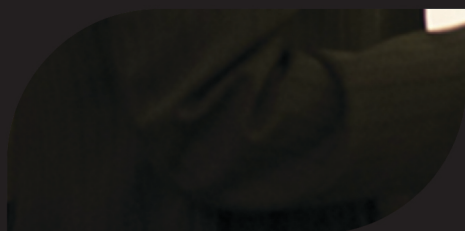
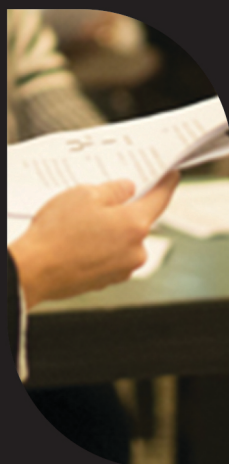


Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes de las universidades ecuatorianas

María Elena Espín Oleas



ESPOCH
2019

**Modelo para la gestión del talento humano orientado
al alto desempeño de los docentes de las universidades ecuatorianas**

Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes de las universidades ecuatorianas

María Elena Espín Oleas



**Modelo para la gestión del talento humano orientado
al alto desempeño de los docentes de las universidades
ecuatorianas**

© 2019 María Elena Espín Oleas

© 2019 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Panamericana Sur, kilómetro 1 ½
Instituto de Investigaciones
Dirección de Publicaciones Científicas
Riobamba, Ecuador
Teléfono: 593 (03) 2 998-200
Código Postal: EC0600155

Aval ESPOCH

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego
(*peer review*)

Corrección y diseño
La Caracola Editores

Impreso en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio,
sin la previa autorización por escrito de los propietarios del
Copyright

CDU: 651 + 658.3 + 378

Modelo para la gestión del talento humano orientado
al alto desempeño de los docentes de las universidades
ecuatorianas

Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Instituto de Investigaciones

Dirección de Publicaciones, año 2019

121 pp. vol: 17,6 x 25 cm

ISBN: 978-9942-36-843-0

1. Organización y técnicas de trabajo en las oficinas
2. Personal. Relaciones humanas en la empresa
3. Enseñanza superior / terciaria. Universidades

ÍNDICE GENERAL

Introducción	6
Capítulo I	
Consideraciones teóricas sobre la gestión del talento humano	9
1.1. La gestión del talento humano (GTH)	9
1.1.1. Evolución y Cronología.....	9
1.1.2. Concepto actual de la Gestión del Talento Humano.....	12
1.1.3. Función de los Recursos Humanos.....	13
1.2. El alto desempeño en las organizaciones	17
Capítulo II	
Modelos para la gestión de los recursos humanos	22
2.1. Conceptualización de Modelos	22
2.1.1 Tipologías de Modelos	22
2.2. Comparación de los Modelos analizados	40
Capítulo III	
Consideraciones sobre la gestión del talento humano en las universidades de América Latina y el Caribe	46
3.1.- La Educación Universitaria en América Latina y el Caribe	46
3.2. Consideraciones sobre la gestión del talento humano en universidades ecuatorianas	48
Capítulo IV	
Propuesta de modelo de gestión de talento humano para el alto desempeño de los docentes y directivos de las universidades ecuatorianas	54
4.1 Conceptualización teórica del modelo propuesto.....	54
4.2. Procedimiento para la operacionalización del modelo propuesto	67

Capítulo V

Aplicación del procedimiento propuesto	69
5.1. Caracterización de la Universidad.....	69
5.2. Aplicación del procedimiento	70

Capítulo VI

Validación del modelo propuesto	99
6.1. Validación del modelo a través del Método de expertos	99
6.2. Validación del modelo a través del criterio de usuarios	102

Bibliografía	105
--------------------	-----

INTRODUCCIÓN

La llegada del siglo XXI ha representado el símbolo de la reconfiguración global de la cultura humana, marcada por una avalancha de innovaciones tecnológicas sin precedentes en la historia. En tal sentido, la manera en que se explican los procesos sociales, económicos y políticos se ha modificado para poder entender su funcionamiento en estas nuevas condiciones.

Para Castells y Hall (1994), la globalización es un proceso multidimensional y no solo económico, del cual la expresión determinante es la interdependencia global de los mercados financieros, favorecida por la desregularización y liberalización de dichos mercados, lo que sitúa a la globalización como un fenómeno económico del cual no se han abordado sus aspectos sociológicos y han pasado casi inadvertidas sus consecuencias en lo social, político, deportivo e incluso en el sector público.

Para C. Díaz (2010), muy poco se ha trabajado en la expansión de la llamada sociedad del conocimiento. Sin embargo, los resultados distan de ser los esperados, ha transcurrido la primera década del siglo XXI sin que el impresionante volumen de conocimientos e información que navega hoy en el mundo haya podido contribuir sustancialmente a dar respuestas satisfactorias a los problemas apremiantes que sufre la humanidad.

Las instituciones de enseñanza superior, necesitan un análisis del desempeño, homogenizado que tome en cuenta academia, estudiantes, entorno de aprendizaje, investigación y gestión interna, que permitan orientar su misión, en cooperación con otras universidades públicas, en el sentido de planificar la oferta académica y las actividades de investigación hacia los problemas de desarrollo local.

La gestión de talento humano ofrece un valor agregado, en un contexto exigente en donde es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose a abandonar esquemas rígidos y complejos arraigados en los docentes y directivos. Es importante establecer las razones que impiden o limitan la capacidad de alcanzar un alto desempeño en los docentes y directivos, pues constituyen el motor principal de las acciones conducentes, a mejorar sus con-

diciones de vida que permitan incorporar el concepto de un docente y directivo comprometido con el cambio orientado al cliente interno y externo que concluya en el desarrollo de sus habilidades y su alto desempeño.

La tarea docente implica un permanente aprendizaje de la profesión, esto es, como expresa Medina (2012, p. 15),

la interiorización de los estilos, modos y estrategias singulares mediante las que se aprenden a tomar decisiones para indagar los procesos de afianzamiento del saber y los singulares procesos de aprender a aprender. El aprendizaje profesional es la actividad peculiar que realiza cada docente para descubrir y asumir las exigencias concretas de la práctica docente.

En la elección de los directivos, el fin principal debe ser proponer al docente más preparado para desarrollar las funciones de docencia e investigación, sino el de preservar intereses muy concretos y particulares que son el peor mal de cualquier institución, en este caso la universitaria, que pretenda basarse en el mérito y la capacidad para la selección del Talento Humano. Parece ser que las razones que mueven a un docente a ocupar un cargo directivo son los intereses de tipo personal y de carácter grupal o social; la verdadera profesionalización de los cargos de dirección y gestión universitarios, permitirá generar una cultura específica para la dirección y gestión universitaria (Sáenz et al., 2011).

Desde ese punto de vista, es indispensable la revalorización del talento humano; el perfil del trabajo que hoy se ejecuta demanda un conjunto de nuevas competencias cognitivas, sociales y tecnológicas. Se exige a la persona que sea capaz de adaptarse y promover una nueva forma de organización del servicio, caracterizada por estructuras menos jerarquizadas y que desarrollen actividades variadas y diferenciadas. Se requiere talento humano calificado, sobre una base más compleja, diversa e integral (OIT, 2001).

En el contexto laboral, las instituciones públicas deben realizar actividades para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, con altos patrones de eficiencia y altos índices de calidad en sus prestaciones (Vieira y Roda de Souza, 2014). En la Constitución de la República del Ecuador (2008, art. 149), se establecen las instituciones que se consideran como públicas, entre las cuales se incluyen las universidades como “organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos”.

En este sentido, en el presente libro se propone un modelo de gestión de talento humano orientado al alto desempeño de los docentes de las universidades ecuatorianas. El modelo se valida a través de criterios de expertos y de usuarios.

CAPÍTULO I

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El presente capítulo tiene como objetivo analizar los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano orientada al alto desempeño de los docentes y directivos. Es por ello que se considera imprescindible partir de las formas pretéritas para entender las bases teóricas sobre las cuales se han construido, en cada momento, la gestión de talento humano y que han sido reflejadas en el alto desempeño de los docentes y directivos.

1.1. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH)

1.1.1. Evolución y cronología

Para comprender la gestión de talento humano (GTH) es preciso conocer la evolución de esta disciplina, de manera que sea posible relacionar los hechos pasados con las experiencias y conocimientos actuales. Desde que el hombre comenzó a vivir en sociedad, se puso de manifiesto la necesidad de vivir organizadamente y desempeñar funciones sociales en forma ordenada para satisfacer sus diferentes necesidades de bienes y servicios. Esto condujo al nacimiento de la administración (Amaru, 2009). Carro y Caló (2012) definen a la administración como la disciplina científica que estudia a las organizaciones, su origen, su evolución, sus objetivos, su funcionamiento y su incidencia en la sociedad.

El pionero en la clasificación de las operaciones principales de la administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control) fue Henri Fayol, y fue también el primero en vincularlas al concepto de gestión (Schmal y Ruiz-Tagle, 2009). Para Fayol, la gestión será mejor en las organizaciones, en la medida en que estas alcancen sus objetivos (eficacia) haciendo uso óptimo de los recursos (eficiencia). En la actualidad, es común (en la literatura especializada de habla hispanica) la utilización de los vocablos “gerencia” (del inglés *management*)

y “gestión” (del francés *gestion*) como sinónimos de “administración” (Cabrerero, 1998). Según C. Ramírez (2010), estos tres términos son equivalentes, ya que tienen como meta obtener resultados eficaces (cumplimiento de los objetivos) con la mayor eficiencia (máximo ahorro de recursos). Por esa razón, y a tenor con lo que señala este autor, el término gestión será empleado en esta investigación.

Tres enfoques clásicos presentan peculiaridades útiles para los modernos directivos de las organizaciones. El primero es de la autoría de Niccolo Machiavelli (1469-1527). A pesar de que el adjetivo maquiavélico se usa con frecuencia para describir a oportunistas astutos y manipuladores, Maquiavelo es un gran creyente de las virtudes de la república, lo que se demuestra en sus discursos. Al referir sus opiniones sobre el Estado, describió principios que pueden aplicarse a la gestión de las organizaciones en la actualidad, como el hecho de que una institución es más estable si sus miembros tienen derecho a expresar sus diferencias y resolver los conflictos en su seno. Además, Maquiavelo expresó que, mientras una sola persona puede iniciar una organización, esta se conservará cuando quede al cuidado de muchos y cuando muchos tengan el deseo de preservarla. También se anticipó a la dialéctica moderna, pues opinaba que, para cambiar una organización ya establecida, “se debe retener al menos una sombra de sus costumbres antiguas” (Maquiavelo, 1987).

El segundo enfoque es el descrito por el filósofo chino Sun Tzu hace más de 2000 años, y plantea que, cuando el enemigo avance, es preciso retirarse; cuando se detenga, hay que asediario; cuando rehuya el combate, se le atacará; cuando se retire, habrá que perseguirlo. Si bien estas normas rigen la estrategia militar, pueden utilizarse para derrotar a los competidores de los negocios; de hecho, la estrategia competitiva moderna, fundada por Michael E. Porter se basa en conceptos similares (Maslow, 2005).

El tercer enfoque se debe a Karl Marx en su obra *El Capital*, publicada entre 1867 y 1894, y se refiere a la necesidad de la dirección: “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que broten de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales” (Marx, 1973).

Los orígenes de lo que hoy se denomina gestión del talento humano se encuentran en la mitad del siglo XIX, después de concluida la Revolución Industrial.

La mecanización del trabajo (Chaves, 2004) generó insatisfacción en los trabajadores, que iniciaron intentos por mejorar sus condiciones de vida utilizando la fuerza que les ofrecían los sindicatos. Las empresas más destacadas, viendo la importancia que tomaba este movimiento, decidieron crear los llamados “departamentos de bienestar”, preludio de los actuales departamentos de personal, en los que se intentaba solucionar los problemas de los empleados con respecto a la vivienda, la sanidad, la educación de sus hijos, y otros. La finalidad de estas medidas, por supuesto, era calmar el espíritu de rebeldía de los obreros para poder continuar produciendo el máximo al menor costo. En las postrimerías del siglo XIX, con el apoyo de las grandes industrias que dominaban el panorama económico en los países desarrollados, apareció una escuela que empezó a unificar los diversos criterios que se aplicaban en cada fábrica: la escuela clásica o de dirección científica del trabajo. Su máximo exponente es el norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) quien plasmó parte de su teoría en su obra *Principios de dirección científica*, publicada en 1911. Se fundamenta en la idea de que el hombre es un ser racional que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales (Taylor, 1953). Con el fin de elevar el rendimiento de los trabajadores en las fábricas, Taylor se centra en conocerlos mejor y aprovechar al máximo sus potencialidades como vía para la solución del problema. Otros autores reconocidos de esta escuela son Henri Fayol (1841-1925) y Max Weber (1864-1920). Max Weber, además definió el concepto de burocracia, como una forma de organización humana, basada en las normas impersonales y la racionalidad, que garantiza la máxima eficiencia posible en el logro de sus objetivos. Por otra parte, el taylorismo fue una corriente muy difundida, y en efecto logró resultados en la reducción de los costos, pero no logró resolver los problemas más importantes que se planteaban en un departamento de personal; además encontró el rechazo de la clase obrera, pues incrementó el nivel de explotación de esta (Barba, 2010). Los principios tayloristas tuvieron su máxima expresión en el fordismo que apareció después de la I Guerra Mundial, y en nuestros días en el posfordismo (Bergalli, 2005).

Como reacción a la escuela clásica, surgió la denominada escuela de las relaciones humanas, con el factor humano como eje central. En dicha corriente, obviamente, existe una intensa participación de la psicología, al colocarse el factor humano como objeto de estudio común. Su fundador fue Elton Mayo, quien a principios del siglo XX escribió un famoso libro sobre la influencia de los factores psicológicos y sociológicos en el mundo del trabajo (Mayo, 1933). En este ensayo

demonstró —lo cual sigue vigente— que en el comportamiento del personal inciden de manera decisiva los factores psicológicos y sociológicos de su diario vivir.

1.1.2. Concepto actual de la gestión del talento humano

El camino hacia el concepto actual de gestión del talento humano ha transitado por un proceso evolutivo muy vinculado a los acontecimientos históricos. Después de la Segunda Guerra Mundial se produce un cambio acelerado en el mundo empresarial, que transformó la concepción de la empresa dentro de la sociedad. Cada vez en mayor medida, temas como la responsabilidad social y la consideración del trabajador en sus aspectos humanos adquieren un gran peso. Aparecen movimientos de consumidores, regulaciones ambientales, normalización de diferentes aspectos de la calidad, entre otros. Estos y otros fenómenos son los que llevan a un nuevo concepto que comenzó a emerger: la empresa como organización, como un sistema en constante interacción con el medio. Uno de los resultados de este cambio es que, al referirse a los empleados, viejos términos como “personal” y “recursos humanos” se transformaran en “capital humano” (Didier, 2013).

Esta denominación, capital humano, se asocia inevitablemente a la definición marxista del término “capital”. Para Marx (1973), este concepto es expresión de las relaciones de producción y explotación del obrero por el capitalista, demostrando que la fuerza de trabajo es capaz de crear valores por encima de su propio valor, de crear plusvalía. Aunque tiene otros sinónimos como riqueza, patrimonio y caudal, cuando se aplica a las personas es cuestionable desde el punto de vista ético, pues se considera al ser humano como un elemento meramente material (Didier, 2013). También se observa que las concepciones tradicionales del capital humano han puesto énfasis solo en los conocimientos, excluyendo el rol que juegan los valores humanos y limitándose al factor educacional.

E. Morales (2002) define cuatro términos principales sobre este tema: personal, recurso humano, capital humano y talento humano. Para este autor, personal es aquel conjunto de individuos pertenecientes a una clase, corporación o dependencia determinada. El recurso humano es aquel conjunto de capital humano que opera bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo. Capital humano responde al conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes

inherentes a los individuos que conforman una organización, y el talento humano es la aptitud intelectual de los hombres, valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño dentro de la entidad. De esta forma se puede decir que se ha producido una evolución en estos conceptos, pasando de concebir al individuo solamente desde su operatividad dentro de una organización a percibir y potenciar en ellos sus habilidades y conocimientos, capaces de generar ventajas competitivas.

El desarrollo de los fundamentos ideológicos del pensamiento socialista en el marco de la Revolución cubana ha significado una contribución a la definición de capital humano. El comandante en jefe Fidel Castro Ruz lo enuncia como una noción que implica “no solo conocimientos, sino también —y muy esencialmente— conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco” (Castro, 2005).

Odriozola (2007) considera que cualquier concepción alternativa a la del capital humano sería limitada si se centra en criticar el término o redefinirlo, por lo que rompe con la lógica del pensamiento teórico que sustenta el término cuando propone sustituir el concepto “capital humano” por la categoría “potencial humano”, y lo define como “el conjunto de conocimientos y valores asimilados por las personas, que contribuyen al mejoramiento de sus habilidades productivas y creativas, a la ampliación de sus capacidades para participar de forma consciente en el proyecto social del cual forman parte y a su realización plena como individuos”.

1.1.3. Función de los recursos humanos

La función de los recursos humanos ha atravesado diversas etapas. La primera fue la administración de personal, que comprende las funciones vinculadas a la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral y el ausentismo. Ferriol (1996) (citado por E. Morales, 2002, p. 89) la define como “gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes”. Desde este enfoque, la situación social de los empleados no es importante. Además se caracteriza por actuar sobre sucesos ya pasados, sin un enfoque estratégico que incluya los objetivos individuales en los de la organización.

El crecimiento de las empresas y la introducción de avances científico-técnicos condujeron a la modernización de esta función y provocó su transformación de administración de personal a administración de recursos humanos. Para Chiavenato (1987) (citado por E. Morales, 2002, p. 89), la administración de recursos humanos “es la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como el control de técnicas que promuevan el desempeño eficiente del personal, ya que para sus miembros la organización representa el medio para alcanzar sus objetivos relacionados directa o indirectamente con su trabajo”. Por su parte, Stoner (1989) (citado por E. Morales, 2002), la considera como una función administrativa que se encarga del reclutamiento, la colocación, el adiestramiento y el desarrollo de los integrantes de una entidad. Sin embargo, cuando se utiliza el término “recurso humano”, se compara a la persona con los instrumentos, las herramientas o las máquinas, sin tomar en consideración que el individuo posee habilidades y características que determinan el accionar de la organización y pueden transformarla. Si se acepta este supuesto, se comprenderá que un medio material como los mencionados puede reemplazarse a través de una erogación de dinero, pero, para la fuga del talento humano, esta no es la solución.

La evolución continuó hacia el concepto de talento humano, que para Stewart (1997) expresa la idea de un conocimiento inmaterial imputado a una persona, que puede ser acumulado y usarse. De tal forma, el capital humano se encuentra depositado en las personas que, con sus conocimientos, habilidades y experiencias son capaces de crear productos y servicios que determinan que los clientes acudan a esa organización y no a la competencia.

No está claro en qué momento se comenzó a utilizar el término “talento humano” en lugar de “capital humano” aunque muchos autores siguen empleando este último. Parece ser que el primero en referirse a la gestión del talento fue David Watkins, de Softscape Inc. (Watkins, 1998). Sin embargo, Liquidano (2006) atribuye la paternidad del término “gestión del talento humano” a Chiavenato (2002). Este autor la define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

No obstante, casi una década antes, Davis y Werther (1991) mencionaban la administración del personal como el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes de la fuerza laboral y busca destacar a los individuos con alto poten-

cial, con lo que se acercaban bastante a las definiciones actuales. Las entidades de trabajo se involucran en la gestión del talento con estrategias para hallar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y movilizar a los empleados en la organización.

Las investigaciones realizadas dentro de las empresas para medir el valor de sistemas como estos descubren beneficios en áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos y duración del ciclo productivo. Mondy y Noe (2005) consideran que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Dessler (2006) afirma que son prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; específicamente, se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. Perry, Mesch y Paarlberg (2006) señalan el carácter estratégico de la gestión del talento humano, como proceso de vincular la función del recurso humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin último de mejorar el desempeño. De acuerdo con estos autores, la gestión estratégica del talento humano debe conducir al alcance de unos objetivos intermedios: efectividad en la política de personal, empoderamiento de los empleados y creación de una cultura del desempeño en la organización.

Las bases de esta estrategia organizacional son un conocimiento de las realidades del personal en la organización, una valoración del empleado como un sujeto autónomo y capaz de autogestionarse, el reconocimiento del talento humano como un activo más que como un costo variable y un fuerte enfoque a resultados (Sanabria et al., 2015). Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, y estas últimas no pueden darse el lujo de mantener empleados insatisfechos, ya que la misión se cumple —y la visión se alcanza— mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente; por el contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos (Barragán, Castillo y Guerra, 2009). Por su parte la gestión de talento humano es el andamiaje administrativo en la toma de decisiones sobre “aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización, porque de ellos dependerá su funcionamiento” (Jericó, 2008, p. 76). Según Barney y Wright (1997), existen elementos que distinguen con claridad a la GTH: la consideración del talento humano como el elemento decisivo en la competitividad de

las organizaciones; el enfoque sistémico o integrador en la GTH; y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GTH y la estrategia organizacional. Un estudio realizado por el Fondo Monetario Internacional (Arezki y Quintyn, 2013) revela una relación positiva entre la gestión del talento humano —en particular el nivel de capacitación de los empleados públicos— y diversas dimensiones de la eficacia del gobierno, como la recaudación de impuestos, la gestión financiera pública, el respaldo a la iniciativa empresarial y la reducción de la corrupción.

Lo anterior confirma que en la actualidad no se debe visualizar a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino como socios estratégicos, entes diversos y activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones, crean, innovan y generan ventaja competitiva. Como puede apreciarse, las definiciones de estos autores contienen elementos relativos a la importancia del individuo como motor de la empresa y a la necesidad de su selección, educación y rendimiento. No obstante, dadas las imprecisiones que algunas contienen, y la presencia de enfoques fordistas en determinados casos, a los efectos de esta investigación, se asumirá una definición de gestión de talento humano derivada de los planteamientos de Cuesta (2010) y Lorenzo (2013): la GTH es un conjunto de procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los trabajadores de una entidad, su satisfacción en la labor que realizan y el mejor rendimiento a favor de unos y otros, aprovechando sus conocimientos y estimulando el desarrollo de competencias específicas.

Para garantizar la permanencia y evitar la fuga del talento humano, es preciso, ante todo, tener clara la importancia de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos (Becker, 1964) y desarrollar una estrategia consecuente hacia ello. Jericó (2008) plantea que, en la actualidad, las organizaciones deben centrar su atención en las personas, puesto que son estas las responsables de lograr resultados superiores en el quehacer gerencial, a través de sus conocimientos y sus comportamientos socialmente responsables.

La innovación ha sido responsable de la subsistencia de numerosas organizaciones en un mundo globalizado en el que la competencia se impone; el enfoque de sistema en la gestión de las empresas es cada vez más necesario, y cada agente cumple un rol fundamental para que ese sistema funcione. Como señalan Mejía et al. (2006), gran parte de la solución de los problemas de las organizaciones en el mundo tienen que ver con el desarrollo de tres capacidades básicas: la capacidad

de innovación, la capacidad de adaptación al entorno y la capacidad de aprendizaje, y estas tres habilidades o competencias son directamente ejercidas por el individuo como parte de la organización.

En consecuencia, se espera que las áreas de talento humano de las entidades sean capaces de generar valor para sus organizaciones, respaldando la creación de capacidades institucionales, aumentando el acervo intelectual para asegurar la eficiencia de los procesos que les son propios, para así dejar de tener un enfoque interno y asumir uno externo; preocuparse por los problemas críticos de la institución y buscar la forma de aportar a la solución de los mismos desde la acción de las personas, y que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable (Bautista, 2001; Werther y Davis, 2008). Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente en términos de sus contribuciones al éxito general, las funciones asignadas a los departamentos de talento humano serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias (Dolan et al., 2007).

En contraste con el interés demostrado por el sector privado en el diseño de modelos sobre activos intangibles, obtención de nuevos indicadores, medición e incluso confección de balances de talento humano, las entidades públicas han hecho un menor esfuerzo en su medición y registro (Bossi, Fuertes y Serrano, 2001). Sin embargo, los fundamentos teóricos revisados hasta aquí demuestran que la gestión del talento humano es la fuente principal del rendimiento organizacional acelerado, para llegar a un alto desempeño.

1.2. EL ALTO DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES

No existe consenso entre los autores respecto a los factores que propenden al mejor desempeño de los trabajadores y las organizaciones (Salgado, 2006). Sin embargo, la aproximación económica del desempeño es la visión predominante hasta el día de hoy, dejando poco espacio para su medición a partir de variables más subjetivas (Patterson, Warr y West, 2004). Así, A. Morales (2009) define al desempeño como el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo.

