interpretación del usuario.**

¿Cómo realizar el proceso de selección de personal de manera eficiente?

¿Cómo seleccionar el personal idóneo para los puestos requeridos?

¿Cómo disminuir la rotación de personal?

- **Herramienta/s para la generación de Ideas seleccionada/s y participantes (usuarios) de la organización.**

El *Brainstorming* es conocido por su capacidad para desbloquear el pensamiento creativo y generar una "lluvia de ideas", lo que resulta fundamental para desarrollar soluciones innovadoras y efectivas.

En este contexto la herramienta utilizada fue, el Brainstorming, ya que es una técnica efectiva debido a su capacidad para fomentar la colaboración y la creatividad de todo el equipo. Esta técnica permitió que cada colaborador del equipo participara activamente y contribuyera con diferentes de ideas, lo que enriqueció el proceso de generación de soluciones al problema detectado en la institución.

Una vez analizado y aplicada esta técnica se ha llegado a las siguientes ideas que se requieren para el proyecto.

En el Proceso de selección de personal en la Unidad Educativa se ejecutarán las siguientes actividades:

- **Identificación de necesidades:** Comprender las necesidades específicas de la institución y definir los perfiles de puesto requeridos.
- **Publicación de vacantes:** Anunciar las oportunidades laborales en diversos canales para llegar a una amplia audiencia.
- **Evaluación de solicitudes:** Revisar detalladamente las solicitudes recibidas y seleccionar a los candidatos que mejor se ajusten al perfil del puesto.
- **Entrevistas estructuradas:** Realizar entrevistas estructuradas para evaluar las habilidades técnicas y las aptitudes interpersonales de los candidatos.
- **Verificación de referencias:** Confirmar referencias y antecedentes laborales para validar la idoneidad de los candidatos seleccionados.
- **Selección del candidato:** Seleccionar al candidato más adecuado y presentar una oferta formal de empleo.
- **Integración y apoyo:** Facilitar la integración del nuevo empleado en la institución y brindar apoyo durante su período de adaptación.
- **Retroalimentación y mejora continua:** Recabar comentarios para mejorar constantemente el proceso de selección de personal y garantizar su eficacia a largo plazo.
- **Tipología de Prototipo a presentar** al/los usuario/s para la experimentación y evolución de la propuesta de mejora o creación del proceso.

En el punto 4.1 se encuentra detallado el prototipo de esta propuesta, donde se expone el proceso de requerimiento, reclutamiento, selección y contratación de personal para el puesto de colectora (ejemplo).

El presente trabajo se fundamenta en un estudio de campo llevado a cabo en la institución educativa. Durante una entrevista con el vicerrector, se puso de manifiesto la necesidad imperante de establecer un proceso idóneo para la selección de personal. Esta manifestación refleja el reconocimiento por parte de la institución de la importancia crucial de contar con un equipo humano seleccionado y capacitado de manera adecuada.

Las razones principales a esta necesidad incluyen en mejorar la calidad educativa, la eficiencia en la gestión y administración, la promoción de un clima laboral favorable, el cumplimiento de objetivos institucionales y la optimización de recursos.

4.3.2 Acciones de Testeo para determinar si el último prototipo responde a la solución final requerida por el/los usuario/s.

Se concluye, que el presente prototipo expresa la satisfacción del usuario y cliente ya que la urgencia de implementar un proceso de selección riguroso denota una comprensión profunda de la relevancia que tiene el contar con un personal comprometido y calificado para el éxito integral de la institución educativa.

Los resultados del testeo han posibilitado llevar a cabo el proceso de selección de la colectora de la institución; mismo que ha significado una experiencia enriquecedora para la organización, en el sentido que se han puesto en práctica las actividades sugeridas y se han evidenciado resultados muy buenos en cada etapa; de tal manera que las personas a cargo de la selección de personal han quedado satisfechas con el resultado. Por lo que se considera que es el prototipo adecuado para la selección de personal de la institución educativa.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones generales

En este apartado se exponen las conclusiones más relevantes de la propuesta y la utilidad que la solución propuesta aporta al proceso de selección de personal para la Unidad Educativa Particular "Vicente Agustín Aguirre Ruiz".

- Las técnicas efectivas de selección de personal se constituyen en una herramienta administrativa para escoger de manera eficiente al candidato mejor calificado para cubrir una vacante de la institución. Este proceso disminuye errores y aporta a que la institución cuente con personal calificado y comprometido con el quehacer del centro educativo.