En las instituciones públicas, el desempeño exitoso de una tarea se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del Estado, y no se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos. De ahí que, en el estudio del desempeño en organismos públicos, se debe considerar una visión integral, asociada a la conducta, el cumplimiento de normas y el logro de los objetivos individuales e institucionales (Chiang, Méndez y Sánchez, 2008). Por tales motivos, el estudio del desempeño en organizaciones públicas debería considerar como medida el “qué tan bien” ejecuta una persona su rol en el trabajo. Este rol puede medirse como un índice de resultado (productividad) o comparando las conductas de las personas frente a las expectativas de la organización (A. A. Rodríguez et al., 2011).

El desempeño individual, en particular la productividad del empleado, debe tributar al alcance de los objetivos de la organización, a través de conductas estratégicas, y debe incluir un conjunto de indicadores tangibles e intangibles, implicando el crecimiento económico (productividad) y el desarrollo humano a la vez (Cuesta, 2012a). La evaluación del desempeño es un subsistema de la GTH y consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de los miembros de una organización. En el ámbito de la gestión de talento humano, posee indudable valor, ya que permite —entre otras cosas— analizar la influencia en la evolución de la empresa de aspectos que no son fácilmente cuantificables, como el nivel de formación de sus empleados y su rendimiento, entre otros (Valencia et al., 2015).

Una de las tendencias de los sistemas educativos para fortalecer la profesión docente ha sido la elaboración de marcos para la enseñanza o criterios de desempeño profesional, que sirven como base para la formación inicial y continua, la evaluación de la práctica y la definición de la identidad docente. Dichos referentes deben servir como base para articular las estrategias de elaboración de los concursos de méritos para acceder a las plazas de docentes, que atraigan mejores candidatos, eleven el rigor en los períodos de prueba, fortalezcan su formación, mejoren su desarrollo y sus evaluaciones (Vázquez et al., 2014).

En la evaluación del desempeño, es preciso tener en cuenta que, para lograr resultados, debe sumarse un grupo de factores (A. A. Rodríguez et al., 2011) entre los que se encuentran: competencias personales del empleado, responsabilidad individual, capacitación proporcionada por los superiores, relaciones interpersonales, recompensas y supervisión.

Independientemente del papel de las competencias individuales, que pueden considerarse como valor adquirido en el momento del ingreso a la organización, la capacitación en habilidades y conocimientos propios del puesto de trabajo debería implicar un avance en el aumento de la productividad y de los resultados de la institución (Didier, 2013). Pero este enfoque representa una visión reduccionista, pues hay que tener en cuenta también otros factores que han sido definidos por autores que han estudiado este proceso. Por ejemplo, para Desseler (2006), un subordinado puede mejorar su desempeño en el cargo si conoce aquello que de él se espera. Debe recibir información adecuada sobre prioridades, resultados esperados, métodos de evaluación de los resultados y recursos disponibles. Y, por último, necesita retroalimentación sobre lo que está haciendo y la forma en que está logrando el cumplimiento de sus objetivos.

Según Quintero et al. (2008), los factores que influyen en el alto desempeño de una persona son: satisfacción hacia el trabajo, conjunto de sentimientos positivos o negativos por los cuales el empleado percibe su trabajo y que se refleja en sus actitudes; autoestima, concepto que tiene el trabajador sobre sí mismo y sus capacidades, que le permitirá adaptarse dentro de una organización, buscar reconocimiento en el equipo y generar a su vez satisfacción laboral. El trabajo en equipo genera relaciones de cohesión, colaboración y crítica para superar debilidades; motivación, intensidad, dirección y persistencia que pone un individuo para cumplir un objetivo.

En una organización en la que sus miembros ya han alcanzado un alto nivel de desempeño, la excelencia se aprecia en el comportamiento de todos sus empleados. No están conformes a pesar de haber cumplido las metas y la superación de estas se convierte en nuevos objetivos. Los rendimientos mediocres no se admiten. La ganancia en calidad del individuo en todas sus facetas contribuye a la llamada cultura organizacional que, según Robbins (2004), es un sistema de significados compartidos entre sus miembros, el cual distingue a una organización de otra y contribuye al alto desempeño de los empleados.

Según Montoya (2014), la cultura organizacional define en la empresa el modelo con el que se va a administrar el talento humano. Por lo tanto, se convierte en un proceso que debe ser formulado —en el mejor de los casos— desde la creación de la institución, pero también es posible modificarla con la organización en funcionamiento y así generar el cambio pertinente hacia el alto desempeño de sus miembros.

Para poder enfrentar los constantes cambios y lograr un alto desempeño es importante, según Arias y Heredia (2013), que las organizaciones deben tener rapidez de respuesta, equivalente a la capacidad de ejercer habilidades y conocimientos de acuerdo con las necesidades del momento; enfoque proactivo, relativo a no esperar los cambios sino producirlos; mejora constante, que representa competir con las demás organizaciones y con la propia organización para perfeccionarse cada vez, empleando la colaboración y las alianzas estratégicas; creatividad, para desarrollar formas novedosas de afrontar los retos del futuro, creando una ventaja competitiva; compromiso de sus miembros, que se refleja en su motivación e interés para mejorar constantemente, y trabajo en equipo, que permita la solución de problemas que no se presentan bajo un solo enfoque, sino como un conjunto de aspectos interrelacionados.

Para lograr un alto desempeño, se deben incluir normas como tiempo, costo, calidad y cantidad; las ventajas del perfil del alto desempeño radican en que involucra a los jefes y los trabajadores, estableciendo estándares para estos. Los jefes cuentan con criterios comunes para la evaluación del desempeño de las personas (Arias y Heredia, 2013). La clave del éxito radica en la capacidad de evolucionar que tengan las organizaciones. Los sujetos talentosos o de alto desempeño son los que otorgan valor en las organizaciones. Ellos no solo se adaptan con facilidad a los cambios del entorno sino que también tienen la capacidad de diseñarlos, lo cual es la mejor forma de adelantarse, y no solo permitirá perdurar en el tiempo sino cambiar las reglas. Por eso se plantea que el talento mueve al capital (Lorenzo, 2013).

De esta manera el alto desempeño tiene como sello y como meta alcanzar elevados estándares para satisfacer al cliente final. Pero esto no puede lograrse sin concebir el alto desempeño como una forma de vida, un comportamiento de mejora constante y una cadena de logros. Además, cada logro significativo debe ser reconocido y recompensado; los errores pueden ser oportunidades y no basta con los buenos deseos: es indispensable poner esos deseos en acción. En el caso particular de los docentes, es importante dejar claro que ellos son los principales actores para impulsar la calidad de la educación. Con esta óptica, es indispensable que el docente genere espacios de confianza y empatía, que permitan el descubrimiento y planteamiento de nuevas estrategias y caminos para lograr el alto desempeño, identificando la necesidad de apoyo, planificación conjunta, observación de clases, retroalimentación y nueva observación que confirme los

objetivos alcanzados y su relación teórico-práctica. Los docentes requieren una formación especializada, que permita el desarrollo profesional y pedagógico que conduzca a la eficiencia y la eficacia, y a realizar las actividades justo a tiempo y oportunamente.

El alto desempeño en los directivos significa llegar a los objetivos planteados de manera efectiva, guiando adecuadamente el camino hacia las metas y cumpliendo con un conjunto de conocimientos, habilidades, valores y actitudes (Gabel-Shemueli, Yamada y Dolan, 2013). El reto de los directivos es desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de las universidades a fin de hacerlas más competitivas, fomentando motivación, coordinación, capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo y fortaleciendo los talentos individuales de cada uno de los docentes.

Los docentes y directivos talentosos poseen conocimientos en su área y los aplican de manera adecuada; eso se convertirá en alto desempeño si se lo proponen y si las circunstancias externas y sus recursos internos se lo permiten. Para ello es indispensable la aplicación de modelos de gestión, y en consecuencia se presenta a continuación un análisis de los principales modelos existentes en la literatura.

CAPÍTULO II

MODELOS PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los modelos son abstracciones de la realidad, representaciones conceptuales simplificadas del mundo real. (Robbins, 2001)

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE MODELOS

2.1.1. Tipologías de modelos

G. Pérez (1996) identifica la existencia de tres diferentes tipologías de modelos, que dependen de las características del objeto o fenómeno a modelar y sus características particulares. Así, se cuenta con los siguientes:

El modelo icónico muestra la misma figura del objeto o fenómeno real, del cual es una reproducción a escala; el modelo analógico no reproduce al detalle todas las características del objeto o fenómeno, sino las necesarias para el estudio que se pretende hacer, de forma que se analiza el objeto o fenómeno a través de analogías que se establecen desde el modelo; el modelo teórico emplea símbolos para representar las propiedades del sistema real y se utiliza para el descubrimiento de características y relaciones fundamentales y la generación de hipótesis teóricas.

Los modelos son el punto de partida, son un medio para analizar y sintetizar situaciones complejas, por lo que son útiles en esta tarea para las administraciones (Mascareñas, 2001). Básicamente un modelo se debe construir a partir de los datos observados. La utilidad de un modelo para la organización y gestión de una empresa radica en el establecimiento de un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Un modelo de gestión de talento humano es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organi-

zación para mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

Los modelos de gestión se traducen en la creación de una cultura organizacional que trabaja bajo los principios de enfoque hacia el cliente, mejoramiento continuo, disciplina de hechos y datos, alianzas con otras organizaciones, espacios participativos de intercambio de información con el personal, enfoque de sistema y gestión por procesos. Más allá de metodologías o herramientas, son una cultura para llegar al logro de las metas organizacionales y al desarrollo de todos sus integrantes (A. Muñoz, 2009).

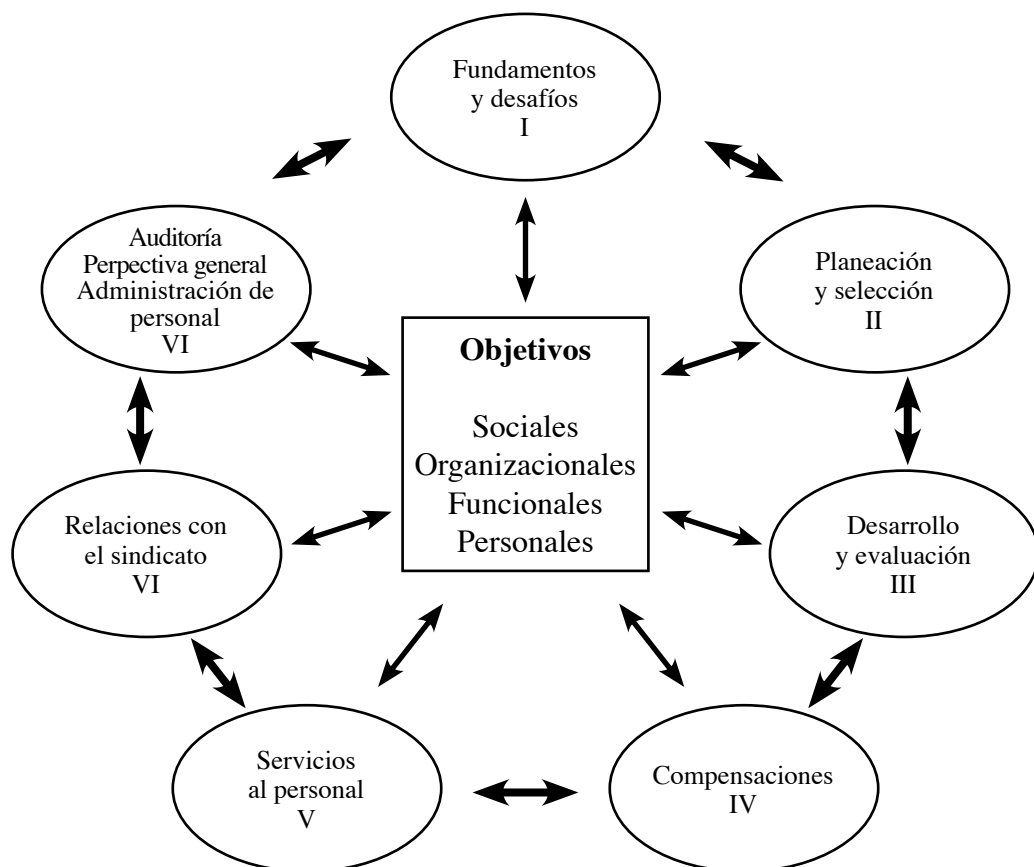
En la construcción de un modelo de este tipo, es esencial el compromiso de los actores, sin el cual no es posible aspirar a la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos. Si los implicados participan, se puede lograr una motivación sostenida, diálogo y consenso en la toma de decisiones, y un clima de confianza en las organizaciones (Delhumeau, Spears y Lacavex, 2013). La generación de este ambiente de confianza de los empleados en el resto de sus colegas y en los directivos tiene su asiento en una adecuada comunicación desde y hacia todos los niveles, y es un factor determinante en el funcionamiento de la organización (López et al., 2014).

El enfoque participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de recursos humanos y de toda la organización, y en especial en la toma de decisiones (Cuesta, 2012b). Para que el modelo de gestión de talento humano sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no solo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que esta “capacidad colectiva de hacer” aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, entre otros. A continuación se presenta una reseña de los principales modelos hasta la actualidad.

- Modelo de Werther y Davis (1983)

Este modelo plantea que las actividades que en una organización dependen de los recursos humanos son interdependientes entre sí, lo que equivale a decir que todas las tareas organizacionales dependen de los recursos humanos.

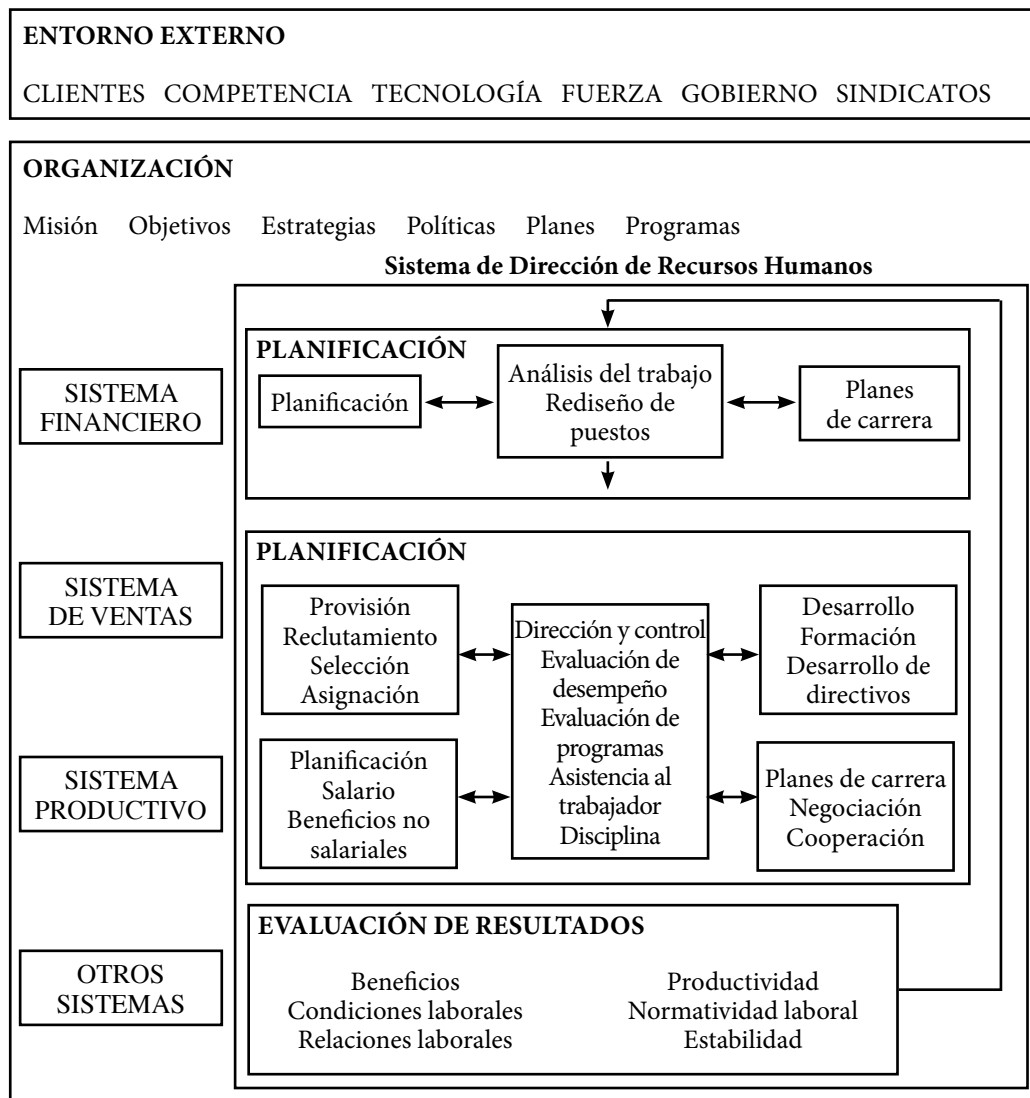
Figura 2.1. Modelo de Werther y Davis (1983)



Fuente: Werther y Davis (1983)
Elaboración propia

En este modelo, partiendo del entorno y los principales fundamentos y desafíos, los autores promueven un sistema de gestión funcional de recursos humanos, integrado por siete subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales y plantean un subsistema de planeación y selección. Como elementos positivos del modelo pueden señalarse el papel que otorga a los fundamentos y desafíos, la inclusión del entorno como base para establecer el sistema y el rol de la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la gestión del talento humano. Sin embargo, separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo, pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas. Además carece de una proyección estratégica, que hoy es trascendente en la gestión del talento humano.

Figura 2.2. Modelo de Scarpello y Levdinka (1988)



Fuente: Scarpello y Levdinka (1988)
 Elaboración propia

- Modelo de Scarpello y Ledvinka (1988)

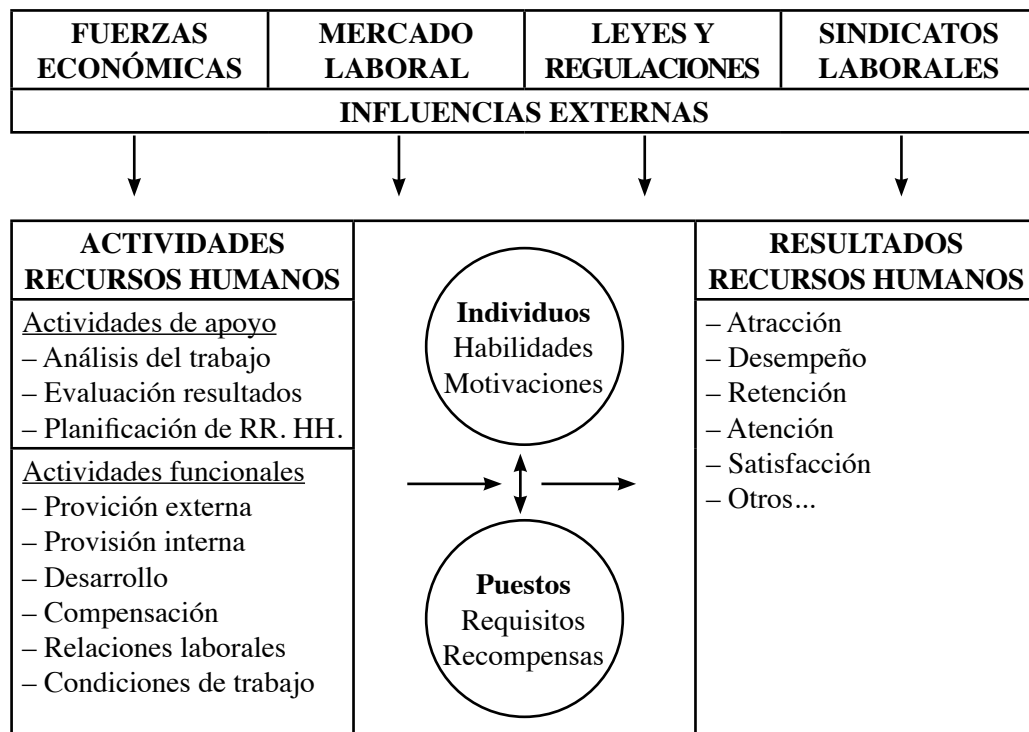
Estos autores toman en cuenta variables provenientes del entorno y los clientes, la competencia, la tecnología, la fuerza laboral, el sindicato y la gerencia, así como variables internas de las áreas de finanzas, comerciales y producción.

En el modelo, se consideran la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas, los planes y los programas. El sistema de gestión de los recursos humanos queda estructurado en tres funciones: planificación, implantación y evaluación de resultados. Representa un avance por la inclusión de la proyección estratégica, pero la auditoría no se reconoce como una función clave en el sistema de gestión de recursos humanos.

- Modelo de Heneman et al. (1989)

Su objetivo es contribuir a la mejora de la eficacia organizacional facilitando de tal modo el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para alcanzar este objetivo estratégico, las actividades de la DRH deben orientarse hacia la mejora de la efectividad de los empleados de la empresa, a través del ajuste del trabajador al puesto con técnicas que se agrupan en dos categorías: actividades de apoyo y actividades funcionales. Tiene gran influencia del entorno (fuerzas eco-

Figura 2.3. Modelo de Heneman et al. (1989)



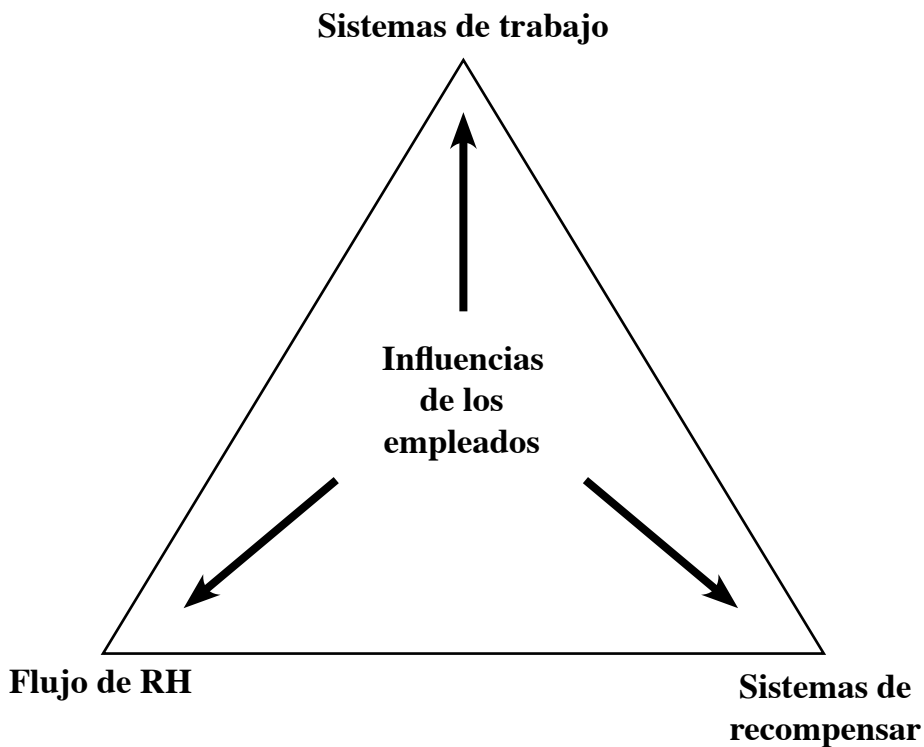
Fuente: Heneman et al. (1989)
Elaboración propia

nómicas, mercado laboral, sindicatos laborales, leyes y regulación). Sin embargo, no especifica cómo influyen los recursos humanos en la estrategia empresarial, ni cómo esta impacta en el diseño de la gestión de recursos humanos.

- Modelo de Beer et al. (1990)

Beer et al. (1990), en su modelo de gestión de recursos humanos, plantean la existencia de cuatro subsistemas haciendo referencia a las características de la fuerza de trabajo dentro de los factores de situación, a los actores sociales dentro de los grupos de interés y a la influencia de los empleados en las políticas de recursos humanos.

Figura 2.4. Modelo de Beer et al. (1990)



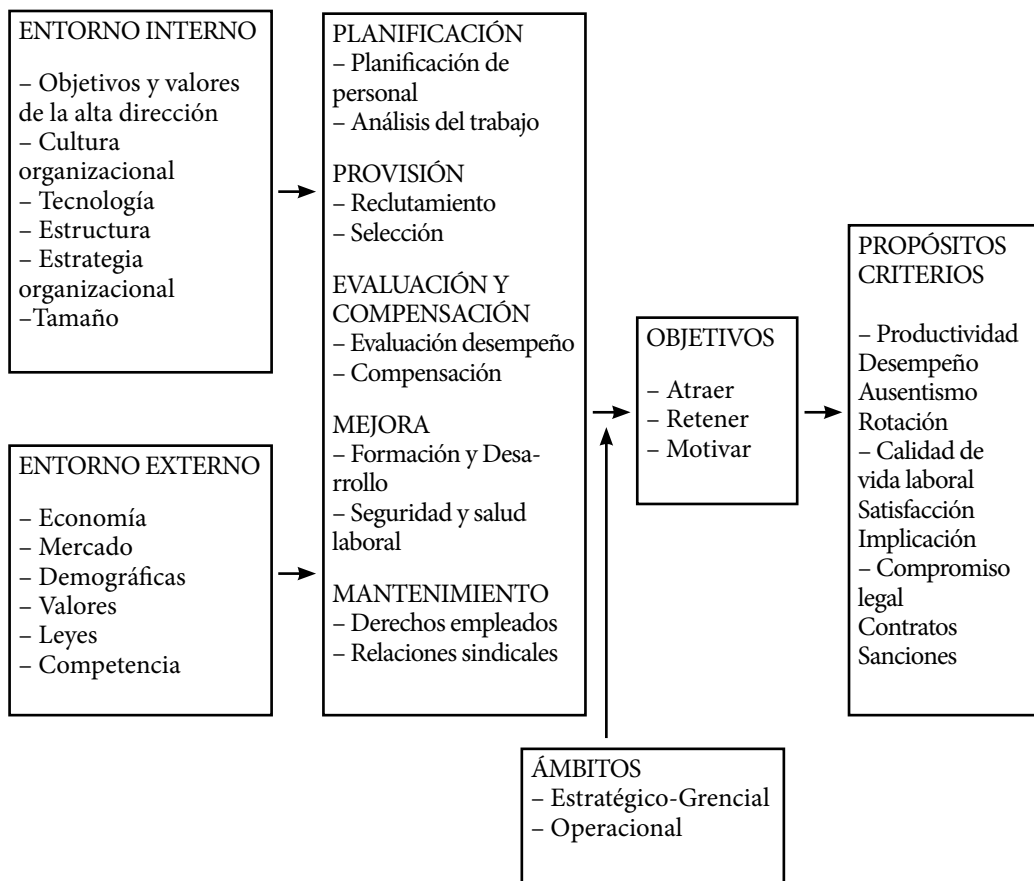
Fuente: Modelo de Beer
Elaboración propia

Es quizá el modelo que más se acerca a situar al ser humano en el centro del proceso, como puede apreciarse en su diseño. Como debilidad fundamental se aprecia que no considera la auditoría como elemento decisivo.

- Modelo de Schuler y Huber (1990)

Esta propuesta considera la influencia del entorno (interno y externo) y el impacto que ambos tienen sobre las funciones de planificación, provisión, evaluación, compensación y mejora. Su intención declarada es atraer, retener y motivar a los empleados, así como la posibilidad de que dicho modelo funcione a escala estratégica, gerencial y operacional.

Figura 2.5. Modelo de Schuler y Huber (1990)

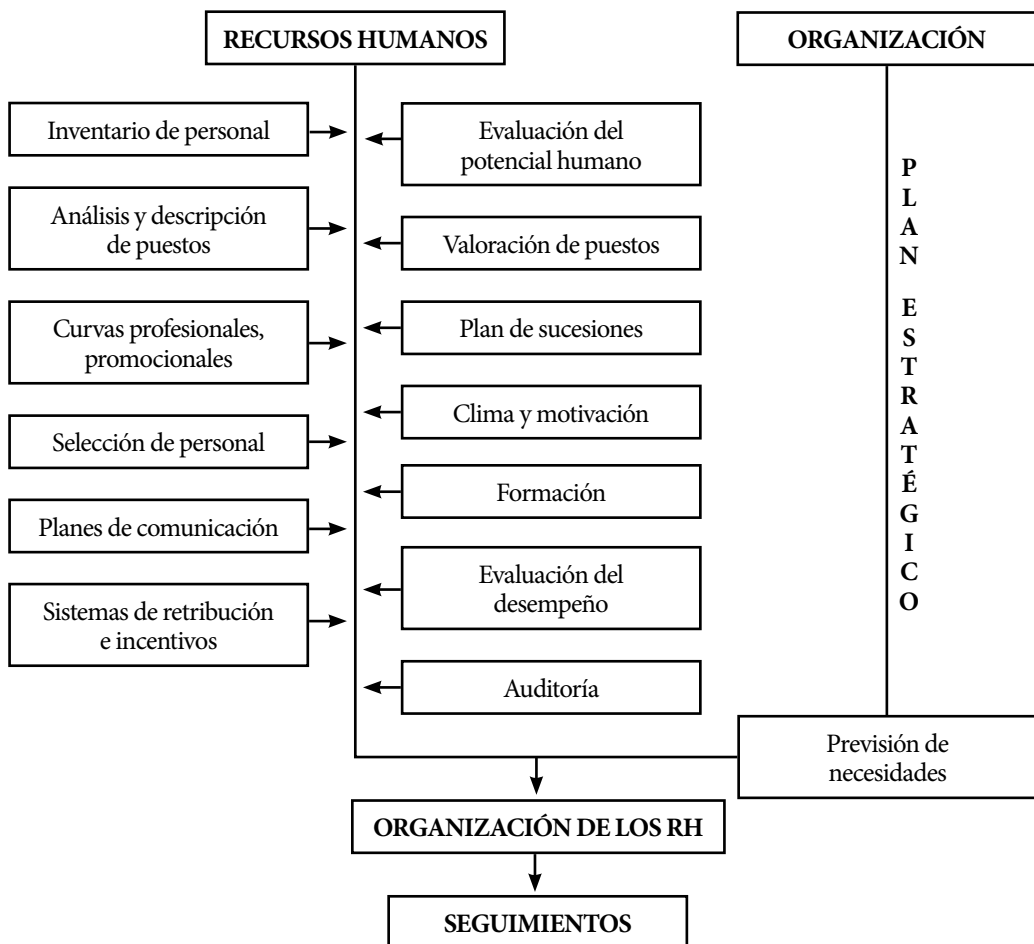


Fuente: Schuler y Huber (1990)
Elaboración propia

- Modelo de Harper y Lynch (1992)

Este modelo, elaborado por el grupo consultor Harper & Lynch, realiza la previsión de necesidades en interrelación con actividades claves como el análisis y la descripción de puestos, la elaboración de curvas profesionales, la promoción, los planes de sucesión de los cuadros y otras, basándose principalmente en el conocimiento acumulado por la organización.

Figura 2.6. Modelo de Harper y Lynch (1992)



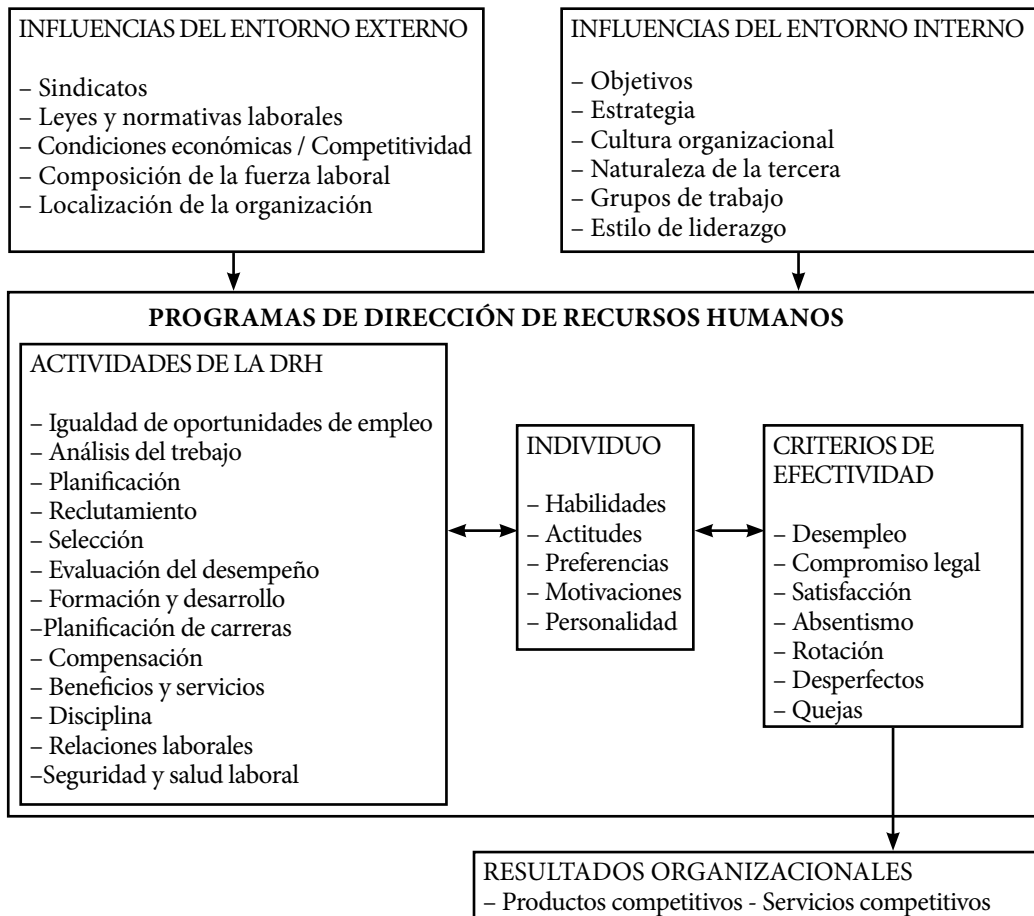
Fuente: Harper y Lynch (1992)
Elaboración propia

Con estos elementos pretende lograr el mejoramiento del talento humano, para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. Su debilidad principal es que, como se apoya sobre todo en el conocimiento organizacional, deja en un segundo plano el reclutamiento.

- Modelo de Ivancevich (1992)

Este modelo toma en consideración la eficiencia organizacional a partir del análisis de las siguientes funciones: adquisición, asignación de recompensa, desarrollo de recursos humanos, protección y evaluación. Su intención es situar al trabajador en el centro del modelo, y potenciar sus habilidades, aptitudes, motivación y personalidad.

Figura 2.7. Modelo de Ivancevich (1992)



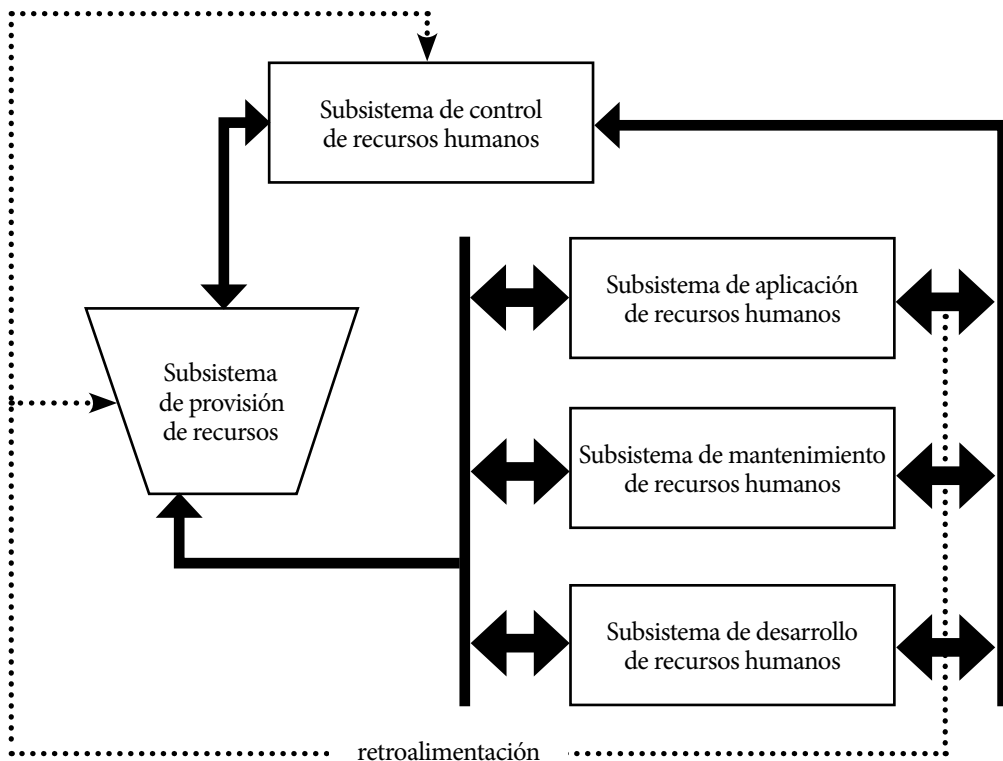
Fuente: Ivancevich (1992)
Elaboración propia

Con el modelo, se persigue potenciar prácticas éticas y responsables, así como la oferta de productos y servicios competitivos y de alta calidad. Sin embargo, coloca en un segundo plano la formación y capacitación, pues sobrevalora las aptitudes de los individuos para los diferentes puestos de trabajo.

- Modelo de Chiavenato (1993)

Chiavenato (1993) plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en cinco subsistemas: la provisión de personas (relacionado directamente con el reclutamiento), la aplicación (diseño y evaluación del desempeño), el mantenimiento de las personas (compensación laboral), el desarrollo de las personas (capacitación) y el monitoreo de las personas, basado en sistemas de información gerencial y bases de datos.

Figura 2.8. Modelo de Chiavenato (1993)



Fuente: Chiavenato (1993)
Elaboración propia

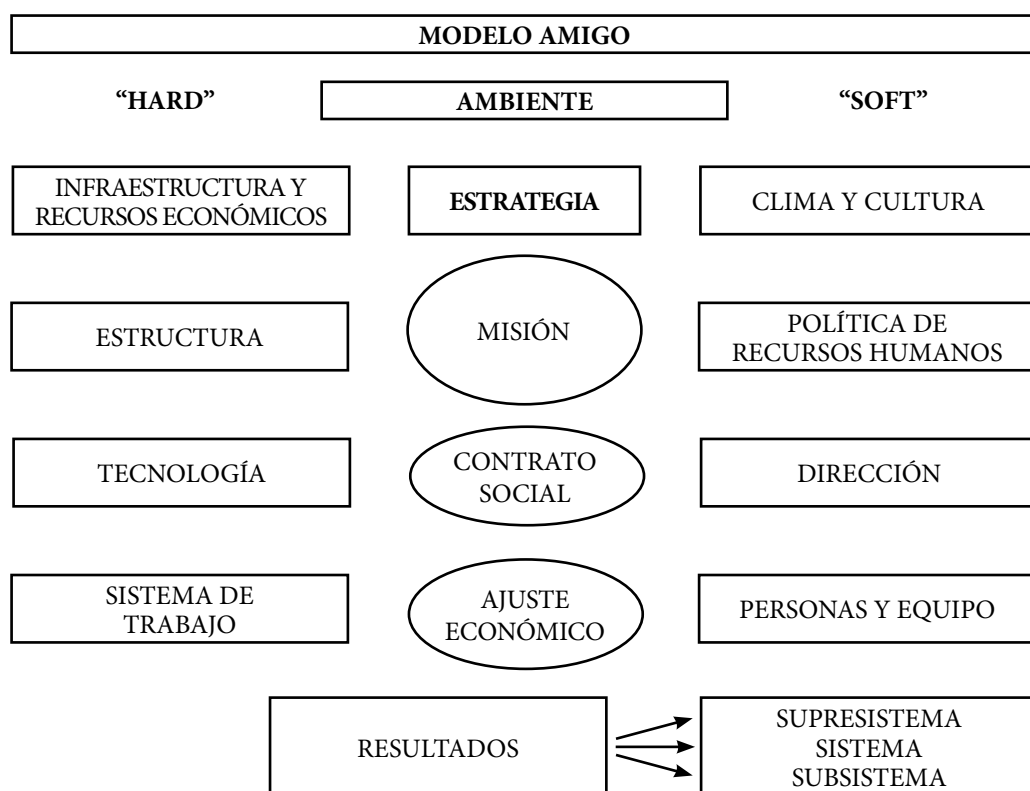
Como el de Beer et al. (1990), este modelo tiene como debilidad el no reconocimiento de la auditoría como proceso principal en el mejoramiento continuo de su funcionamiento. No obstante, según Manjarrez (2015) puede considerarse como el más integral de los modelos propuestos.

- Modelo de Peiró (1999)

Este modelo pretende analizar, conocer e intervenir en la organización a partir de los procesos en los que se incorporan las competencias de recursos humanos, lo cual resume en seis funciones que influyen sobre la calidad de vida del trabajador y la eficiencia organizacional.

Por su propia intención de abarcar todo el sistema, no concreta los objetivos que se deben desarrollar y tampoco especifica las técnicas que deben usarse para diagnosticar las funciones de recursos humanos.

Figura 2.9. Modelo de Peiró (1999)

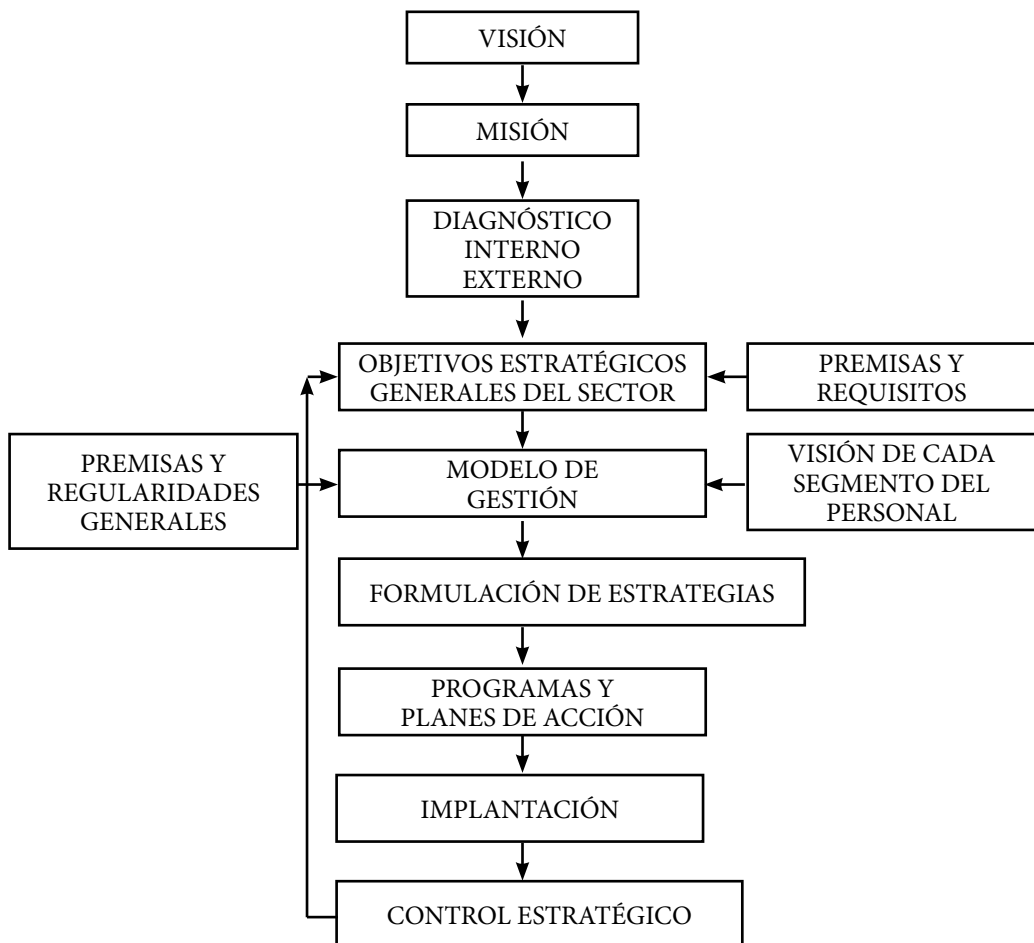


Fuente: Peiró (1999)
Elaboración propia

- Modelo de Lau (2001)

Las funciones de los recursos humanos se agrupan en cuatro subsistemas (ingreso, formación, permanencia y auditoría). Reconoce la influencia decisiva del entorno en estas funciones y da importancia a la retroalimentación sistémica como elemento conductor hacia el perfeccionamiento y mejora de sus funciones. Su principal limitación es que no en todos los casos define el procedimiento a seguir para realizar el diagnóstico y proyección de las correspondientes funciones de recursos humanos.

Figura 2.10. Modelo de Lau (2001)



Fuente: Lau (2001)
Elaboración propia

Cuesta (2005) plantea un modelo que incorpora grandes mejoras al tener en el centro de sus subsistemas y políticas de recursos humanos a la persona, considerada como un fin y no como medio. La educación y el desarrollo son referentes obligados para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave.

- Modelo Cuesta

El modelo parte de los llamados “factores de base”, que representan el ser social, las condiciones objetivas. Los “grupos de interés” trascienden al elemento sociedad, considerando a la humanidad como la categoría suprema. Las competencias laborales y organización que aprende se plantean como subconjunto rector en el modelo. Se considera la auditoría como elemento modificador y mejorador. En cambio, no se aprecia con claridad cómo se integran las funciones de los recursos humanos en los diferentes subsistemas.

- Modelo de A. Morales (2009)

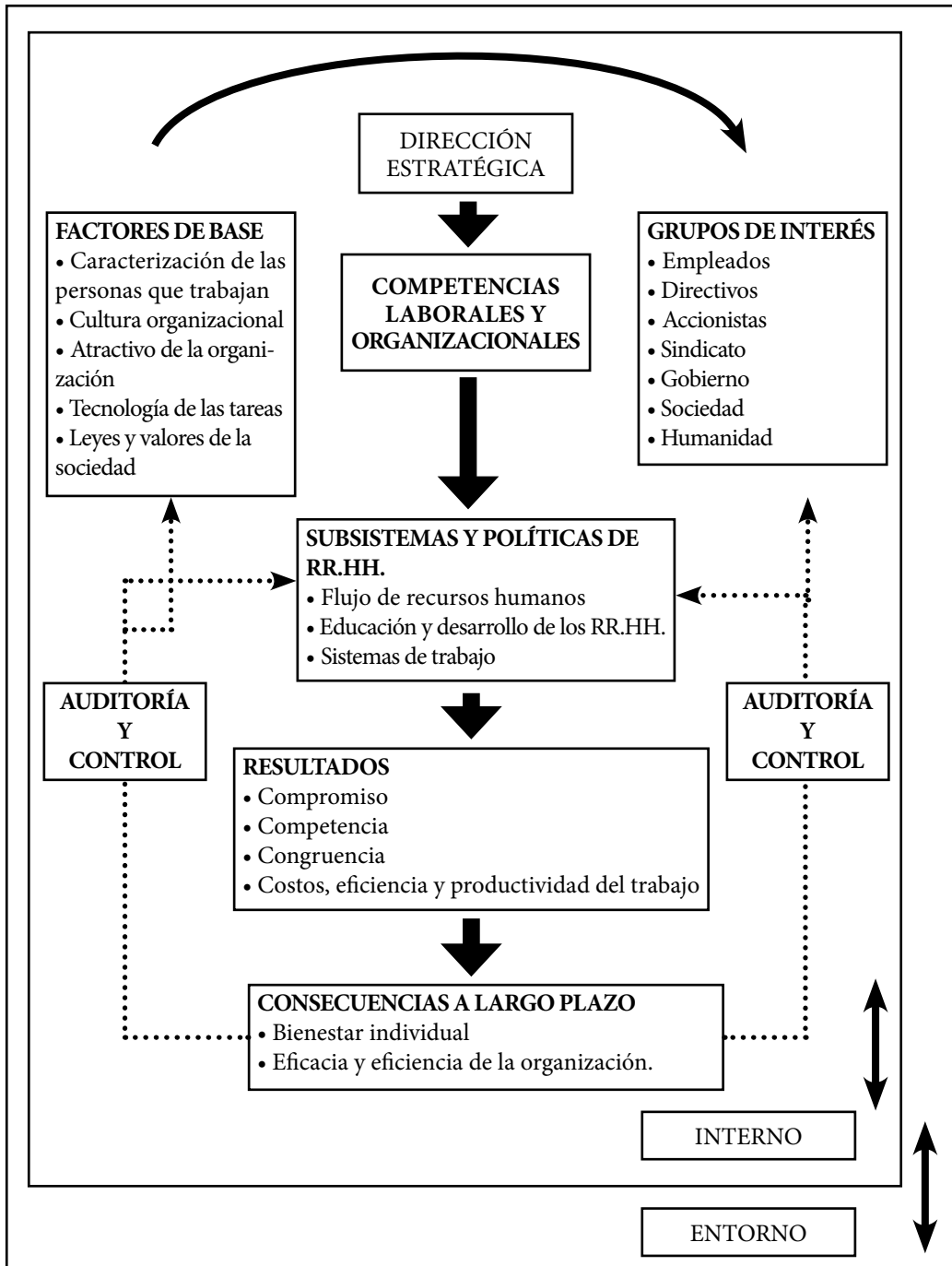
A. Morales (2009) expone las competencias laborales y los factores fundamentales de integración tanto interna —entre el conjunto de ocho módulos— como externa, con estrategia empresarial.