- La definición de la filosofía del área de recursos humanos para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz, permite a la institución educativa compatibilizar la contratación de personal con las estrategias organizacionales, a través de las técnicas efectivas de reclutamiento, selección e inducción de personal, que permita proveer a la empresa de personal con capacidades y aptitudes requeridas para ocupar la vacante.

- Las metodologías ágiles aplicadas a recursos humanos responden a una adecuada planificación del proceso de selección de personal para la Unidad Educativa en estudio, dada la importancia que tiene este proceso dentro del centro educativo, este procedimiento es flexible y fácil de acoplarlo a cualquier vacante que se origine en la institución.

5.1.1 Conclusiones específicas

- La definición de perfiles del puesto a ocupar, es clave para dar inicio al proceso de selección; ya que orienta la búsqueda del profesional para desempeñar ese cargo, además de especificar las habilidades y capacidades que se requieren para el puesto.

- El listado de preguntas a realizar de referencias laborales y la prueba práctica, son herramientas eficaces para encontrar al candidato ideal.

- El proceso de inducción sugerido para dar la bienvenida a los nuevos integrantes de la institución, se convierte en un gran paso para hacerlos sentir parte de la familia y comprometidos con el centro educativo.

5.1.2 *Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto*

Los objetivos específicos del proyecto formulados inicialmente fueron:

- Diseñar técnicas efectivas de selección de personal para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz.
- Definir la filosofía del área de recursos humanos para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz.
- Establecer las metodologías ágiles aplicadas a recursos humanos para la Unidad Educativa "Vicente Agustín Aguirre Ruiz.

El cumplimiento de estos objetivos ha sido posible mediante el análisis de literatura y documentos internos del centro de estudios. En cuanto a la literatura, ha permitido consultar a diferentes autores sobre las técnicas de selección de personal, filosofía del área de recursos humanos y metodologías ágiles aplicadas a recursos humanos; y así poder elegir la que más se acople a la institución. Con respecto al análisis de documentos internos de la institución, han posibilitado conocer la realidad de la organización en cuanto al proceso llevado a cabo para la selección de personal; así como saber su filosofía y metodologías utilizadas para el área de recursos humanos.

5.2 Contribuciones

5.2.1 *Contribución a nivel personal*

El grupo de investigadores ha enriquecido sus conocimientos en técnicas efectivas de selección; ya que, ha sido posible analizar, desarrollar y profundizar en los documentos reales usados por instituciones en su actividad de selección de personal. Este proceso ha constituido un

primer acercamiento al campo profesional de la especialización que los investigadores se encuentran cursando.

5.2.2 Contribución a nivel académico

Este proyecto llevado a cabo en la institución educativa, ha sido posible gracias a la vinculación que realiza la UIDE con la sociedad a la que se pertenece. Misma que ha posibilitado poner en práctica los conocimientos recibidos en la maestría, mediante la elección de un proceso adecuado de selección de personal para sugerirlo como prototipo a la institución donde se realiza este trabajo investigativo; además ha permitido hacer contacto con una organización de la localidad y conocer sus procesos interno en cuanto a la selección de personal.

5.2.3 Contribución a la gestión empresarial

La contribución a la gestión empresarial de la institución educativa es relevante, puesto que facilita información precisa sobre las técnicas efectivas de selección de personal. Dejando un aporte científico importante a la organización educativa en la que se desarrolló la investigación; mediante un prototipo para la adecuada selección de personal, el cual resalta la importancia que debe tener un adecuado proceso de selección de personal; el efecto que este proceso tiene en la comunidad educativa; y la responsabilidad que se adquiere como centro educativo para ofrecer un ambiente agradable para trabajar y la estabilidad laboral que todo colaborador anhela.

5.2.4 Limitaciones del proyecto

Cabe la pena indicar que las conclusiones y recomendaciones expuestas en el presente trabajo, son deducciones basadas en determinado periodo de tiempo y bajo el contexto analizado en este estudio.

5.3 Recomendaciones

- A la rectora de la Unidad Educativa, se sugiere solicitar a quien corresponda el diseño del proceso de evaluación de desempeño de todo el personal que labora en la institución, para que se puedan conocer sus competencias e ir las potenciando permanentemente, con la

finalidad de mejorar la calidad en el servicio educativo que ofrece la organización; así como también descubrir talentos para posibles ascensos.

- A la vicerrectora del plantel, se recomienda revisar, analizar, socializar la propuesta de este estudio con los demás profesionales del área administrativa, de tal manera que pueda ponerse en práctica, la próxima vez que el caso lo requiera, con una respectiva retroalimentación del proceso.

- Se propone a la parte administrativa de la institución educativa, generar un perfil de cada puesto de trabajo, de manera que cada colaborador conozca específicamente las funciones que debe realizar; así como de los objetivos que cada puesto requiere que se cumplan.