Dicho modelo fue el resultado de una investigación desarrollada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República de Cuba entre los años 2003 y 2005, en la que estuvieron involucradas más de 3000 entidades empresariales. En dicha investigación queda explícita la importancia de aplicar en cada organización su propio sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH), de acuerdo con sus particularidades y necesidades, en afán de aportar al perfeccionamiento continuo del modelo. Posteriormente, Hernández (2011) trabajó en la implementación de este modelo, denominado Modelo Cubano de Gestión Integrada del Capital Humano, logrando la acreditación de 19 empresas por la Norma Cubana NC 3001: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH)

- Modelo Norma Cubana NC 3001: 2007

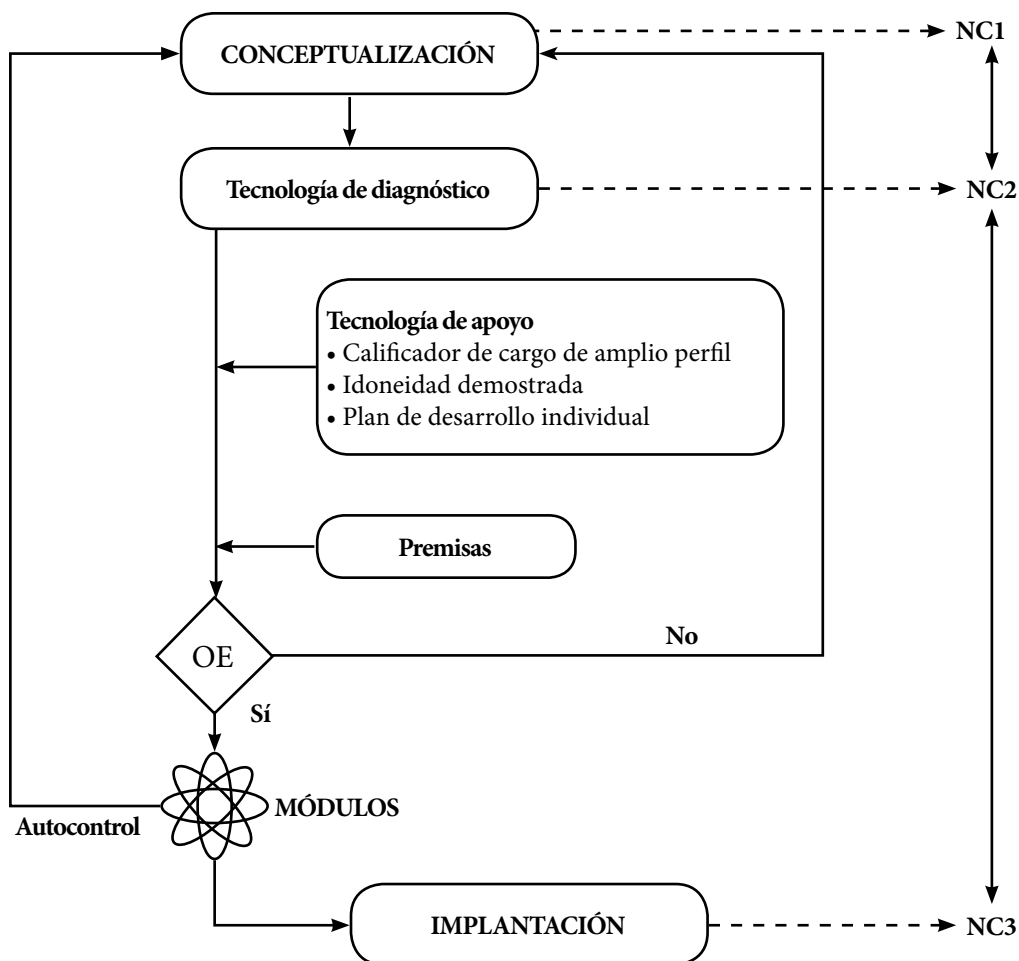
Muy vinculado al anterior, el modelo establecido por la Norma Cubana NC 3001: 2007 (Oficina Nacional de Normalización, 2007) presenta los requisitos e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Las competencias laborales se refieren a la identificación y validación de las

Figura 2.11. Modelo de Cuesta



Fuente: Modelo de Cuesta
Elaboración propia

Figura 2.12. Modelo de A. Morales (2009)



Fuente: Morales, A. (2009)
Elaboración propia

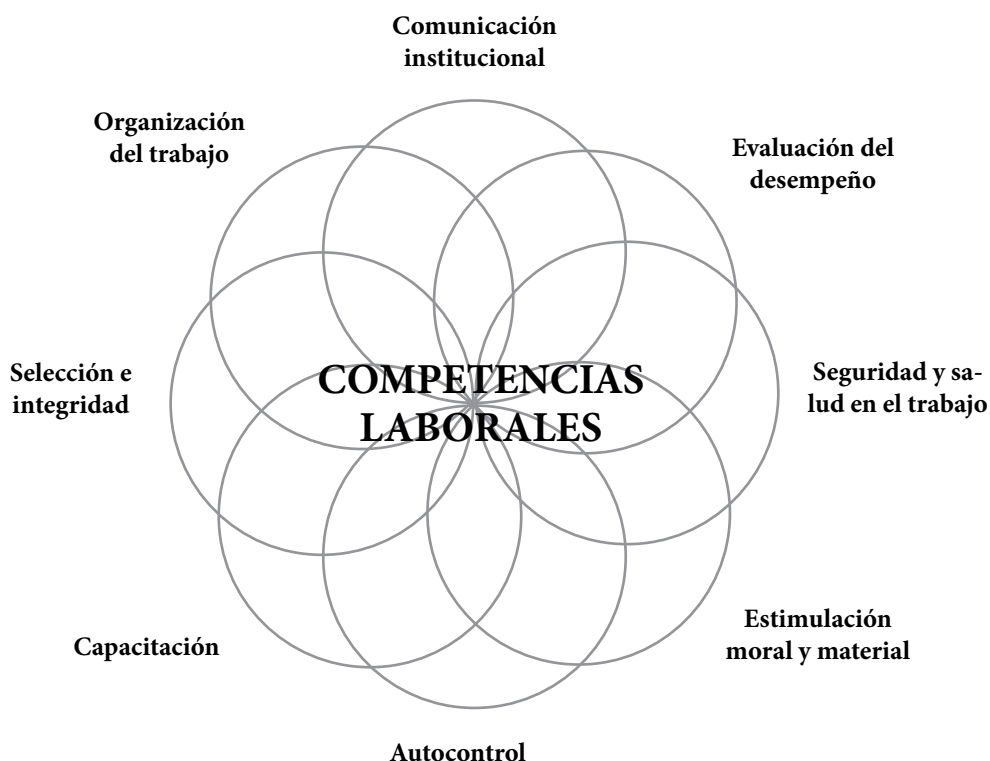
competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades.

En la organización del trabajo, se identifican los procesos que añaden valor o encarecen los costos. A partir de este análisis se realizan los estudios del trabajo. La selección e integración se centra en el ingreso de las personas a la organización para ocupar determinados cargos.

La capacitación y desarrollo de los trabajadores en las organizaciones se basan en el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador y tiene

que tener como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización. En la estimulación moral y material, se establece el pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen. Este modelo establece la política en seguridad y salud en el trabajo en correspondencia con la naturaleza y magnitud de los riesgos y el compromiso para la mejora continua.

Figura 2.13. Modelo Norma Cubana 3001:2007



Fuente: Norma Cubana 3001:2007
Elaboración propia

La evaluación del desempeño es un proceso continuo y periódico de evaluación integral de los resultados, de las conductas y de las competencias de los trabajadores. El proceso de comunicación de la organización está determinado por su objeto social, su historia y tradiciones, sus características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos. Este modelo cubano permite que la organización,

a través del autocontrol, realice de forma sistemática la evaluación y el control del funcionamiento de la gestión, y es un modelo bastante integral.

Como se ha visto hasta aquí, existen numerosos modelos que han pretendido convertirse en paradigmas para la gestión de los recursos humanos. Las principales debilidades que se aprecian en ellos son la carencia de proyección estratégica, la subvaloración de determinadas funciones de la gestión como la contratación y la capacitación, la inobservancia del papel de la auditoría de los recursos humanos, la falta de integración de las funciones y la ausencia de indicadores para medir el alto desempeño. Por estas razones, no se adaptan a la realidad de las universidades ecuatorianas ni a los propósitos de la presente investigación.

Por otro lado, no abundan las referencias sobre la extrapolación de estos modelos de gestión de talento humano a las universidades. Los estudios realizados reflejan debilidades en el manejo del talento humano en estas instituciones. Por ejemplo, Anniccharico (2002) señalaba que en la Universidad del Zulia (LUZ) en Venezuela, se apreciaba desarticulación entre las unidades organizativas y el empleo del personal, lo que provocaba pérdidas en la productividad, la eficiencia y la eficacia, con un consiguiente entorpecimiento de la misión institucional. Además, señala que la dependencia del personal involucra mejoramiento de los procesos, que se desempeña en cada unidad, por lo que, si los modelos de gestión estuviesen enfocados en fortalecer este tipo de organizaciones, la eficiencia y eficacia sería posible conseguir.

El problema de la aplicación de modelos de gestión para el talento humano en las universidades es altamente complejo, pues se trata de perseguir resultados que no siempre son fáciles de evaluar. Según Francis (2006), el análisis del rendimiento y la efectividad del trabajo del docente muestra al menos dos categorías de desempeño: la multidimensionalidad del docente (entendida como sus resultados concretos en distintas esferas como la docencia, la investigación, la gestión o la vinculación con la comunidad) y el valor histórico y contextual de las cualidades que lo hacen un docente de calidad. No obstante, como se verá a continuación, esto no siempre ha sido aplicado en su correcta dimensión. La utilización indiscriminada del sistema de estímulos materiales puede llevar a resultados contraproducentes. Por ejemplo, García (2008) critica que en México ha llevado al docente a actuar en el aula y otros ámbitos de su labor en función de las políticas de incentivos y estímulos, las cuales no siempre coinciden con lo que él o ella considera más importante para la enseñanza y el aprendizaje de sus estudiantes.

También en México, Rueda (2009) refiriéndose a la formación por competencias, se cuestionaba el papel de los docentes como formadores de individuos que posean la capacidad de “saber, saber hacer y saber estar”. Sin una adecuada estrategia de gestión de formación en competencias de los servidores públicos (docentes) este propósito no es fácil de cumplir. León (2011) expresaba su preocupación acerca de que en las universidades españolas se está generando una dinámica de separación entre plantillas docentes e investigadores, con procesos de selección y estabilización diferenciados. Aunque ello emana de la evolución de las relaciones universidad-empresa en el siglo XXI, es evidente una segmentación entre el perfil de profesores e investigadores, con lo que los primeros se alejan de la ciencia actual y los segundos de las aulas; el resultado es una formación sesgada del futuro profesional.

Recientemente han aparecido algunos modelos que tienen como propósito la gestión del talento humano en las universidades, los que se revisan a continuación.

- Modelo de Morillo (2012)

La gestión del talento humano por competencias propuesta por Morillo (2012) es un modelo teórico diseñado para la transformación del Instituto Universitario de Tecnología Andrés Bello del Estado Lara en una universidad. Está basado en siete postulados, como son: teleológico, ontológico, axiológico, epistemológico, praxológico, psicológico y metodológico. La autora define las competencias y el desempeño que deben tener los docentes universitarios en su ámbito de convivencia profesional y social, resaltando el papel de la motivación y el reconocimiento de los docentes.

- Modelo de Oyarvide (2012)

Se trata de un modelo para el perfeccionamiento de la gestión del proceso de vinculación universidad-empresa-gobierno en el contexto ecuatoriano. Se fundamenta en la lógica de los modelos de gestión de la norma ISO 9001: 2000 e ISO 9004: 2000 para emplearlos en la creación de empresas y apoyo a los pequeños empresarios.

Proporciona directrices necesarias para mejorar el desempeño de la organización y sus procesos, a partir de los cuales se diseñó una herramienta de gestión que integra las variables claves, procesos, objetivos e indicadores de gestión propios del proceso de vinculación.

- Modelo de Funzi (2014)

El modelo de gestión del talento humano para universidades angolanas propuesto por Funzi (2014) plantea cinco procesos clave interdependientes: diseño de cargos, adquisición y/o adecuación del talento humano, desarrollo del talento humano, estimulación del talento humano y sistemas de trabajo. Tiene como premisa que la organización cuenta con una dirección estratégica, lo cual resulta limitado para instituciones que la tienen. Este autor planteó en el modelo un procedimiento para su implantación lo cual da una orientación clara de los pasos que seguir; resalta la comunicación interna y la participación. Constituye un instrumento que parte de procesos que definen al sistema de gestión de talento humano que incluye desde el diseño de cargos hasta la concepción del sistema de trabajo empleado en la universidad. En cambio, no se aprecia la relación con el entorno, tan importante en el caso de las universidades.

- Modelo de González (2014)

Esta autora propone un modelo de gestión del talento humano para el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB) en el marco de la transformación de estos institutos en universidades que está desarrollando la República Bolivariana de Venezuela. El modelo tiene como aspectos positivos prever las tendencias futuras de cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano: planeación, organización, selección, formación, retribución y evaluación del desempeño. Como debilidad, se detecta que el modelo no tiene un eje central al cual tributen sus subsistemas y, por estar basado en el de Cuesta (2005), no se aprecia con claridad cómo se integran las funciones del talento humano en los diferentes subsistemas. Aunque estos cuatro modelos están dirigidos al proceso de gestión del talento humano en instituciones de educación superior, tampoco se adaptan a los propósitos de la presente investigación, pues no definen indicadores para la gestión y evaluación del alto desempeño de los docentes universitarios.

2.2. COMPARACIÓN DE LOS MODELOS ANALIZADOS

A modo de resumen en la tabla 2.1, se observa una comparación entre todos los modelos analizados.

Tabla 2.1. Comparación de los modelos analizados

	APORTES	LIMITACIONES
Werther y Davis (1983)	El modelo se desarrolla a partir de tomar en consideración los objetivos sociales, organizativos, funcionales y de personal, con la intención de definir y establecer las funciones del sistema de gestión de recursos humanos. Se toma en consideración al entorno interno y externo. Define como funciones relevantes la planeación, el desarrollo y la evaluación, la compensación, las relaciones interpersonales, las relaciones con el sindicato, así como los fundamentos y desafíos.	No agrupa las funciones de los recursos humanos en subsistemas. No quedan reconocidas las funciones de diseño de puestos, reclutamiento y socialización. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas. No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
Scarpello y Levdinka (1988)	El modelo toma en cuenta las variables del entorno y las variables internas. En su diseño, se consideran la misión, objetivos, estrategias, políticas, planes y programas. El sistema de gestión de los RR. HH. queda estructurado en Planificación, Implantación y Evaluación de Resultados.	La auditoría no se reconoce como una función clave en el sistema de gestión de RR. HH. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas. No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
Heneman et al. (1989)	El modelo es aplicable a diferentes empresas. Se desarrolla a partir de variables del entorno: fuerzas económicas, mercado laboral, sindicatos laborales y leyes y regulación. El sistema de gestión de RR. HH. queda estructurado en actividades de recursos humanos y resultados de recursos humanos.	No se explicita el papel de los recursos humanos en la estrategia empresarial, ni la forma en que la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales impactan en el diseño de la gestión de RR. HH. La auditoría no se reconoce como una función clave en el sistema de gestión de RRHH. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas. No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.

Beer et al. (1990)	El modelo persigue mejorar la eficiencia organizacional y el bienestar social e individual. Se identifican las políticas de recursos humanos: influencia de los empleados, flujo de recursos humanos, sistema de trabajo y sistema de recompensas, cuyos resultados se concretan en aspectos como el compromiso, la competencia, la congruencia y los costos eficaces. Se reconoce la existencia de grupos de interés y de factores de situación. El modelo establece la integración interna en los procesos de la gestión de RR. HH. y concibe a los recursos humanos como una ventaja competitiva para el desempeño y resultados de la empresa.	En su conceptualización inicial no reconocían la actividad de auditoría. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas. No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
Schuler y Huber (1990)	El modelo se configura tomando en consideración elementos del entorno interno y externo. Se considera el impacto del entorno en las funciones de planificación, provisión, evaluación, compensación y mejora. Se declara de forma explícita los objetivos de atraer, retener y motivar a los empleados, así como la posibilidad de que el modelo funcione a nivel estratégico, gerencial y operacional.	No queda explicitada la función de socialización. La auditoría no se reconoce como una función clave en el sistema de gestión de RR. HH. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
Harper y Lynch (1992)	El modelo toma como punto de partida el plan estratégico de la organización. Se consideran variables como el inventario de personal, la evaluación del potencial humano, el clima organizacional y la motivación para el diseño del modelo.	No se reconocen las funciones de reclutamiento y socialización. No agrupa las funciones de recursos humanos por subsistemas. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas. No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.

Ivancevich (1992)	El modelo considera central las influencias del entorno externo e interno. Pone como centro al individuo, el cual debe poseer habilidades, aptitudes, motivación y personalidad. La salida del modelo es la generación de productos y servicios competitivos, lo cual es definido como resultados organizacionales. El modelo toma en consideración la eficiencia organizacional a partir del análisis de las siguientes funciones: adquisición, asignación de recompensa, desarrollo de recursos humanos, protección y evaluación.	El modelo no hace explícita la función de la socialización. La auditoría no se reconoce como una función clave en el sistema de gestión de RR. HH. Las funciones por subsistemas de recursos humanos no quedan agrupadas. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas. No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
Chiavenato (1993)	El modelo agrupa las funciones de los recursos humanos en los subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, haciendo referencia a la interrelación entre ellos. Se evidencia la lógica causa-efecto que se genera entre cada una de las funciones que componen el sistema de recursos humanos. Valora la interrelación entre la gestión de los recursos humanos y estrategia empresarial.	No se considera la auditoría como una actividad de trascendental importancia en la gestión de los RR. HH. No concibe la participación de los trabajadores en el proceso de gestión empresarial. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas. No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
Perió (1999)	El modelo tiene en cuenta los ámbitos donde se incorpora las competencias de recursos humanos. El modelo responde a las demandas del entorno, y garantiza la seguridad y desarrollo del sistema a través de los resultados del mismo.	El modelo no concreta los objetivos que se deben desarrollar, debido a la propuesta de abarcar todo el sistema. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
Lau (2001)	Se agrupan las funciones de los RR. HH en los subsistemas ingreso, formación, permanencia y auditoría. Reconoce la influencia del entorno y otorga valor a la retroalimentación sistémica como elemento que debe guiar hacia el perfeccionamiento y mejora de sus funciones.	No se observa de forma explícita en todos los casos, la técnica a emplear para realizar el diagnóstico y proyección de las funciones de recursos humanos. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes

Alles (2005)	Se basa en lo que la autora considera “los tres pilares de la gestión del talento humano”: selección, evaluación del desempeño y desarrollo de personas. Aparece el enfoque participativo en los denominados “talleres de reflexión con la máxima conducción”.	Preponderancia del papel de los dirigentes con respecto a los empleados en los talleres. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
Cuesta (2005)	Incluye al modelo de Beer et al. la auditoría de recursos humanos centrada en un enfoque de calidad, lo cual constituye su principal contribución. El modelo parte de su funcionalidad y operatividad. Se otorga un peso importante a la necesidad de incorporar la gestión de RR. HH. en la gestión estratégica de la organización. Concibe el desarrollo de varios procesos: diagnóstico (D), proyección (P) y control de gestión (C). Se sistematiza la concepción de las funciones para la gestión de RR. HH. y se tiene en cuenta el proceso interno y externo en varias etapas de diagnóstico, proyección y gestión.	No se aprecia con suficiente claridad la agrupación de las funciones de los recursos humanos en los subsistemas. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas. No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
A. Morales (2009)	Expone las competencias laborales y los factores fundamentales de integración tanto interna como externa, con la estructura empresarial.	No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
Norma Cubana NC 3001	Presenta los requisitos e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, enmarcados en nueve módulos: comunicación institucional, evaluación del desempeño, seguridad y salud en el trabajo, estimulación moral y material, autocontrol, capacitación y desarrollo, selección e integración, y organización del trabajo.	No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas. No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.

Morillo (2012)	Se basa en siete postulados: teológico, ontológico, axiológico, epistemológico, praxológico, psicológico y metodológico. Se definen las competencias y el desempeño que deben tener los docentes universitarios en su ámbito de convivencia profesional y social, resaltando el papel de la motivación y el reconocimiento de los docentes.	No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas. No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
Oyarvide (2012)	Se fundamenta en la lógica de los modelos de gestión de la norma ISO 9001 e ISO 9004. Proporciona directrices para mejorar el desempeño de las organizaciones y sus procesos.	No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas. No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
Funzi (2014)	Plantea cinco procesos clave interdependientes: diseño de cargos, adquisición y/o adecuación del talento humano, desarrollo del talento humano, estimulación del talento humano y sistemas de trabajo. Este autor planteó en el modelo un procedimiento para su implantación lo cual da una orientación clara de los pasos a seguir. El modelo resalta la comunicación interna y la participación.	Tiene como premisa que la organización cuenta con una dirección estratégica, lo cual resulta limitado para instituciones que no la tienen. No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.
González (2014)	El modelo tiene como aspectos positivos prever las tendencias futuras de cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano: planeación, organización, selección, formación, retribución y evaluación del desempeño.	No se adapta a las particularidades de las universidades públicas ecuatorianas No contempla indicadores para medir el alto desempeño de los docentes.

Fuente: Modelos propuestos
Elaboración propia

CAPÍTULO III

CONSIDERACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS UNIVERSIDADES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

3.1. LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

En Latinoamérica, la Universidad fue creada antes que el resto de la educación y, por muchísimo tiempo, fue la única institución que impartió enseñanza postsecundaria. Las Universidades de San Marcos de Lima y de México se fundaron cuando todavía no había ninguna en lo que sería los Estados Unidos. Para cuando se fundó la Universidad de Harvard (1636), América Latina contaba con 13 universidades, que llegaron a 31 al producirse la independencia del subcontinente (Tunnermann, 1996).

Las últimas décadas han representado para América Latina y el Caribe el reto de enfrentar una creciente demanda en el desarrollo educacional universitario; ello ha traído como consecuencia un replanteamiento del desarrollo del talento humano de alto nivel, para responder al gran desafío de mejorar la calidad de la docencia superior, avanzar al ritmo de los cambios científico-tecnológicos y ajustarse a las restricciones en los recursos disponibles. La mayor demanda por educación está relacionada con el hecho de que el desarrollo de los países ha devenido cada vez más dependiente del acceso a las fuentes de información y al conocimiento científico-tecnológico (L. E. González, 1990).

El incremento de la oferta educativa en los establecimientos estatales existentes en algunos países como México, Argentina y Ecuador, ha adquirido un carácter masivo. En términos generales, se puede decir que la función docente se ha convertido en un proceso de reproducción cultural, orientado a la formación y el desarrollo de las personas que participan en él y que recibe una acreditación social válida dentro de la cultura en la cual se realiza (L. E. González, 1990); es decir, toda una actividad explícitamente certificada que redunde en la transformación de personas y en la preparación del talento humano, necesarios para una sociedad. Un cambio en la calidad de la docencia es, en definitiva, el resultado de

un conjunto de fuerzas impelentes, retardadoras, estabilizadoras y limitantes, que tienen su origen en diferentes grupos y posturas educativas que siempre coexisten en toda institución, y estas fuerzas están representadas por los docentes que ejecutan el proceso.

Aguerrondo et al. (2008), al analizar los avances de investigación desarrollados en la línea del talento humano, estudian los factores asociados a los maestros. Frente al problema de la calidad, indican que es un tema que ha ido tomando vigencia en las reformas educativas de América Latina y el Caribe, puesto que en los modelos de gestión escolar se ha producido una queja constante contra la equidad educativa por la exposición a bajos resultados de las escuelas públicas.

L. H. Ramírez (2004) contempla como desafío la transformación de la sociedad, y hacer de las organizaciones escolares organizaciones inteligentes, que aprenden y actúan en consecuencia. Respecto al tema del talento humano, examina como punto clave fomentar la dimensión intelectual y el trabajo en equipo y desarrollar en estos las capacidades para enseñar a distinguir la información y el conocimiento. Este trabajo constituye un referente, por cuanto muestra la gerencia educativa como campo disciplinar.

En el marco de la sociedad del conocimiento se demanda una modificación del rol de las instituciones educativas (las universitarias entre ellas) y sus profesores y estudiantes. Ante la presencia de una sociedad nueva, a la enseñanza universitaria se le exige una actividad diferente (J. Cardona, 2011) porque también lo es la finalidad que la justifica al cambiar los contenidos de estudio, el rol docente y los distintos estilos de aprender de los estudiantes en el marco de un mundo virtual y tecnológico.

La gestión del talento humano adquiere cada vez mayor significación y relevancia. Siguiendo la lógica de análisis de A. Morales (2009), se puede argumentar que existen cuatro elementos principales que la convierten en estratégica en el ámbito universitario:

- La convicción de que las personas son el factor estratégico por excelencia para el cumplimiento de las metas de cada uno de los procesos sustantivos de la universidad, lo que convierte a la gestión del talento humano en clave para la consecución de los objetivos estratégicos.
- La orientación de las proyecciones de la universidad hacia el largo plazo incluyendo la planificación del personal en cantidad y calidad.

- La relación entre la gestión del talento humano y los procesos estratégicos en las universidades, en especial el personal docente.
- El importante papel que juegan los diferentes niveles de dirección desde el consejo universitario, las facultades hasta los departamentos docentes en la gestión del talento humano que se encuentra en la base.

Poco se ha hecho, sin embargo, en América Latina y el Caribe (al menos de manera intencionada) para el establecimiento de modelos de gestión del talento humano en las universidades, y mucho menos aún en función de que este personal actúe en persecución de indicadores de alto desempeño. En las universidades de la región se aprecia un estado de fragmentación en este sentido, y el desafío se vuelve un proceso ineludible dado el interés en el establecimiento de un espacio común iberoamericano para la educación superior. Frente a esta posibilidad, si las universidades latinoamericanas y caribeñas no están a la altura de sus pares europeas, se estaría en una probable situación de carácter neocolonial (Fernández, 2010). De esta manera, la necesidad de crear modelos de gestión del talento humano que apunten en esta dirección es inevitable.

3.2. CONSIDERACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNIVERSIDADES ECUATORIANAS

En contraste con el interés demostrado por el sector privado en el diseño de modelos sobre activos intangibles, obtención de nuevos indicadores, medición e incluso confección de balances de talento humano, las entidades públicas han hecho un menor esfuerzo en su medición y registro (Bossi, Fuertes y Serrano, 2001).

Ecuador no se aparta de esta realidad: a pesar de los esfuerzos realizados por el Estado hacia el incremento de la eficacia y la eficiencia del sector público —particularmente con la introducción de tecnología y elementos de innovación— no existen procedimientos normados para evaluar su impacto sobre las instituciones. Tampoco existen, en general, herramientas tecnológicas —léase modelos— que permitan un correcto desenvolvimiento de los sistemas de gestión del talento humano en las instituciones y empresas públicas (Raza, 2013). En su necesidad de lograr la mejora de la oferta formativa universitaria, en Ecuador se requiere una sistematización de los conocimientos existentes sobre la gestión que contribuya

a precisar las competencias profesionales de los docentes, y con ello se logre un mejor desempeño de estos (Barrios y Delgado, 2015). Solo así se podrá lograr un desarrollo socioeconómico armónico y un nivel equivalente en sus universidades, en particular en las públicas, que sea compatible con las exigencias del mundo profesional contemporáneo.

Para Placencia et al. (2011), la gestión pública es la actividad correspondiente a la función administrativa, una actividad del Estado que actúa en determinados dominios para realizar la satisfacción de necesidades públicas. La gestión pública es parte de los orígenes del Estado, depende directamente de los poderes que este le otorgue para administrar, y siempre persigue intereses públicos, satisfaciendo de tal forma necesidades sociales. Cualquier empresa pública es una forma de organización empresarial que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones. Según el autor ecuatoriano Hugo Tobar, la gestión pública es “conducción, gobierno de los intereses, en especial los públicos [...] es el sistema administrativo de un Estado, de una ciudad, comuna o centro poblado” (Tobar, 1995).

La nueva Constitución de la República de Ecuador, promulgada el 20 de octubre de 2008, determina que la educación superior es un sistema que responde al interés público sin fines de lucro (Const., 2008) y otorga al Estado la exclusividad en la acción, control y regulación de la educación superior sustentada en la herramienta de gestión e inversión pública denominada Plan Nacional para el Buen Vivir. Posteriormente, el 12 de octubre de 2012, la Asamblea Nacional pone en vigencia la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010) estructurando un sólido esquema regido por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación.

La entrada en vigencia de la nueva Carta Magna aprobada en votación popular por el 63 % de los ecuatorianos definió a la universidad como un sistema que responde al interés público sin fines de lucro, dando al Estado la exclusividad en la acción, control y regulación de la educación superior, sustentada en el Plan Nacional de Desarrollo ahora llamado, desde su promulgación en febrero de 2009, Plan Nacional para el Buen Vivir y, a partir del 11 de octubre de 2017, Plan Nacional de Desarrollo Toda una vida. Este plan es visto como una herramienta para llevar a cabo la gestión e inversión pública a través de estrategias y objetivos

nacionales que permitan los cambios estructurales anhelados por los ecuatorianos. Desde esa época, se aprecia también un notable incremento en la inversión del Estado para la educación superior.

De acuerdo a la nuevas normativas (LOES, 2010), el Sistema de Educación Superior está integrado en su estructura jerárquica más alta por tres instituciones: la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) que ejerce la rectoría de las políticas estatales para la educación superior; el Consejo de Educación Superior (CES) encargado de expedir las normas que regulan, sancionan irregularidades y aprueban la apertura de carreras universitarias, y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ceaaces) actualmente conocido como Caces encargado entre otras responsabilidades de la evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior y habilitación de graduados para ejercer su profesión. La existencia de estos organismos y las exigencias actuales que ellos definen sobre la apertura de carreras, la evaluación y la categorización en las universidades exige más que nunca la implantación de modelos de gestión hacia el alto desempeño que permitan el cumplimiento de los requisitos establecidos para transitar favorablemente por estos procesos. Los derechos de los docentes y directivos en la República del Ecuador están contenidos en el artículo 23 de la Ley Orgánica del Servicio Público (2010), y competen directamente al área de la gestión del talento humano, pues están relacionados con la remuneración, las condiciones de trabajo y la capacitación continua.

Por último, los deberes y derechos de los docentes y directivos están también reflejados en los estatutos universitarios de cada una de las instituciones de educación superior de la República del Ecuador. Tales son los fundamentos en los que se apoya la gestión del talento humano y que servirán de base legal para el desarrollo de esta investigación.

El sistema educativo ecuatoriano está conformado por las universidades y escuelas politécnicas. Estas pueden ser públicas financiadas por el Estado, particulares cofinanciadas por el Estado y particulares autofinanciadas; existen también los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores tanto públicos como particulares, debidamente evaluados y acreditados conforme a la ley.

En Ecuador, existen 72 universidades y escuelas politécnicas; 35 son privadas (49 %), nueve, privadas cofinanciadas (12 %) y 28, públicas (39 %). Es decir,

actualmente la mayoría de las universidades son privadas. Según Esteves y Oleas (2008), entre 1994 y 2008, el número de universidades privadas creció en un 91 %, frente a un aumento de las universidades públicas de solo 28 %. En cuanto a las universidades públicas, cuatro se crearon en el siglo XIX; 18, en el siglo XX, y cuatro, en el XXI. Existen también 145 extensiones universitarias y centros de apoyo que funcionan como centros universitarios, los cuales están repartidos en 107 ciudades del país y alrededor de 290 institutos superiores pedagógicos, técnicos y tecnológicos, interculturales y de artes.

Para investigar cómo se lleva a cabo la gestión del talento humano en otras universidades del Ecuador que pudieran servir de referencia, se entrevistó a siete informantes claves vinculados con este proceso en sus respectivas universidades. Las razones para la selección de estas universidades se relacionan con ser consideradas como de referencia en cuanto a su acreditación. Por ejemplo, en el proceso de evaluación realizado durante el año 2013 por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ceaaces), actualmente Caces; la EPN, la Espol, la UFSQ, la Flacso-Ecuador y la UASB fueron categorizadas como “A”; en ese mismo proceso, la ESPE mantuvo temporalmente la categoría “A” obtenida en 2008, mientras se realiza su fusión con otras universidades militares y en espera de una nueva evaluación cuando esta integración haya concluido; por último, la Universidad Técnica de Ambato, que obtuvo la categoría “B”, por lo que se estima que las experiencias de los mencionados centros puedan ser útiles para la gestión de su talento humano.

Al preguntárseles sobre el objetivo de dicho instrumento de gestión, se apreció una visión reduccionista; por otra parte, se observa una tendencia en los restantes a confundir los objetivos de la gestión del talento humano con los propios objetivos institucionales. Varios autores (Barney y Wright, 1997; Perry, Mesch y Paarlberg, 2006; Sanabria et al., 2015) se han referido al carácter estratégico de la gestión del talento humano, el enfoque sistémico o integrador en la GTH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GTH y la estrategia organizacional. Sin embargo, la gestión del talento humano debe asumirse como un paso intermedio hacia la consecución de los objetivos institucionales; mejorar la competitividad de los docentes y directivos será la forma en que podrá cumplirse la misión organizacional. Varios expresaron que en la elaboración de sus modelos se habían utilizado métodos participativos, lo cual, para Chiavenato (2002), es vital en un modelo de gestión del talento humano. Sin embargo, la tendencia a la con-

fusión entre objetivos de la gestión del talento humano y objetivos organizacionales hace pensar que los entrevistados se están refiriendo a la planeación estratégica universitaria, la cual, como práctica común, se realiza con estilo participativo.

Como control de las informaciones anteriores, se utilizó una pregunta que indagaba sobre las estrategias encaminadas a la elevación de las competencias de los docentes que estén incluidas en los modelos de las universidades a las que pertenecen los informantes. En general, los entrevistados incluyeron en sus respuestas elementos importantes de la gestión del talento humano, como la capacitación (dentro de ella el posgrado y la formación doctoral, que fue mencionada directamente por cuatro de los informantes e indirectamente por uno de ellos). De manera aislada aparecieron otros elementos importantes (reclutamiento, selección de personal, apoyo económico).

Un elemento importante (Leete, 2000; Chiavenato, 2002; Desseler, 2006, Hoyos, 2007) que el empleado —como norma— asocia con la gestión del talento humano es el incentivo, remuneración o compensación. Sobre este tema, en todas las respuestas se apreciaron elementos de compensación o incentivo al desempeño y para la formación de competencias; los entrevistados mencionaron tanto mecanismos de índole material (remuneración, becas, años sabáticos, incentivos a la investigación y la publicación) como morales y sociales (reconocimiento en espacios públicos, servicios de salud, transporte). Nuevamente se observó dispersión en las respuestas y falta de coincidencia entre los mecanismos mencionados por los diferentes informantes.

Dos cuestiones llaman la atención en las respuestas sobre el tiempo que llevan aplicando el modelo y sus resultados. La primera es el amplio espectro del tiempo de aplicación que los entrevistados atribuyen al “modelo” que dicen tener, el cual varía entre dos y 16 años de empleo. El segundo elemento preocupante es que todos los entrevistados en mayor o menor medida evadieron la segunda parte de la pregunta, relativa a los resultados de la aplicación, brindando respuestas muy generales e incluso señalando que los resultados se obtendrán a largo plazo. Una vez más, las aparentes estrategias o modelos de gestión del talento humano muestran falta de concreción y seguimiento.

Por último, se planteó otra pregunta de control vinculada directamente al alto desempeño, sobre las vías para elevar las competencias de los docentes en las universidades. La realización de esta pregunta dio los resultados que se espera-

ban: una vez más, mezclados con aspectos que sí son relativos a la mejora de las competencias, aparecieron otros como el transporte, la remuneración y el reclutamiento. Esto evidencia, como lo hicieron las respuestas a otras preguntas de la entrevista, un desconocimiento general de los elementos que deben componer un modelo de gestión del talento humano y su ubicación dentro de este. Para resumir las cuestiones más relevantes de esta parte de la investigación se puede decir que los entrevistados, a pesar de ocupar responsabilidades directamente vinculadas con la gestión del talento humano en universidades de relevancia y alta categoría, no demostraron poseer un verdadero modelo para esta actividad; no están claros en los elementos que deberían componerlo y su papel dentro de este; muestran confusión entre la estrategia de desarrollo del talento humano y la de la organización, y un sistema poco preciso para la evaluación y seguimiento de los resultados del trabajo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL ALTO DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS DE LAS UNIVERSIDADES ECUATORIANAS

Este capítulo presenta la propuesta de Modelo de Gestión de Talento Humano para el alto desempeño de los docentes y directivos de las Universidades ecuatorianas. Se parte de la conceptualización teórica del mismo, haciendo énfasis en los enfoques que en él priman, sus principios y premisas. De igual forma, se desarrolla el procedimiento general que permite operacionalizar el modelo con los procedimientos específicos para cada proceso.

4.1 CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA DEL MODELO PROPUESTO

Concebido desde una base sistémica, el modelo teórico que se propone ayuda a fortalecer la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano para el alto desempeño de los docentes y directivos de las universidades ecuatorianas, a partir de herramientas científicamente argumentadas.

La idea de realizar un modelo para el alto desempeño de los docentes y directivos nace con la relación de que un modelo es un medio auxiliar para estudiar diferentes fenómenos y objetos. Los modelos son el punto de partida, son un medio para analizar y sintetizar situaciones complejas (Mascareñas, 2001; Gupta y Roth, 2007). Para la administración racional, suministran un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos, pues permiten visualizar el sistema sin tener que reproducirlo en su versión real (Wheatley, 2008). Básicamente un modelo se puede construir a partir de los datos observados; el camino de la modelación no necesariamente involucra una experimentación sobre el sistema actual (Mercado et al., 2005).

El uso de la modelación como método del conocimiento teórico en las ciencias sociales tiene una tardía aparición con respecto a otras ciencias, por el énfasis

que se hacía en las conceptualizaciones tradicionales (Lavín, 2011). Al abordar el modelo como resultado científico surgen interrogantes que es necesario clarificar para lograr una construcción de calidad.

En la literatura relacionada con el tema existe un gran número de definiciones sobre modelo que reflejan en gran medida los rasgos expuestos anteriormente. El modelo es un instrumento de la investigación creado para simplificar la realidad, que cumple una función heurística, ya que permite descubrir la esencia teórica y realizar transformaciones prácticas en sus variables (V. P. Díaz, 2009), así como hacer predicciones del comportamiento de la organización. Los modelos son flexibles y se pueden ajustar para modificar características importantes dentro del proceso.

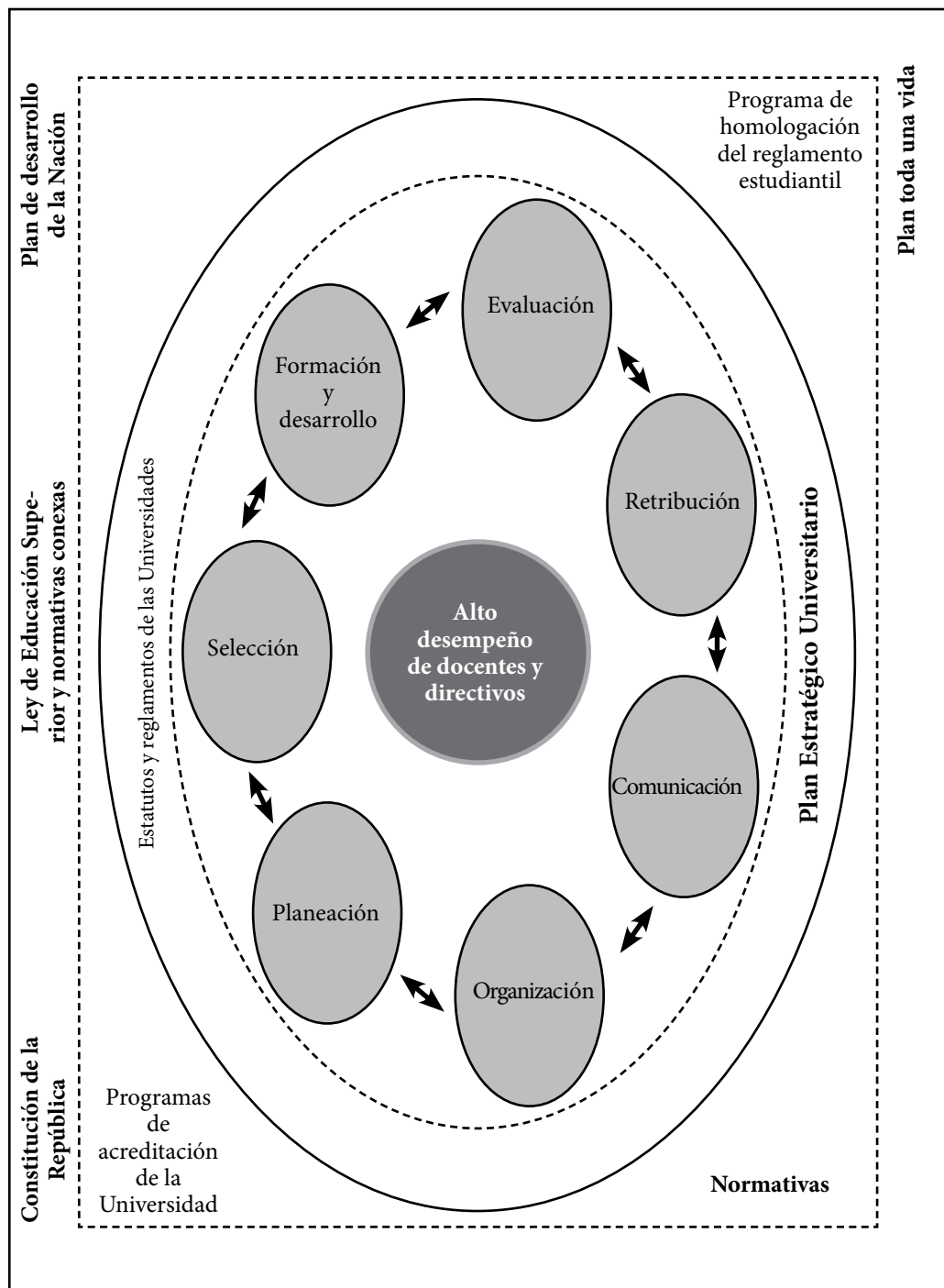
En este contexto, diseñar un modelo de gestión de talento humano para el alto desempeño de los docentes implica traducir teorías, metodologías y técnicas de la administración contemporánea en el espacio de la democracia participativa y de la solidaridad en la cual, la transparencia, equidad, son, entre otros, los principios que han sido propuestos como sostén de la nueva universidad.

El modelo de gestión propuesto tiene la finalidad de lograr el alto desempeño en los docentes y directivos, tomando en consideración el compromiso de cada uno de los actores sociales de este proceso, el nuevo marco de relaciones sociales, el docente como agente transformador, la fluidez en la información, la integración comunitaria, el sentido de pertinencia y entre otras cosas permitirá definir claramente los mecanismos para seleccionar a los docentes más idóneos. Su representación se encuentra en la figura 4.1.

Una adecuada gestión del talento humano en la organización contribuirá al logro de los beneficios esperados por la institución. Se reconocen los siguientes beneficios esperados:

- Satisfacción de los docentes y directivos
- Motivación de los docentes y directivos
- Aumento del compromiso organizacional de los docentes y directivos
- Logro de un adecuado clima laboral en la Universidad
- Satisfacción de los estudiantes
- Cumplimiento del encargo social
- Cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Logro de niveles superiores de acreditación
- Imagen de la universidad
- Reconocimiento de la comunidad

Figura 4.1. Modelo de gestión propuesto



Fuente y elaboración propias.

Para comprobar las relaciones de incidencia entre los procesos de la gestión del talento humano y los beneficios esperados por la Universidad, se aplica la teoría de los efectos olvidados, desarrollada por los profesores Kaufmann y Gil Aluja en 1988.

Todos los eventos, fenómenos y hechos que nos rodean forman parte de algún tipo de sistema o subsistema, es decir, podríamos asegurar que prácticamente toda actividad queda sometida a algún tipo de incidencia causa-efecto [...] Es habitual que aquellas relaciones de incidencia queden ocultas por tratarse de efectos sobre efectos, existiendo pues una acumulación de causas que la provocan. (Gil Lafuente y Barcellos de Paula, 2010, p. 5)

En aras de ilustrar el funcionamiento de la teoría de los efectos olvidados, a continuación se presentan sus fundamentos metodológicos.

Si se tienen dos conjuntos de elementos: $A=\{a_i/i=1,2,\dots,n\}$ y $B=\{b_j/j=1,2,\dots,m\}$, se asume que existe incidencia de a_i sobre b_j si el valor de la función de pertenencia del par (a_i, b_j) se encuentra entre $[0, 1]$.

Así el grado de incidencia de cada a_i sobre cada b_j se expresa mediante la función: $\mu: A \times B \rightarrow [0,1]$, para $\forall (a_i, b_j) \in A \times B, \mu(a_i, b_j) \in [0,1]$.

Se denomina “matriz de incidencias directas” a la obtenida por el conjunto de pares de los elementos resultantes. En ella se observan las relaciones de causa-efecto que se producen entre los elementos del conjunto A (causas) y los elementos de B (efectos):

$\tilde{M} =$	$\rightarrow$							
		b_1	b_2	b_3	b_4	...	b_m	
	a_1	$\mu_{a_1 b_1}$	$\mu_{a_1 b_2}$	$\mu_{a_1 b_3}$	$\mu_{a_1 b_4}$	...	$\mu_{a_1 b_m}$	
	a_2	$\mu_{a_2 b_1}$	$\mu_{a_2 b_2}$	$\mu_{a_2 b_3}$	$\mu_{a_2 b_4}$	...	$\mu_{a_2 b_m}$	
	a_3	$\mu_{a_3 b_1}$	$\mu_{a_3 b_2}$	$\mu_{a_3 b_3}$	$\mu_{a_3 b_4}$	...	$\mu_{a_3 b_m}$	
	a_4	$\mu_{a_4 b_1}$	$\mu_{a_4 b_2}$	$\mu_{a_4 b_3}$	$\mu_{a_4 b_4}$	...	$\mu_{a_4 b_m}$	
	a_5	$\mu_{a_5 b_1}$	$\mu_{a_5 b_2}$	$\mu_{a_5 b_3}$	$\mu_{a_5 b_4}$	...	$\mu_{a_5 b_m}$	
	a_6	$\mu_{a_6 b_1}$	$\mu_{a_6 b_2}$	$\mu_{a_6 b_3}$	$\mu_{a_6 b_4}$	...	$\mu_{a_6 b_m}$	
		...	...	...	...	...	...	
	a_n	$\mu_{a_n b_1}$	$\mu_{a_n b_2}$	$\mu_{a_n b_3}$	$\mu_{a_n b_4}$	...	$\mu_{a_n b_m}$	

Es válido destacar que en el caso de (a_i, b_j) , el valor de la función de pertenencia fuese nulo y quedaría eliminado el arco que une a ambos elementos.

Las relaciones causa-efecto que se obtienen entre los dos conjuntos de elementos, representan la matriz de incidencia directa. Las mismas son resultantes de establecer las relaciones de unos elementos con otros y será el primer paso para plantear el modelo que permita determinar los efectos que han sido olvidados.

A continuación, se procede a determinar, un tercer conjunto de elementos al que, en la bibliografía especializada, se le define como $C=\{c_k / k= 1, 2, \dots, p\}$, el cual estará formado por elementos que actúan como efectos para el conjunto B :

$$\tilde{N} = \begin{array}{c} \nearrow \\ \begin{array}{c} b_i \\ b_2 \\ b_3 \\ \dots \\ b_m \end{array} \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{ccc} c_1 & c_2 & c_3 \end{array} \\ \begin{array}{|c|c|c|} \hline \mu b_1 c_1 & \mu b_1 c_2 & \mu b_1 c_3 \\ \hline \mu b_2 c_1 & \mu b_2 c_2 & \mu b_2 c_3 \\ \hline \mu b_3 c_1 & \mu b_3 c_2 & \mu b_3 c_3 \\ \hline \dots & \dots & \dots \\ \hline \mu b_m c_1 & \mu b_m c_2 & \mu b_m c_3 \\ \hline \end{array} \end{array} \begin{array}{c} \dots \\ \dots \\ \dots \\ \dots \\ \dots \end{array} \begin{array}{c} c_p \\ \begin{array}{|c|} \hline \mu b_1 c_m \\ \hline \mu b_2 c_m \\ \hline \mu b_3 c_m \\ \hline \dots \\ \hline \mu b_m c_m \\ \hline \end{array} \end{array}$$

De esta forma, se obtienen dos matrices de incidencias, que contienen los elementos de B :

$$\tilde{M} = \begin{array}{c} \nearrow \\ \begin{array}{c} a_i \\ a_2 \\ a_3 \\ \dots \\ a_n \end{array} \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{ccc} b_1 & b_2 & b_3 \end{array} \\ \begin{array}{|c|c|c|} \hline \mu a_1 b_1 & \mu a_1 b_2 & \mu a_1 b_3 \\ \hline \mu a_2 b_1 & \mu a_2 b_2 & \mu a_2 b_3 \\ \hline \mu a_3 b_1 & \mu a_3 b_2 & \mu a_3 b_3 \\ \hline \dots & \dots & \dots \\ \hline \mu a_n b_1 & \mu a_n b_2 & \mu a_n b_3 \\ \hline \end{array} \end{array} \begin{array}{c} \dots \\ \dots \\ \dots \\ \dots \\ \dots \end{array} \begin{array}{c} b_m \\ \begin{array}{|c|} \hline \mu a_1 b_m \\ \hline \mu a_2 b_m \\ \hline \mu a_3 b_m \\ \hline \dots \\ \hline \mu a_n b_m \\ \hline \end{array} \end{array}$$

$$\tilde{N} = \begin{array}{c} \begin{array}{c} \rightarrow \\ b_i \\ b_2 \\ b_3 \\ \dots \\ b_m \end{array} \begin{array}{|c|c|c|c|} \hline c_1 & c_2 & c_3 & \dots \\ \hline \mu b_1 c_1 & \mu b_1 c_2 & \mu b_1 c_3 & \dots \\ \hline \mu b_2 c_1 & \mu b_2 c_2 & \mu b_2 c_3 & \dots \\ \hline \mu b_3 c_1 & \mu b_3 c_2 & \mu b_3 c_3 & \dots \\ \hline \dots & \dots & \dots & \dots \\ \hline \mu b_m c_1 & \mu b_m c_2 & \mu b_m c_3 & \dots \\ \hline \end{array} \begin{array}{c} c_p \\ \dots \\ \mu b_1 c_m \\ \dots \\ \mu b_2 c_m \\ \dots \\ \mu b_3 c_m \\ \dots \\ \dots \\ \dots \\ \mu b_n c_m \end{array} \end{array}$$

En aras de establecer las incidencias de A sobre C, se utiliza el operador matemático max-min. Además es importante destacar que, si a partir de $\tilde{M}$ y $\tilde{N}$ se pueden obtener las incidencias en $\tilde{P}$, las mismas quedarán definidas como $\tilde{P} = \tilde{M} \circ \tilde{N}$.