Referencias

- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Elearning, S.L.
- Asamblea Constituyente. (21 de Enero de 2021). *Constitución de la República del Ecuador [Actualizada]*. Obtenido de <https://n9.cl/41evj>
- Asamblea Nacional. (31 de Enero de 2024). *Autoridades informaron sobre el presupuesto 2024 asignado para la educación superior*. Obtenido de <https://n9.cl/3lm9mo>
- Bolaños, Á. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Biumar*, 4(1), 134-146. <https://doi.org/https://doi.org/10.31948/BIUMAR4-1-art11>
- Bravo, W., y Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs las pruebas psicológicas. *Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Castillo, J., y Bermejo, M. (2019). El proceso de selección del personal en algunas instituciones de educación superior del Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales. En línea*. <https://doi.org/https://n9.cl/3g7epc>
- Galeano, M. (2021). *Investigación cualitativa*. Fondo Editorial FCSH.
- Galleani, R. (2023). *Coaching para competencias laborales*. Olenjnik.
- García, E. (2023). *Gestión de productos y promociones en el punto de venta*. Paraninfo S.A.
- Guerrero, D. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio*, 3(5), 60-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33>
- Hennessy, K. (2021). *Cómo funciona la psicología. Guía gráfica de psicología aplicada*. DK.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2023). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo-ENEMDU*. Obtenido de <https://n9.cl/4g953>
- Ipanaqué, A. (2021). Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización? *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48), 85 - 92. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21822>

- Ladrón, M. (2023). *Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos*. Tutor formación.
- Mellado, F. (23 de Julio de 2019). *¿Qué es el alcance de una investigación?* Obtenido de <https://n9.cl/y34mn>
- Ministerio de Educación. (10 de Marzo de 2019). *Boletín Bachillerato Intensivo* . Obtenido de <https://n9.cl/8d74cn>
- Ministerio de Educación. (Noviembre de 2023). *Plan natura: Educación, Innovación, Sostenibilidad 2030*. Obtenido de <https://n9.cl/tno5w>
- Ministerio de Educación. (28 de Febrero de 2023). *Reducción de la brecha digital en el Sistema Nacional de Educación*. Obtenido de <https://n9.cl/83an0>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (17 de Enero de 2024). *Comunicado oficial [Twitter]*. Obtenido de <https://n9.cl/pkdvy>
- Mondy, W., y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Naciones Unidas. (25 de Septiembre de 2015). *Ecuador y la agenda de desarrollo 2030*. Obtenido de <https://www.local2030.org/library/239/Ecuador-y-la-Agenda-de-Desarrollo-2030.pdf>
- Parra, M., Muñoz, J., y López, L. (2023). *Habilidades gerenciales. Teoría y práctica*. Ediciones de la U.
- Ramos, C. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>.
- Rothery, B., y Robertson, I. (2008). *Outsourcing la subcontratación*. Limusa.
- Saldaña, C., Saavedra, F., y Alejandría, C. (2021). Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores, dirección de operaciones agrarias de Tarapoto -región San Martín. *Ciencia Latina*, 5(4), 5835-5863. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.727
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Norma.
- Souto, L., Maequez, F., y Marrero, Y. (2019). Procedimiento para la selección del personal basado en la Teoría de los Subconjuntos Borrosos y Operadores OWA. *Espacios*, 40(34), 9.

- Toursinov, A. (2023). *Principios de la metodología de la investigación y redacción de tesis en las ciencias sociales*. Episteme.
- UNESCO. (25 de Septiembre de 2015). *Desglosar el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. Educación 2030*. Obtenido de <https://n9.cl/wib0g>
- Unidad Educativa Particular Vicente Agustín Aguirre Ruiz. (5 de Julio de 2023). *Ceremonia de graduación de la primera promoción de bachilleres [Facebook]* . Obtenido de <https://www.facebook.com/uevicenteagustin?mibextid=ZbWKwL>
- Unidad Educativa Particular Vicente Agustín Aguirre Ruiz. (21 de Marzo de 2024). *Educando Integralmente para la Vida [Facebook]*. Obtenido de <https://www.facebook.com/uevicenteagustin?mibextid=ZbWKwL>
- Unidad Educativa Vicente Agustín Aguirre Ruiz. (2021). *Propuesta pedagógica institucional*.
- Valderrama, B. (2018). La rueda de motivos: Hacia una tabla periódica de la motivación humana. *Papeles del Psicólogo*, 39(1), 60-70.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/778/77854690007/html/>
- Villanueva, F. (2020). *Metodología de la investigación*. Klik.