Esta composición entre dos relaciones inciertas quedará definida:

$$\forall (a_i, c_p) \in A \times B, \mu(a_i, c_p)_{\tilde{M} \circ \tilde{N}} = \bigvee_{b_j} (\mu_{\tilde{M}}(a_i, b_j) \wedge \mu_{\tilde{N}}(b_j, c_p))$$

Lo que permite demostrar que, la matriz P define las relaciones existentes de causalidad entre los elementos de A y C, reflejando el grado de las mismas al considerar los elementos que pertenecen a B.

A continuación se definen las relaciones de causalidad directa e indirectas.

Una relación de incidencia directa definida por dos conjuntos de elementos $A = \{a_i / i = 1, 2, \dots, n\}$, que actuará como las causas y $B = \{b_j / j = 1, 2, \dots, m\}$ que representarán los efectos.

Una relación de causalidad es definida como $\tilde{M}$, siendo una matriz de dimensión $n \times m$: $[M] = \{\mu_{a_i, b_j} \in [0, 1] / i = 1, 2, \dots, n; j = 1, 2, \dots, m\}$, siendo μ_{a_i, b_j} los valores de la función característica de pertenencia de los elementos de la matriz $[\tilde{M}]$ compuesta por los elementos del conjunto A como causas y por los de B como efectos.

La matriz $[\tilde{M}]$ está formada por los efectos que los elementos de A ejercen sobre los de B. Como la función de pertenencia pertenece al intervalo $[0, 1]$, se puede concluir que la relación de incidencia será más alta cuando más cercana sea la valoración a 1 y del mismo modo, será más débil cuando más cercana a 0 sea el valor correspondiente.

Si $[\tilde{M}]$ recoge las relaciones causa-efecto de primera generación, muestra las relaciones de causalidad directas; por lo que el próximo paso consiste en obtener

una nueva matriz de incidencias que refleje las relaciones indirectas. Para ello, se parte de asumir que las diferentes causas pueden tener efectos sobre sí mismas y también que los efectos pueden tener incidencias sobre ellos mismos. Por dicho motivo se tienen que crear dos relaciones adicionales y formular dos matrices auxiliares que serán cuadradas definidas como:

$$[\tilde{A}] = \{\mu_{a_i, a_j} \in [0,1] / i,j = 1,2,\dots,n\}$$

$$[\tilde{B}] = \{\mu_{b_i, b_j} \in [0,1] / i,j = 1,2,\dots,m\}.$$

La matriz $[\tilde{A}]$ recogerá las relaciones de incidencia entre las causas y $[\tilde{B}]$ lo hará sobre los efectos. Ambas matrices deben ser reflexivas, en aras de cumplir con que:

$$\mu_{a_i, a_j} = 1 \quad \forall i = 1,2,\dots,n$$

$$\mu_{b_i, b_j} = 1 \quad \forall j = 1,2,\dots,m.$$

Lo que supone que cualquier elemento, ya sea causa o efecto, incide con la máxima presunción sobre sí mismo y cómo resultado de ello ni $[\tilde{A}]$ ni $[\tilde{B}]$ serán matrices simétricas.

Una vez confeccionadas las tres matrices que se va a utilizar, se establecen las diferentes relaciones de causalidad entre ellas. Para esto se procede a realizar la convolución max-min: $[\tilde{A}] \circ [\tilde{M}] \circ [\tilde{B}] = [\tilde{M}^*]$. Esta nueva matriz $[\tilde{M}^*]$ recoge las relaciones de incidencia entre las causas y efectos que se producen por la incidencia interpuesta de alguna causa o efecto que no se relacionan directamente como se puede observar a continuación:

$\nearrow$	a_1	a_2	...	a_n	$\nearrow$	b_1	b_2	...	b_m
a_i	1	$\mu_{a_1 a_2}$	...	$\mu_{a_1 a_n}$	a_i	$\mu_{a_1 b_1}$	$\mu_{a_1 b_2}$	...	$\mu_{a_1 b_m}$
a_2	$\mu_{a_2 a_1}$	1	...	$\mu_{a_2 a_n}$	a_2	$\mu_{a_2 b_1}$	$\mu_{a_2 b_2}$	...	$\mu_{a_2 b_m}$
	...	...	...	...		...	...	...	...
a_n	$\mu_{a_n a_1}$	$\mu_{a_n a_2}$	...	1	a_n	$\mu_{a_n b_1}$	$\mu_{a_n b_2}$	...	$\mu_{a_n b_m}$
$\nearrow$	b_1	b_2	...	b_m	$\nearrow$	b_1	b_2	...	b_m
b_i	1	$\mu_{b_1 b_2}$	...	$\mu_{b_1 b_m}$	a_i	$\bar{\mu}_{a_1 a_1}$	$\bar{\mu}_{a_1 a_2}$	...	$\bar{\mu}_{a_1 a_m}$
b_2	$\mu_{b_2 b_1}$	1	...	$\mu_{b_2 a_n}$	a_2	$\bar{\mu}_{a_2 b_1}$	$\bar{\mu}_{a_2 b_2}$	...	$\bar{\mu}_{a_2 b_m}$
	...	...	...	...		...	...	...	...
b_m	$\mu_{b_m b_1}$	$\mu_{b_m b_2}$	...	1	a_n	$\mu_{a_n b_1}$	$\mu_{a_n b_2}$	...	$\mu_{a_n b_m}$

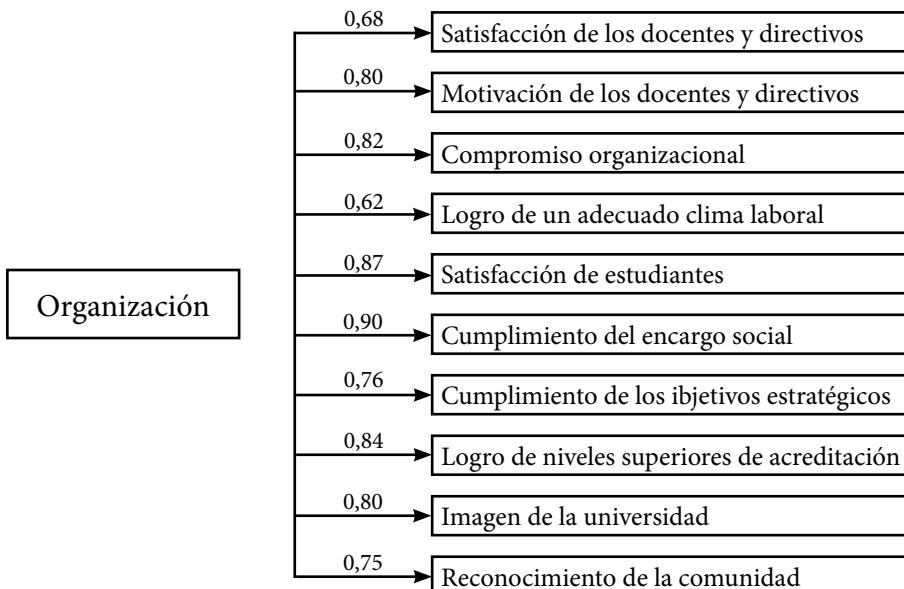
Partiendo de $[\tilde{M}^*]$ se obtiene la diferencia entre la matriz de incidencias directas y los efectos de segunda generación; de esta forma, se determinan las relaciones que han sido olvidadas en el proceso de decisión: $[\tilde{M}^*] - [\tilde{M}] = [\tilde{O}]$

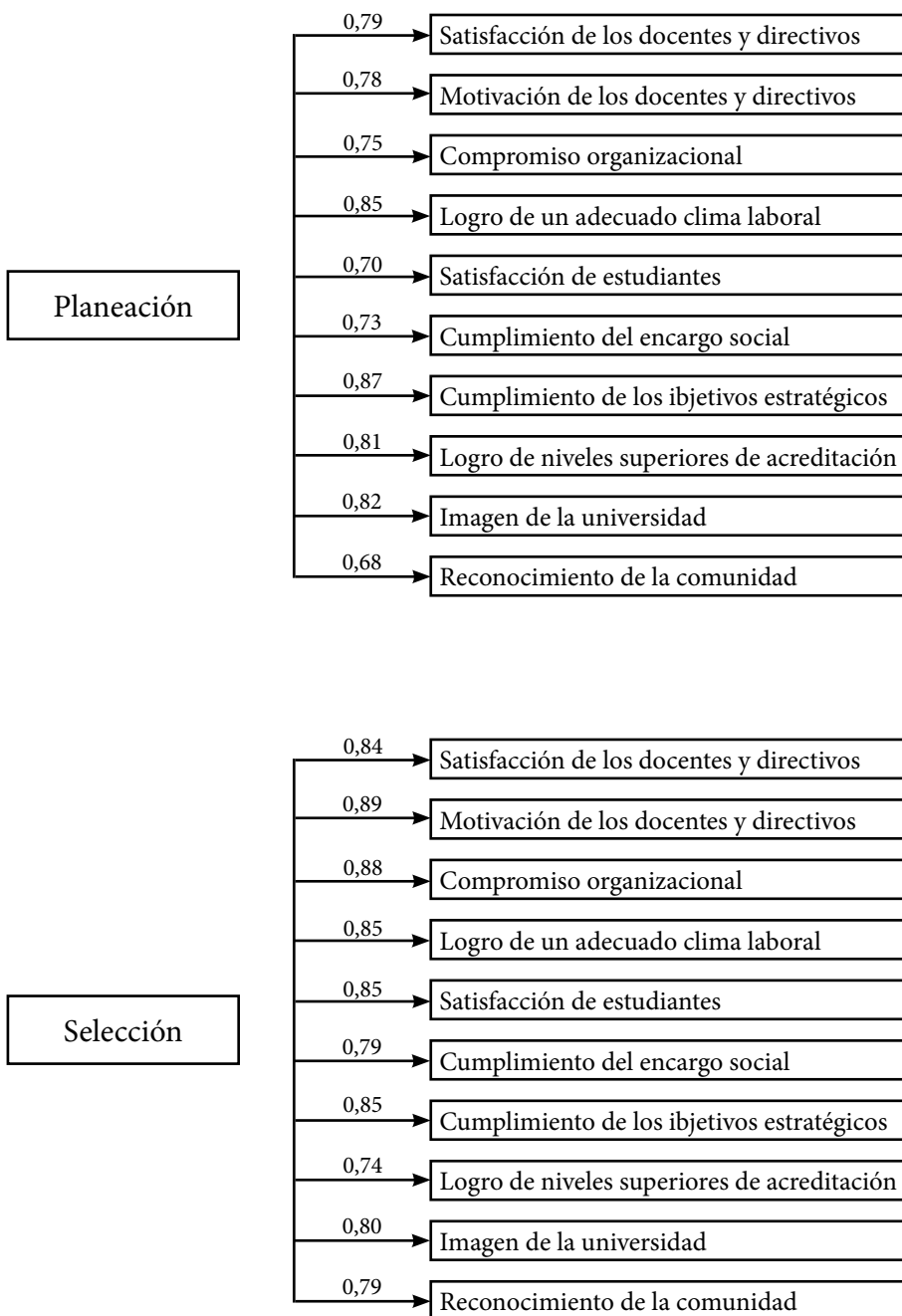
$\rightarrow$	b_1	b_2	...	b_m
a_1	$\mu^* a_1 b_1 - \mu a_1 b_1$	$\mu^* a_1 b_2 - \mu a_1 b_2$	...	$\mu^* a_1 b_m - \mu a_1 b_m$
a_2	$\mu^* a_2 b_1 - \mu a_2 b_1$	$\mu^* a_2 b_2 - \mu a_2 b_2$	...	$\mu^* a_2 b_m - \mu a_2 b_m$
...	...	...	...	...
a_n	$\mu^* a_n b_1 - \mu a_n b_1$	$\mu^* a_n b_2 - \mu a_n b_2$	...	$\mu^* a_n b_m - \mu a_n b_m$

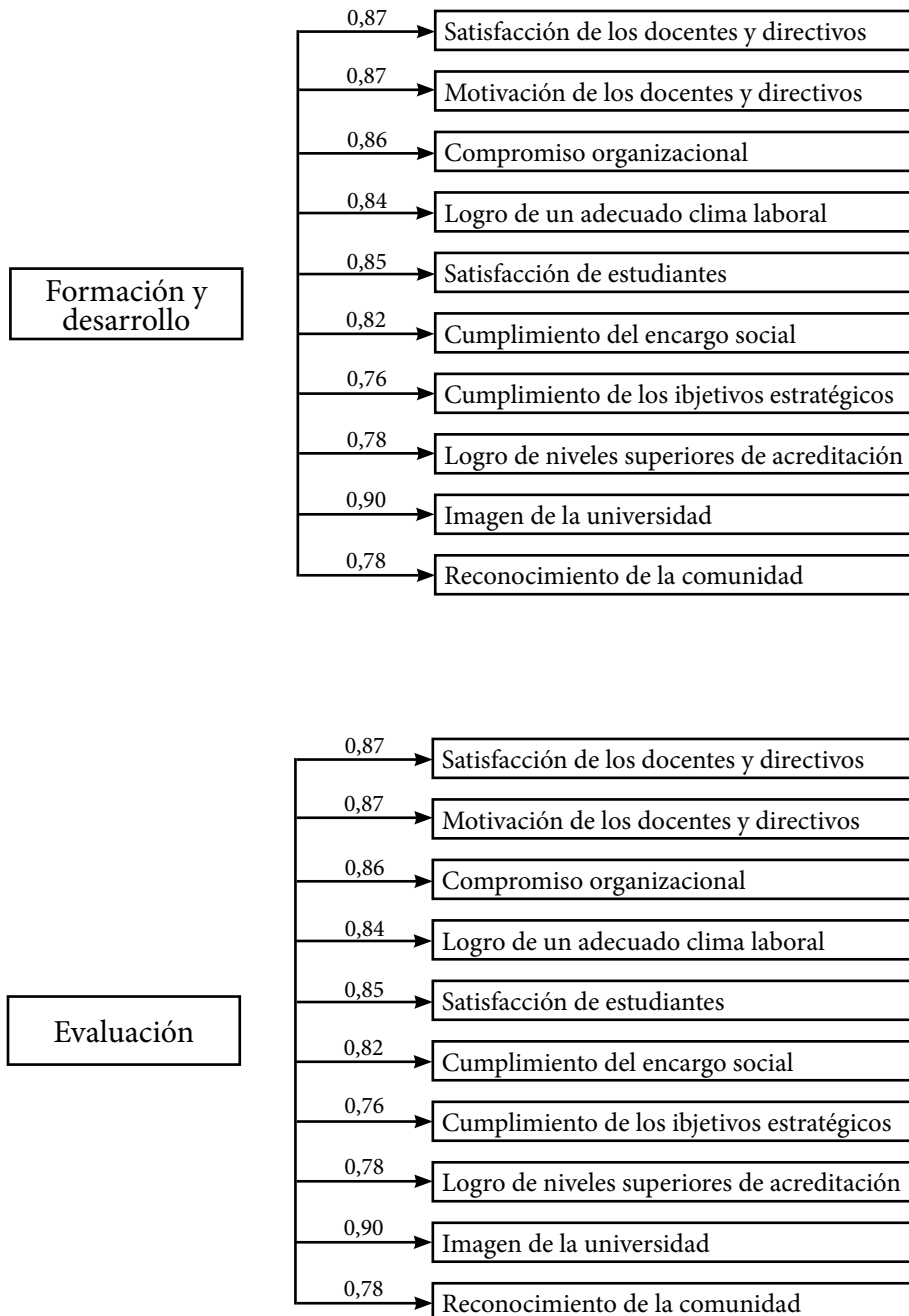
A medida que el valor obtenido entre un elemento de a_i y otro de b_j dentro de la matriz $[\tilde{O}]$ es más alto, el efecto olvidado entre ambos es más alto; lo que supone una mayor posibilidad de error para el sujeto que toma decisiones.

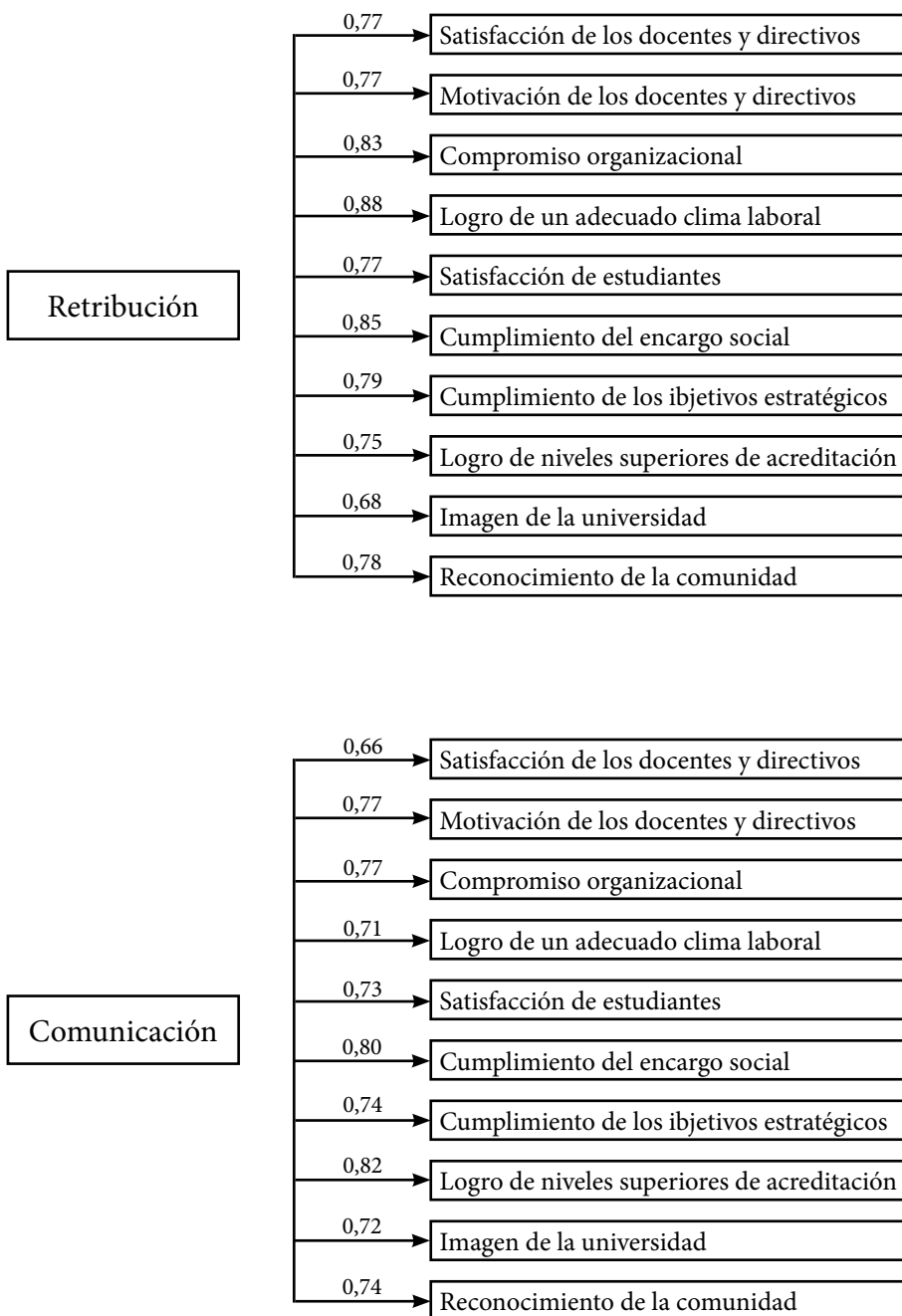
Para la aplicación de la teoría de los efectos olvidados se seleccionó a 10 expertos en el tema, a los cuales se les aplicó el cuestionario. Los resultados de la encuesta se introdujeron en el programa Fuzzylog. El análisis permite determinar las relaciones de incidencia entre los procesos de la gestión del talento humano y los beneficios esperados en la Universidad, tal como se muestra en la figura 4.2.

Figura 4.2. Relación entre los procesos de la gestión de talento humano y los beneficios esperados en la Universidad









Fuente y elaboración propias

Como se puede observar en la figura anterior, los expertos confirman la alta incidencia entre los procesos de la gestión de talento humano y los beneficios esperados en la Universidad. El modelo propuesto se sustenta en los enfoques: sistémico, de contingencia y proactivo.

Enfoque sistémico: aborda y formula los problemas para contribuir a una mayor eficacia en la acción; se caracteriza por concebir a todo objeto (material o inmaterial) como un sistema o componente de un sistema. Se entiende por sistema una agrupación de partes que se integran, que produce nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado es superior al de los componentes que lo forman y provoca un salto de calidad (Gay, 2016).

Enfoque de contingencia: también llamado enfoque situacional, postula que no existe una única forma de hacer las cosas; sobre esta base, busca las oportunidades adecuadas a partir de las situaciones reales de una organización. Su funcionamiento es dependiente de la interfase con el ambiente externo (González, L. 2015).

Enfoque proactivo: se basa en que el sujeto debe ser responsable de tomar decisiones, asumir la iniciativa para cambiar de adentro hacia afuera, basado en ser más diligente, más ingenioso, más creativo, más cooperativo (L. González, 1999; Etxebarria y Sánchez, 2008).

El modelo parte de la premisa del involucramiento de la alta dirección de los directivos de la universidad.

Los principios en que se sustenta el modelo propuesto son los siguientes:

- Mejora continua: se considera que el modelo está sujeto a un proceso de mejora continua (Díaz, Cívís y Longás, 2013), es decir, debe admitir cambios en los que no puede haber retrocesos, fundamentados en el desarrollo de su aplicación progresiva.
- Transparencia: caracteriza una práctica social guiada por la sinceridad y por la perfecta o casi perfecta accesibilidad a toda la información vinculada que concierne e interesa a la opinión pública, a un sector de la misma o incluso a un solo individuo (Manzano, 2015).
- Equidad: este principio protege la justicia e igualdad social para todos los sujetos, independientemente del género, el origen social, la raza y otros elementos. La equidad representa un equilibrio entre la justicia natural y la ley positiva (L. González, 2014).

- Contextualidad, universalidad y perspectiva: el modelo posee la facultad de adaptarse a otras universidades. Implica igualmente la potencialidad de incorporación de modificaciones y ajustes en los procesos y procedimientos en los contextos específicos que se analicen, en conjunción con estos principios universales (Valdés y Espina, 2011).

Para la identificación de las funciones del modelo se partió de las experiencias descritas en la literatura reciente sobre el diseño de modelos de gestión (Da Gama, 2015; González, 2015; Manjarrez, 2015; Souto, 2015) que utilizan el diagnóstico de las organizaciones para la caracterización de las funciones que deben integrar los modelos.

Para definir las funciones que debe incluir este modelo, se decidió crear un grupo de apoyo y discutir en él estos temas en un plano de intercambio en el que interviniesen ejecutores y clientes del modelo (Millet, 2013). El grupo se conceptualizó como un foro donde unificar criterios de actuación, revisar sistemáticamente el proceso seguido, reflexionar y analizar las experiencias desarrolladas (G. Rodríguez, Gil y García, 2008). En el grupo, se incluyó a directivos, docentes y estudiantes, considerando el papel de estos últimos como clientes internos del modelo.

La reunión de trabajo del grupo de apoyo permitió definir las funciones que integrarán el modelo de gestión del talento humano para el alto desempeño de los docentes y directivos de las Universidades. Los participantes identificaron por amplia mayoría ocho elementos pertenecientes a siete funciones de la gestión del talento humano (planificación, selección, organización, formación, comunicación, retribución y evaluación). En ello coincidieron con lo definido por autores como O'Brien (2001), Chiavenato (2002), Escorsa y Valls (2003), Lévy-Leboyer (2003), Andrade (2005), la LOES (2010), A. A. Rodríguez et al. (2011) y Valencia et al. (2015), entre otros que se han referido a la participación de estas variables en funciones que deben ejecutarse en los modelos de gestión del talento humano.

La relación entre las funciones se define como un sistema integrado en el que cada una está en permanente interacción con otras, pues esta es la única manera en que puede funcionar un modelo de esta clase, sobre todo cuando sus salidas tienen tanta influencia sobre la planeación estratégica de la institución (Alonso, Michelena y Alfonso, 2013).

La organización, o sistema total, puede ser entendida en términos del conjunto de sistemas que, a su vez, pueden subdividirse en otros sistemas (Fajardo, Cano y Tobón, 2012). El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los directivos seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas (Jones y Ruiz, 2008). La administración de la calidad es un esfuerzo continuo y constante de todas las funciones de una organización para encontrar nuevas maneras de mejorar la calidad de sus bienes y servicios (Deming, 1989). Estos principios se aplican también al diseño de las relaciones entre las funciones de un modelo como el que centra la presente investigación, toda vez que se trata de nexos entre procesos de una organización, y el objetivo final del alto desempeño es la mejora continua de la calidad en los servicios que presta la universidad.

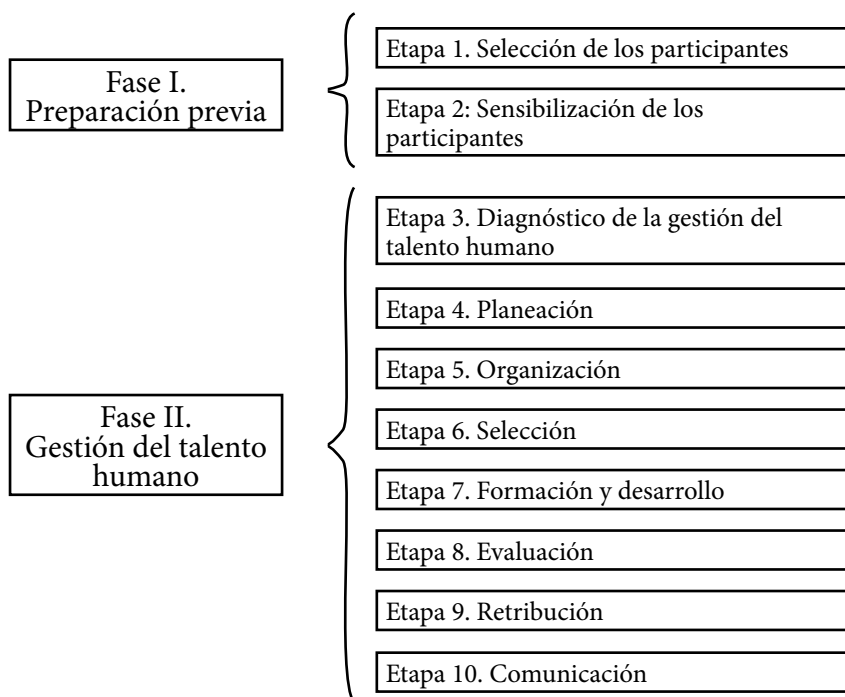
La gestión del talento humano debe seguir los lineamientos establecidos en los procesos de planificación estratégica de la universidad, así como lo dispuesto en los estatutos y reglamentos universitarios.

Como se puede apreciar, el modelo toma en cuenta los factores del macroentorno y el microentorno (Da Gama, 2015). Entre los primeros se encuentran la Constitución de la República del Ecuador, el Plan de Desarrollo de la Nación, la LOES y sus normativas conexas y el Plan Toda una Vida, así como las normativas expedidas por la Unesco y la Anuiés (Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior); por su parte, los factores del microentorno incluyen los programas de acreditación de las universidades y las carreras, y los programas de homologación de formación estudiantil y el estatuto y el reglamento de la universidad.

4.2. PROCEDIMIENTO PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

Para la operacionalización del modelo propuesto, se diseña un procedimiento que contiene dos fases y nueve etapas.

Figura 4.3. Procedimiento para la operacionalización del modelo propuesto



Fuente y elaboración propias.

El objetivo de la primera etapa es seleccionar a los participantes que intervendrán en la implementación del procedimiento. En la segunda etapa se debe sensibilizar a los participantes sobre la importancia del alto desempeño de docentes en la institución; para ello se pueden realizar reuniones.

En la tercera etapa se debe diagnosticar la gestión del talento humano en la universidad. Para ello se proponen tres cuestionarios dirigidos a directivos, funcionarios del CES y docentes, los cuales se observan en los anexos 6, 7 y 8, respectivamente.

Las siguientes etapas tienen como objetivo la gestión adecuada de cada uno de los procesos de talento humano, para lo cual se recomiendan las técnicas de análisis documental, trabajo en equipo y discusión grupal.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO

5.1. CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

La universidad es una institución de educación superior, que se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la LOES, su Reglamento, otras leyes conexas, sus estatutos, y por los reglamentos y resoluciones que expidan el Consejo de Educación Superior (CES), el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SenescyT) y la propia universidad.

En la mayoría de universidades, los docentes con nombramiento representan el 42,45 %, son docentes que creen tener fija su plaza de trabajo y no se involucran directamente con lo que significa verdaderamente la docencia. Ellos no trabajan en los cuatro pilares fundamentales de la docencia, la investigación, la vinculación y la gestión delegando la mayoría de sus actividades al personal ocasional que asciende al 57,54 %, provocando en ellos poco sentido de pertenencia, el no involucramiento en actividades complementarias a la docencia generados por inconvenientes relacionados con la inestabilidad, ya que cada semestre están sujetos a un nuevo proceso de selección que muchas de las veces no es la mejor, su remuneración no es completa en el año calendario, la comunicación es inadecuada: no se toman en cuenta sus sugerencias, se cree que los docentes fijos tienen la última palabra, las actividades que inician estos docentes ocasionales no se culminan causando un retraso en todos los procesos.

En este sentido, el porcentaje significativo que denota el personal ocasional está relacionado con la calidad que alcanza la educación; por cuanto si las sugerencias de mejoramiento no son aceptadas y jamás llegan a ejecutarse pudiendo evaluarse después, es imposible que procesos ejecutados por “trabajo de cumplimiento” de los docentes de planta logren resultados. Se debe tomar en cuenta que el principio de la calidad consiste en la búsqueda contante y sistemática de

la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente, aspectos que se delimitan al cambio rotativo del personal.

Bajo la realidad de que existen pocos docentes nacionales con grado de PhD, ha sido necesario dar nombramientos a docentes PhD de otras nacionalidades que cumplen con los requerimientos exigidos por la educación superior. Se puede apreciar que la cifra de los docentes con maestría no es suficiente, por lo que se deben seguir implementando estrategias para fortalecer la formación de posgrado del personal docente.

La transformación necesaria para revertir este resultado, mejorando la eficiencia y eficacia, pasa por un enfoque que se centre en la elevación de las competencias del personal que ejecuta estos procesos (Rueda, 2009; A. A. Rodríguez et al., 2011), de manera que se incremente su desempeño hasta niveles superiores.

El talento humano es determinante en el cumplimiento de la misión, lo que solo será posible si existe coherencia entre la gestión del talento humano y las estrategias de la organización (Perry, Mesch y Paarlberg, 2006; Sanabria et al., 2015). Asimismo, el enfoque bajo el que se produzca la gestión del talento humano debe ser participativo (Chiavenato, 2002), de forma que incluya verdaderamente las necesidades de los empleados. De esta forma queda clara la situación de problema que motiva esta investigación: es preciso mejorar la gestión de talento humano en las universidades ecuatorianas para lograr un alto desempeño de sus docentes y directivos.

5.2. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Etapas 1. Selección de los participantes

Se procede a seleccionar a decanos y docentes que ayudaron en la selección de las funciones para el modelo por ser las personas más idóneas ya que conocen gracias a un taller realizado.

Etapa 2. Sensibilización de los participantes

Los participantes deben concientizar la importancia de una adecuada gestión de talento humano para el alto desempeño de los docentes y debe familiarizarse con los enfoques, los principios, la premisa, las etapas fundamentales de cada función y la interrelación de las funciones en el modelo propuesto. Todas las funciones pueden medirse con parámetros que, enfocados a la toma de decisiones, son señales para monitorear la gestión de Talento Humano, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores.

Un indicador de gestión en este caso de talento humano con visión para lograr un alto desempeño en los docentes es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

La sensibilización habrá logrado su objetivo si los beneficiarios del modelo se vuelven más reflexivos en estos temas y antes de tomar decisiones que pueden ser trascendentes en una investigación, analizan la situación y escogen (o diseñan) los procedimientos que van a utilizar para dar mayor objetividad a sus resultados.

Etapa 3. Diagnóstico de la gestión del talento humano en la universidad

Se aplican los cuestionarios propuestos, cada uno de ellos dirigido a los siguientes grupos de personas:

- a) Directivos vinculados a la labor de los docentes
- b) Funcionarios del Consejo de Educación Superior (CES)
- c) Docentes

Se determinó que el tamaño de la muestra para el cuestionario dirigido a los docentes es de 359, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2 + \frac{Z^2 * p * q}{N}}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

Z: nivel de confianza (99 %)

p: proporción de la población con la característica deseada (0,5)

q: proporción de la población con la característica no deseada (0,5)

e: nivel de error aceptable (5 %)

N: tamaño de la población (782)

Los resultados de los cuestionarios se procesaron a través del paquete estadístico SPSS, versión 23.0.

Para validar las respuestas obtenidas a los cuestionarios se realizaron análisis de fiabilidad con el Alfa de Cronbach. Los resultados se presentan en la tabla 2. Los valores obtenidos, muestran que los tres instrumentos presentan consistencia interna con tendencia entre alta (docentes) y muy alta (los dos grupos restantes).

Tabla 5.1. Valores del coeficiente Alfa de Cronbach
para los tres cuestionarios aplicados

Grupo de encuestados	Coeficiente	Valor
Directivos	Alfa de Cronbach	0,957
	Alfa de Cronbach basada en las variables tipificadas	0,960
	No. de variables	20
Funcionarios del CES	Alfa de Cronbach	0,947
	Alfa de Cronbach basada en las variables tipificadas	0,951
	No. de variables	12
Docentes	Alfa de Cronbach	0,798
	Alfa de Cronbach basada en las variables tipificadas	0,824
	No. de variables	18

Fuente: Valores del coeficiente Alfa de Cronbach para los tres cuestionarios aplicados
Elaboración propias

A continuación se presentan los resultados más relevantes obtenidos con la aplicación de los cuestionarios.

La mayoría de los directivos y los funcionarios del CES manifestaron que no existe un modelo definido para la gestión del talento humano en la mayoría de centros de educación superior; entre los docentes, casi la totalidad respondió “no sé” (84,5 %) o “no” (13,8 %).

La aparición de algunas respuestas positivas (4,4 % entre los directivos y 1,7 % entre los docentes) puede tener su causa en confusiones de los encuestados sobre la definición “gestión del talento humano” o por la realización de acciones aisladas para la gestión, como se verá a continuación. Solamente el 4,4 % de los directivos y el 1,14 % de los docentes señalaron que sus opiniones habían sido tomadas en cuenta para elaborar el supuesto modelo de gestión.

Los elementos en los que dicen haber participado (en ambos grupos de encuestados) son “preparación docente” y “talento humano”. Estos resultados son inconsistentes con respecto a la amplia mayoría que ofreció respuestas de “no” o “no sé” a la primera pregunta y corroboran el resultado anterior.

Sobre la base de las respuestas obtenidas en ambos temas se puede afirmar que, en la mayoría de universidades ecuatorianas, no existe un modelo para gestionar el talento humano de los docentes.

El 84 % de los docentes encuestados se siente orgulloso de laborar en el centro, y al 81 % le gusta el trabajo que realiza. El predominio casi absoluto de las respuestas en estas opciones demostró un alto sentido de pertenencia a la institución por parte de los encuestados. En la satisfacción que una persona siente dentro de una organización, los sentimientos de autorrealización y pertenencia son determinantes (Challagalla y Shervani, 1996; Leete, 2000; N. Martín, V. Martín y Trevilla, 2009).

En general, los docentes consideran que las condiciones de trabajo son buenas (93 %) y que existe interés por mejorarlas (87,9 %). No obstante, se aprecia que existe cierto descontento con las condiciones para trabajar y en la percepción de los individuos sobre el nivel de gestión de las autoridades en pos de un mejoramiento constante. Las condiciones particulares del trabajo de las personas afectan su bienestar y estado de salud (Pulido y Noriega, 2003; Leitner y Resch, 2005; Abrajan, Contreras y Montoya, 2009). El trabajo puede ser fuente de salud, cau-

sar daño a la salud o agravar problemas de salud (Gómez, 2007; Aguiar y Flores, 2012). De ahí que la apreciación que tengan los empleados sobre las condiciones en que desarrollan sus actividades laborales y las posibilidades de que estas mejoren, influirá sobre su desempeño y debe ser tomado en cuenta a la hora de diseñar un modelo de gestión del talento humano con este enfoque.

La mayoría de las opiniones en los tres grupos de encuestados acerca de la comunicación entre los docentes y sus jefes la evalúan entre buena y aceptable. Para Capriotti (1998), en una organización moderna, es importante la comunicación directa y personal entre sus miembros, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las decisiones empresariales. La comunicación interna es una actividad que influye en los procesos de gestión, y que concierne a todos los empleados; por ello requiere una gestión estratégica y directiva que permita orientar esta actividad hacia la consecución de las metas globales (Medina, 2012). Además, está demostrada la relación entre el nivel de comunicación institucional, la satisfacción de los empleados y su voluntad de permanencia en la organización (Bustamante, 2013). Los elementos vinculados con el sentido de pertenencia a la organización, las condiciones de trabajo, el esfuerzo de la institución por mejorarlas y la comunicación docente-jefes contribuyen —entre otros aspectos— al clima laboral (Palma, 2000). En estudios sobre el tema empleando análisis multivariados, Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015) encontraron una elevada influencia de la comunicación interna, el nivel de reconocimiento de los empleados y las relaciones interpersonales sobre el clima laboral. Por su parte, Peña, M. G. Díaz y D. Díaz (2015) detectaron influencias del liderazgo de los jefes, su disposición al cambio, las relaciones interpersonales y las recompensas. Sobre el tema de la retribución a los docentes, llama la atención que el 82 % de los directivos consideró que es justa, mientras el 100 % de los funcionarios del CES encuestados piensan que puede mejorar.

Los tres grupos de encuestados coinciden en calificar mayoritariamente a la planeación de necesidades de docentes como buena, y de la misma forma opinan sobre el proceso de reclutamiento de los candidatos. En cambio, hay discrepancias en cuanto al proceso de selección. Los directivos muestran una actitud complaciente al calificarlo como bueno (91,1 %); los docentes coinciden con esta postura (63,0 %), mientras los funcionarios del CES, más informados sobre los requisitos de alto desempeño que requiere la universidad moderna, le otorgan en una mayor proporción la categoría de regular (63,6 %).

Ceballos y Ospina (2014) señalaron que, desde la mitad del siglo XX hasta la década de 1990, predominó en el proceso de reclutamiento un análisis de las competencias que poseían los candidatos en el momento de la selección. En épocas más recientes, aunque no se deja de considerar el curriculum vitae del aspirante al puesto, se ha incrementado la relevancia del papel que juegan las competencias adquiridas durante el desempeño de la función (Negrón et al., 2014; Fernández et al., 2015). Por tanto, aunque es importante reclutar a un individuo con experiencia, debe dedicarse un esfuerzo considerable a la preparación del sujeto una vez que forma parte de la organización, y esta debe considerar dicha variable en la gestión de su talento humano.

Llama la atención que tanto los directivos, como los funcionarios del CES piensen en su mayoría que la orientación a los docentes de nuevo ingreso (variable vinculada a la función de organización) se ubica en rangos entre muy mala y regular, mientras el 61,8 % de los docentes la consideran buena. Todo indica que los docentes se sienten satisfechos con este proceso, mientras los directivos y funcionarios comprenden (y reconocen) que puede mejorar mucho con respecto a su estado actual.

En cuanto a las opiniones sobre la preparación de los docentes, nuevamente existen discrepancias entre los grupos: los funcionarios del CES en su mayor parte la consideran mala (72,7 %) con lo cual coincide solo el 13,3 % de los directivos y el 3,3 % de los docentes. Estos dos grupos le dan calificaciones siempre superiores, posiblemente por sentimientos de autocomplacencia (Corvalán, 2009; Báez, 2012). Otro tanto sucedió con los criterios sobre el desarrollo de los docentes para ocupar futuras responsabilidades.

En cuanto a la evaluación del desempeño de los docentes, al igual que en las variables anteriores, aparecieron opiniones conformistas y autocomplacientes. Los funcionarios del CES en su totalidad (100 %) consideraron a la evaluación del desempeño en las universidades como mala.

La evaluación del desempeño es práctica generalizada en las organizaciones desde la década de 1990, particularmente en países desarrollados como EE. UU., Australia, Canadá y el Reino Unido (Caiden y Caiden, 2001) y puede utilizarse para determinar el grado de cumplimiento de actividades concluidas, de operaciones en curso y el progreso hacia el alcance de objetivos futuros. Se conoce que los resultados de las evaluaciones del desempeño guardan correspondencia con

el clima laboral (Chiang et al., 2010; Cárdenas, Méndez y González, 2014) y este con la gestión del talento humano, por lo que ambas variables deben manejarse en estrecha relación en los modelos en que estén involucradas.

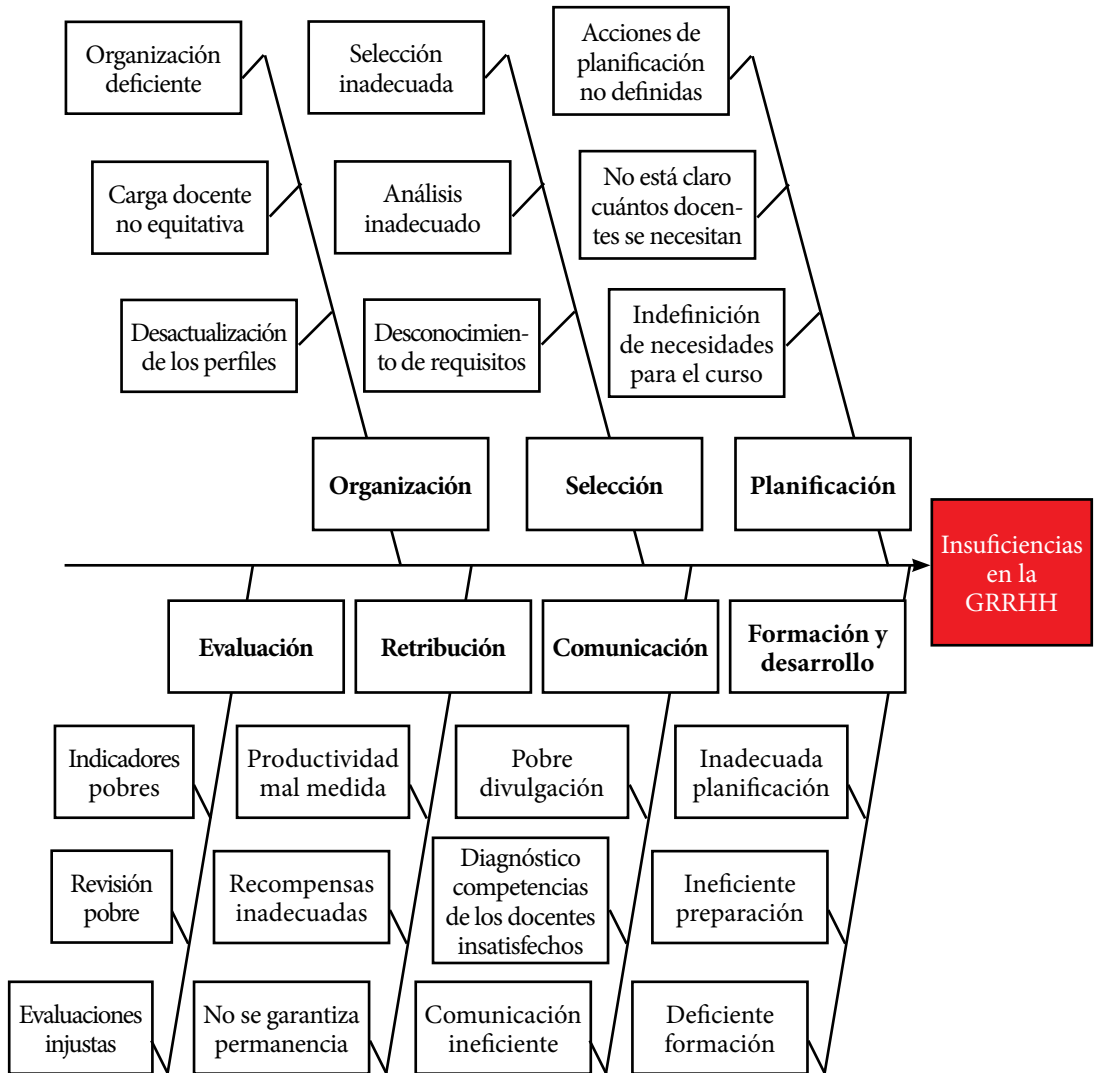
Llama la atención que mientras los directivos y los funcionarios del CES aprecian al sistema de incentivos como malo o regular, entre los docentes el 65,2 % lo ven como bueno e incluso el 8,9 % lo consideran muy bueno. Este es un tema sobre el que habrá que profundizar en próximos estudios, ya que tratándose de cuestiones relacionadas con recompensas y estímulos es poco probable que se deba al autoengaño (Argyris, 1999).

Sin duda, la retribución es un elemento que habrá que tomar en cuenta en la elaboración de un modelo de gestión del talento humano para los docentes de las universidades ecuatorianas. Cuando la evaluación del desempeño se integra con un sistema de recompensas o incentivos, busca estimular a los equipos o personas que obtienen mejores resultados (Maya, Lorduy y Carvajal, 1997). No obstante, deben emplearse con cuidado, pues después de un tiempo las personas pueden perder otras motivaciones y trabajar únicamente en función de las recompensas, o esconder sus debilidades en vez de pedir asistencia para superarlas, con el fin de no perder el premio (Hoyos, 2007). También si el sistema de incentivos se aplica de manera injusta o inequitativa las relaciones interpersonales y el respeto hacia los directivos de la organización pueden deteriorarse (Celis, 2015).

Después de haber llevado a cabo la entrevista y tres cuestionarios dirigidos a directivos de las Universidades, funcionarios del CES y docentes, se puede afirmar que hay coincidencia en los resultados de todos los instrumentos en cuanto a que: en la mayoría de instituciones no existe un plan de gestión del talento humano orientado a elevar el desempeño, y los docentes poseen algunas nociones sobre el tema, aunque se observa un alto grado de confusión y dispersión en sus ideas. Esta situación coincide con la apreciada a partir de las entrevistas a informantes clave de siete universidades del Ecuador.

A partir de los resultados del diagnóstico efectuado, se construyó un diagrama de Ishikawa (figura 5.1) que refleja las funciones del modelo de gestión del talento humano de docentes y directivos de las universidades, así como los elementos que se debe mejorar en cada una de ellas, con vistas a lograr el alto desempeño de sus docentes y directivos.

Figura 5.1. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Grupo de apoyo
Elaboración propia

Etapas 4. Planeación

En las universidades, la planificación se basa en la LOSEP en lo referente a los artículos 54, 55, 139, entre otros. La planificación permitirá determinar el número de puestos por unidades o procesos. Al Ministerio de Relaciones Laborales le corresponde emitir las directrices y lineamientos para la implantación de la planificación, registrar la planificación institucional, aprobada por la máxima autoridad.

En el contexto actual, sin perder de vista su misión esencial como formadora de profesionales, la universidad del futuro se convierte cada vez más en una organización de tipo empresarial que planifica y administra sus propios recursos en función de la obtención de resultados concretos (Didrikson, 2004).

En las universidades, también se puede observar que se tiene declarado que la planeación se basa en cinco principios los mismos que se pueden sustentar según J. Ramírez (2012) la planeación se basa en cinco principios que deben ser observados para lograr el éxito en el cumplimiento de la misión:

- Factibilidad: debe ser viable y adaptarse a la realidad.
- Objetividad: basada en datos reales, razonamientos precisos y exactos.
- Flexibilidad: responder a situaciones imprevistas y proporcionar otros medios de solución.
- Integración: influye sobre otras funciones del modelo.
- Diversificación: capaz de generar variantes

En el diagnóstico, será necesario detectar las necesidades de la organización que determinan el cumplimiento de su misión; el análisis objetivo de la naturaleza de los problemas que se oponen a la realización de la misión permitirá diseñar y evaluar opciones de acción para resolverlos; una adecuada implementación conllevará a la solución de los problemas; finalmente es necesario acoplar el sistema a la evaluación de los resultados de la propia planeación (Velasco, 2012). Lastimosamente esto existe como lineamientos que seguir, pero como es necesario un modelo que apoye a que la función planeación orientada al alto desempeño pueda ser efectuada de manera adecuada gracias a los indicadores que aportan al alto desempeño en esta función.

Tabla 5.2. Indicadores asociados a la planeación

Nombre del indicador	Objetivo	Criterio de valoración	Período de evaluación
Calidad alcanzada	Identificar las acciones de calidad efectuadas $\frac{\text{cantidad de acciones de calidad alcanzadas}}{\text{cantidad de acciones de calidad planificadas}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Semestral
Estudios afín a la cátedra	Identificar los docentes con estudios afines a la cátedra $\frac{\text{No. de docentes con estudios de doctorado afín}}{\text{Total requerimientos}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Anual
Plan de formación	Identificar el porcentaje de docentes que trabajan en función del plan de formación $\frac{\text{No. de docentes con estudios de doctorado afín}}{\text{Total requerimientos}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Anual
Efectividad en el cumplimiento de funciones	Evaluar el porcentaje de cumplimiento de actividades $\frac{\text{No. de docentes que trabajan efectivamente en el cumplimiento de actividades}}{\text{cantidad de actividades encomendadas a cada docente}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Anual
Planes de mejora	Identificar el porcentaje de mejoras de áreas docentes $\frac{\text{No. de docentes que orientan e identifican áreas de mejora}}{\text{No. de planes de mejora}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Anual
Acciones oportunidad para optimización de recursos	Identificar las acciones oportunas para optimizar los recursos $\frac{\text{No. de acciones oportunas}}{\text{No. total de acciones resultantes de cada función}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Anual

Respuesta a las tareas planificadas	Identificar la cantidad de días que se tardan en dar respuesta a lo planificado <i>Cantidad de días que se tarde en dar respuestas a lo planificado</i>	Muy favorable: ≥ 1 semana Favorable: ≥ 1 y < 2 semanas Desfavorable: ≥ 2 semanas y < 1 mes Muy desfavorable: < 1 mes	Semestral
--	---	--	-----------

Fuente y elaboración propias.

Etapa 5. Organización

La organización es de suma importancia para lograr el objetivo institucional y dividir el trabajo. Se detecta que puede haber estricta supervisión y se presenta el factor fatiga por problemas de comunicación y coordinación. Esto resta notoriedad al objetivo de poder alcanzar al alto desempeño, conociendo que el trabajo de los docentes es fundamental para su ejecución y el desarrollo de la vida académica de un centro de educación superior. Ha de estar perfectamente estructurada y proyectada en función del cumplimiento de la misión.

Según Arias y Heredia (2013), en el marco del alto desempeño, el primer paso es llegar a un claro establecimiento en las funciones del puesto por parte del individuo; este debe estar seguido por la discusión del documento normativo (contrato) en el que queden claras las metas que se debe cumplir y el plazo para lograrlo. Las metas no deben limitarse a un simple enunciado, sino contener explícitos los indicadores que conducen al alto desempeño por parte del individuo.

En la universidad, además, es preciso tener en cuenta que el trabajo de los docentes no puede desarrollarse de manera individual, sino que precisa una importante dosis de colaboración. De tal forma, habrá que considerar la necesidad del trabajo en equipos de alto rendimiento, conformados a través del conocimiento de las potencialidades de los integrantes, su adecuado ajuste y la exigencia de altos estándares de ejecución (Feinstein, 2002, citado por Enciso y Perilla, 2004).

Para esta función, se proponen los siguientes indicadores.

Tabla 5.3. . Indicadores asociados a la organización

Nombre del indicador	Objetivo	Criterio de valoración	Período de evaluación
Proyectos de alto impacto	Identificar los docentes vinculados a proyectos de alto impacto $\frac{\text{No. de docentes vinculados a proyectos de alto impacto}}{\text{No. de docentes vinculados a proyectos}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Semestral
Proyectos de investigación internacionales	Identificar los docentes vinculados a proyectos de investigación internacionales $\frac{\text{No. de docentes vinculados a investigaciones internacionales}}{\text{Total de docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Proyectos de investigación nacionales	Identificar los docentes vinculados a proyectos de investigación nacionales $\frac{\text{No. de docentes vinculados a investigaciones nacionales}}{\text{Total de docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Proyecto integrador de saberes	Identificar los docentes que pertenecen a la Academia de Ciencias Ecuatoriana $\frac{\text{Cantidad de miembros de la academia de ciencias ecuatoriana}}{\text{Total de docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Docentes investigadores	Identificar los docentes que han recibido premios por investigación en la institución $\frac{\text{Cantidad de premios recibidos por investigación institucional}}{\text{Total de docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Docentes confe- rencistas interna- cionales	Identificar los docentes que fungen como conferencistas internacionales $\frac{\text{Cantidad de conferencias magistrales en el entorno internacional}}{\text{Total de docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Patentes	Identificar las patentes concedidas $\frac{\text{Cantidad de patentes consedidas}}{\text{Total de docentes}} * 100$	Muy favorable: ≥ 5 Favorable: ≥ 4 y < 5 Desfavorable: ≥ 3 y < 4 Muy desfavorable: < 2	
Editores de libros de edi- toriales reconoci- das	Identificar los docentes editores de editoriales reconocidas $\frac{\text{Cantidad de docentes editores de libros en editoriales reconocidad}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: ≥ 5 Favorable: ≥ 4 y < 5 Desfavorable: ≥ 3 y < 4 Muy desfavorable: < 2	Anual
Editores de libros	Identificar los docentes editores de libros $\frac{\text{Cantidad de docentes editores de libros}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: ≥ 5 Favorable: ≥ 4 y < 5 Desfavorable: ≥ 3 y < 4 Muy desfavorable: < 2	Anual
Confor- mación del comi- té cientí- fico	Calcular el porcentaje de docentes que forman parte del comité científico $\frac{\text{Cantidad de miembros que conforman el comité científico}}{\text{Total de docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 25 \%$ Favorable: $\geq 20 \%$ y $< 25 \%$ Desfavorable: $\geq 10 \%$ y $< 20 \%$ Muy desfavorable: $< 10 \%$	Anual
Docentes adminis- trativos estratégi- cos	Calcular el porcentaje de docentes que forman parte de comité organizador de eventos $\frac{\text{Cantidad de miembros que conforman el comité organizacional}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 25 \%$ Favorable: $\geq 20 \%$ y $< 25 \%$ Desfavorable: $\geq 10 \%$ y $< 20 \%$ Muy desfavorable: $< 10 \%$	Anual

Ponen- cias en congresos interna- cionales	Calcular el porcentaje de docentes que presentan ponencias en congresos internacionales $\frac{\text{Cantidad de ponencias presentadas en congresos internacionales}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Ponen- cias en congresos naciona- les	Calcular el porcentaje de docentes que presentan ponencias en congresos nacionales $\frac{\text{Cantidad de ponencias presentadas en congresos nacionales}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Ponen- cias en congresos institu- cionales	Calcular el porcentaje de docentes que presentan ponencias en congresos institucionales $\frac{\text{Cantidad de ponencias presentadas en congresos institucionales}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Confe- rencistas invitados a eventos naciona- les	Calcular el porcentaje de conferencistas invitados a eventos nacionales $\frac{\text{Cantidad de conferencistas en eventos nacionales}}{\text{Total docentes PhD}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Confe- rencistas invitados a eventos interna- cionales	Calcular el porcentaje de conferencistas invitados a eventos internacionales $\frac{\text{Cantidad de conferencistas internacionales}}{\text{Total docentes PhD}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Artículos publica- dos	Calcular el porcentaje de docentes que publican en revistas indexadas $\frac{\text{Cantidad de artículos en revistas indexadas}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

**Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño
de los docentes de las universidades ecuatorianas**

Artículos científicos publicados en revistas del primer cuartil	Calcular el porcentaje de docentes que publican en revistas del primer cuartil $\frac{\text{Cantidad de artículos en revistas del primer cuartil}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Artículos científicos publicados en revistas del segundo cuartil	Calcular el porcentaje de docentes que publican en revistas del primer cuartil $\frac{\text{Cantidad de artículos en revistas del segundo cuartil}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Artículos científicos publicados en revistas del tercer cuartil	Calcular el porcentaje de docentes que publican en revistas del tercer cuartil $\frac{\text{Cantidad de artículos en revistas del tercer cuartil}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Artículos científicos publicados en revistas del cuarto cuartil	Calcular el porcentaje de docentes que publican en revistas del cuarto cuartil $\frac{\text{Cantidad de artículos en revistas del cuarto cuartil}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Artículos científicos	Calcular el porcentaje de docentes que publican en revistas no indexadas $\frac{\text{Cantidad de artículos en revistas no indexadas}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Red de innovación	Calcular el porcentaje de docentes que pertenecen a una red de innovación $\frac{\text{No. de docentes que pertenecen a una red de innovación}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Publicación de libros y capítulos de libro	Calcular el porcentaje de docentes que publican libros o capítulos de libro $\frac{\text{No. de docentes que publican libros o capítulo de libros}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Trabajo efectivo en equipo	Calcular el porcentaje de docentes que trabajan en equipo $\frac{\text{No. de docentes que trabajan en equipo efectivamente}}{\text{No. de equipos de trabajo conformados}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Proactividad	Calcular el porcentaje de docentes proactivos $\frac{\text{No. de docentes proactivos}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Acciones con valor agregado	Docentes que realizan actividades con valor agregado $\frac{\text{No. de docentes que realizan actividades con valor agregado}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Fuente y elaboración propias.

Etapa 6. Selección

Esta función se basa en el subsistema de selección del sector público, el cual tiene como objetivo planificar, organizar, coordinar y ejecutar las distintas etapas de la selección de personal. Es una tarea compleja porque implica identificar a las personas más idóneas para cubrir puestos específicos, capaces de desempeñarlos con la mayor eficiencia. Según Lardiés (2002), la selección de personal tiene dos fuentes y diferentes procedimientos de alimentación en cada caso:

Externa (entre candidatos ajenos a la organización): presentación espontánea de curriculum vitae, publicación de avisos clasificados, carteles en instituciones

relacionadas con el puesto que se va a ocupar, referencias de empleados de la escuela o gente conocida por los directivos.

Interna (entre candidatos que pertenecen a la organización y que pasan de un puesto a otro): reubicación, ascenso y transferencia de una misma función de un sector a otro.

La selección de personal debe realizarse sobre la base de tres principios fundamentales (Galarza y Dalgo, 2008):

- Ética profesional: es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar —a veces definitivamente— la vida de otras personas, lo cual es una gravísima responsabilidad.
- Recolocación: si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto, es necesario descubrir otras habilidades que pueden ser requeridas por otra.
- Reorientación: en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante reorientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

Varios autores establecen esquemas y procedimientos para la selección de personal (Lardiés, 2002; R. Pérez, 2003; Lorenzo, 2013; Sánchez, Alonso y Montoya, 2013; Negrón et al., 2014). De ellos se ha escogido el propuesto por Lardiés (2002) por su simplicidad y adaptabilidad a las regularidades de cada universidad.

Se puede observar que, en la mayoría de universidades, a pesar de tener los lineamientos según con la LOSEP en lo referente a selección, se detectan muchos vacíos al momento de seleccionar al personal idóneo, lo que trae como consecuencia el retroceso de procesos y realizar la duplicidad de tareas entre otros. Se proponen los siguientes indicadores.

Tabla 5.4. . Indicadores asociados a la selección

Nombre del indicador	Objetivo	Criterio de valoración	Período de evaluación
Selección de docentes idóneos	Identificar el porcentaje de docentes idóneos seleccionados $\frac{\text{No. de docentes seleccionados idoneos}}{\text{No. de docentes seleccionados}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Semestral
Docentes con PhD correspondiente la cátedra asignada	Identificar el porcentaje de docentes con PhD correspondiente a la cátedra asignada $\frac{\text{No. de docentes con PhD}}{\text{Total de docentes contratados}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Ítems para procesos de selección	Número de ítems para la adecuada selección de los docentes $\frac{\text{No. de docentes seleccionados por alto desempeño}}{\text{No. de ítems generales para docentes de alto desempeño}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Docentes especialistas	Identificar el porcentaje de docentes especialistas $\frac{\text{No. de docentes contratados especialistas}}{\text{Total de docentes contratados}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Parámetros de ética profesional	Identificar el porcentaje de docentes que evidencian ética profesional $\frac{\text{No. de docentes que evidencian ética profesional en las pruebas establecidas en la selección}}{\text{Total de docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Predic- tores de rendi- miento	Calcular el porcentaje de predictores de rendimiento $\frac{\text{No. de predictores determinados para docentes}}{\text{Total de predictores}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Acciones favora- bles	Calcular el porcentaje de docentes con evaluación favorable $\frac{\text{No. de docentes con evaluación favorable}}{\text{Total de docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Docen- tes con nombra- miento	Calcular el porcentaje de docentes con nombramiento $\frac{\text{No. de docentes con nombramiento}}{\text{Total de docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Fuente y elaboración propias.

Etapa 7. Formación y desarrollo

Los docentes son imprescindibles para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, incrementar la calidad de la educación y desarrollar la sociedad del conocimiento (Tenti, 2009). Por ello, la Universidad deberá establecer un sistema de diagnóstico de las debilidades en su formación y un programa de desarrollo de esas habilidades y conocimientos.

Señala Ávalos (2009) que un docente debe poseer los siguientes conocimientos:

- Contenidos (aquello que le corresponde enseñar)
- Dominio del campo de acción de su disciplina
- Pedagogía general, referida a la gestión y organización de contenidos que trascienden su disciplina
- Dominio del currículo de la carrera
- Manejo de las características de sus estudiantes, para la atención personalizada
- Valores filosóficos e históricos

- Cultura general

No obstante, en este análisis, falta sin duda el componente investigativo del docente, que le permitirá incorporar a su labor profesoral los principales adelantos de la ciencia que enseña y sus aplicaciones tecnológicas (Barsky y Giba, 2012; González y Barba, 2014; Monereo y Domínguez, 2014). En las universidades, es imprescindible que, en el trabajo por parte de los directivos, se planifiquen juiciosamente el tiempo y los recursos para todas estas actividades, ya que, en la sociedad contemporánea, las responsabilidades del docente se han ido incrementando progresivamente y el tiempo para ejecutarlas sigue siendo el mismo (Esteve, 2009).

Por otro lado, para la exitosa formación del docente habrá además que identificar los espacios en que esta formación puede desarrollarse (proyectos, instituciones) y contar con el apoyo necesario, tanto en materia de recursos financieros como de personal capacitado para fungir como tutores de la formación y el desarrollo (Feixas et al., 2013; Ávalos, 2014).

En las universidades, no existe una adecuada formación, desarrollo y capacitación que vaya de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los docentes; para su gestión, se proponen los siguientes indicadores.

Tabla 5.5. Indicadores asociados a la selección

Nombre del indicador	Objetivo	Criterio de valoración	Período de evaluación
Porcentaje de docentes beneficiados con eventos programados	Calcular el porcentaje de docentes beneficiados con eventos programados $\frac{\text{No. de docentes beneficiados con eventos programados}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de docentes mejor preparados retenidos en la institución	Calcular el porcentaje de docentes mejor preparados retenidos en la institución $\frac{\text{No. de docentes retenidos}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Porcentaje de incentivos por alto desempeño docente	Calcular el porcentaje de incentivos por alto desempeño docentes $\frac{\text{No. de incentivos por mejor desempeño docente}}{\text{Total incentivos}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de docentes que utilizan el correo institucional	Calcular el porcentaje de docentes que utilizan el correo institucional $\frac{\text{No. de docentes que utilizan el correo institucional para impartir opiniones sobre la mejora continua}}{\text{Total de docentes que utilizan el correo institucional}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Fuente y elaboración propias.

Etapa 8. Evaluación

La evaluación en las universidades es un término que incluye usos diferentes y puede aplicarse a una gama muy variada de actividades humanas. A partir de su acepción más amplia (señalar el valor de una cosa), una precondition de cualquier evaluación es la presencia de alguna actividad cuyos objetivos tengan algún tipo de valor. A esto se añade otra idea fundamental: la evaluación tiene sentido en la medida que sirve para tomar decisiones concretas con el propósito de mejorar lo que se está haciendo (Cano, 2005).

Uno de los elementos importantes que se potencian en los últimos tiempos es la autoevaluación del sujeto, previa a la evaluación de su jefe. Este estilo contribuye a que el individuo pueda identificar por sí mismo sus debilidades y establezca un compromiso futuro para ejecutar acciones dirigidas a su corrección (Taype, 2015). La evaluación del desempeño indicará si la selección y la formación han sido adecuadas; sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando esta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización; identifica personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto; eva-

lúa también la eficiencia del área y sus métodos de trabajo, y es útil para calcular costos (Ayala, 2016).

En el modelo de gestión de talento humano para el alto desempeño de los docentes y directivos de las universidades, la evaluación desempeña este papel, convirtiéndose en un instrumento de medición del alto desempeño y tributando sus resultados a las otras funciones, de forma que contribuye a elevar los estándares de calidad de la organización y la satisfacción de sus clientes. Se proponen un conjunto de indicadores; se observa su objetivo, criterios para su valoración y período de evaluación.

Porcentaje de actividades cumplidas para el alto desempeño en cada función.

Tabla 5.6. Indicadores asociados a la evaluación

Nombre del indicador	Objetivo	Criterio de valoración	Período de evaluación
Porcentaje de actividades cumplidas para el alto desempeño en cada función	Calcular el porcentaje de actividades cumplidas para el alto desempeño en cada función. $\frac{\text{Cantidad de actividades cumplidas para el alto desempeño}}{\text{Total actividades realizadas}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Anual
Porcentaje de actividades cumplidas en cada función	Calcular el porcentaje de actividades cumplidas en cada función. $\frac{\text{Cantidad de actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades realizadas}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Anual
Porcentaje de procesos que reflejan cumplimiento	Calcular el porcentaje de procesos que reflejan cumplimiento. $\frac{\text{Cantidad de procesos esenciales que reflejan el grado de cumplimiento}}{\text{Objetos institucionales}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Anual

**Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño
de los docentes de las universidades ecuatorianas**

Porcentaje de avance de lo programado	Calcular el porcentaje de avance de lo programado. $\frac{\text{Cantidad de avance programado}}{\text{Total programación}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de rendición de cuentas	Calcular el porcentaje de rendición de cuentas. $\frac{\text{No. de docentes que rinden cuenta de sus actos}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de ingenio y creatividad de equipos de alto desempeño	Calcular el porcentaje de ingenio y creatividad de equipos de alto desempeño. $\frac{\text{No. de docentes que conforman equipos de alto desempeño y aportan con su ingenio y creatividad}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de cumplimiento de estándares definidos	Calcular el porcentaje de cumplimiento de estándares definidos. $\frac{\text{No. de docentes que cumplen con los estándares definidos para ser de alto rendimiento}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de fortalezas del docente	Calcular el porcentaje de fortalezas del docentes. $\frac{\text{No. de docentes avaluados con muy satisfactorio}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de lo aprendido en la actividad docente	Calcular el porcentaje de lo aprendido en la actividad docente. $\frac{\text{No. de docentes con impacto positivo de lo aprendido en la actividad docente}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Porcentaje de aprendizajes significativos	Calcular el porcentaje de aprendizajes significativos. $\frac{\text{No. de docentes valorados con aprendizajes significativos}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de evidencia de participación en la elaboración de planes estratégico	Calcular el porcentaje de evidencia de participación en la elaboración de planes estratégicos. $\frac{\text{No. de docentes que participan en la elaboración de planes estratégicos}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Fuente y elaboración propias.

Etapa 9. Retribución

La retribución en las universidades corresponde principalmente al salario que se paga al docente en dependencia según lo establecido contractualmente y dentro del marco de las leyes del país. Según Arias y Heredia (2013), incluye entre sus formas el salario mínimo, el salario por categoría, el salario indirecto, el sistema de ascenso y los incentivos. En el caso de estos últimos, se trata de recompensar a los individuos que más aportan al desarrollo organizacional, a los que exhiben indicadores de alto desempeño llevando a la organización a escalones superiores (Bock, 2015; Quintana, 2015).

Existen varios modelos de retribución (Cueva et al., 2015; Osorio, 2016); ellos son el de equidad interna (pagar en función de las responsabilidades; el de incentivación (pagar recompensando el rendimiento); el pago variable y el pago por competencias. En el caso de este último, las competencias, si están bien definidas, son excelentes predictores de los resultados, por lo que, actuando sobre ellas, se influye de forma indirecta sobre los resultados.

En el sistema de educación superior ecuatoriano, la modalidad de pago según lo legalmente establecido (LOES, 2010) es una mezcla de varios de estos modelos de retribución. Se aplica la equidad interna (los docentes perciben un mayor

salario en dependencia del tiempo de dedicación —parcial, medio o completo— y de si ocupan una responsabilidad docente administrativa), la equidad externa (sobre la base del nivel de acreditación alcanzado por las universidades) y existen también formas de incentivación relacionadas con los resultados de las investigaciones y los derechos de autoría sobre la publicación de textos. Estas regulaciones vigentes han sido tomadas en cuenta para la elaboración del modelo de gestión para el alto desempeño de los docentes y directivos.

Para la evaluación de esta función se diseñan un conjunto de indicadores:

Tabla 5.7. Indicadores asociados a la retribución

Nombre del indicador	Objetivo	Criterio de valoración	Período de evaluación
Porcentaje de docentes que han recibido el premio de investigación	Calcular el porcentaje de docentes que han recibido el premio de investigación. $\frac{\text{Cantidad de docentes que han recibido el premio económico de investigación}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de docentes incentivados	Calcular el porcentaje de docentes incentivados. $\frac{\text{Cantidad de incentivos por mejor desempeño docente}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de recompensas por mejor desempeño	Calcular el porcentaje de recompensas por mejor desempeño. $\frac{\text{No. de docentes que han recibido recompensas por su trabajo docente}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Porcentaje de recompensas por habilidades y competencias	Calcular el porcentaje de recompensas por habilidades y competencias. $\frac{\text{No. de docentes recompensados por sus habilidades}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de resultados esperados	Calcular el porcentaje de resultados esperados. $\frac{\text{Cantidad de recompensas a docentes por evidenciar resultados consecutivos}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de docentes retribuidos por años de servicio	Calcular el porcentaje de docentes retribuidos por años de servicio. $\frac{\text{Cantidad de docentes retribuidos por años de servicios}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de docentes retribuidos por experiencia adquirida	Calcular el porcentaje de docentes retribuidos por experiencia adquirida. $\frac{\text{Cantidad de docentes retribuidos por experiencia adquirida}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de docentes retribuidos por su nivel de formación	Calcular el porcentaje de docentes retribuidos por su nivel de formación. $\frac{\text{Cantidad de docentes retribuidos por su nivel de formación}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Porcentaje de incentivos basados en el cumplimiento	Calcular el porcentaje de incentivos basados en el cumplimiento. $\frac{\text{Cantidad de incentivos recibidos por los docentes que cumplen con los objetivos colectivos}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de docentes mejor puntuados	Calcular el porcentaje de docentes mejor puntuados. $\frac{\text{Cantidad de idocentes reconocidos a nivel institucional ubicados en una escala de alto desempeño}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Fuente y elaboración propias.

Etapa 10. Comunicación

La comunicación de las universidades corresponden a un proceso en el que no se produce un intercambio modificador para los involucrados, y que tiene como elementos al menos un emisor, un receptor, un mensaje, un canal y un código (Córica, 2012). El uso adecuado de una comunicación efectiva y eficiente influye de forma positiva en el logro de los objetivos de trabajo; permite aprovechar el talento humano, mantiene motivadas a las personas y favorece que estén identificadas con la institución; incrementa la productividad, la creatividad, la responsabilidad, la calidad, y se trasmite al interior y exterior de la organización (Linares, Segredo y Perdomo, 2013).

En el modelo de gestión para el alto desempeño de docentes y directivos de las universidades ecuatorianas, la comunicación se considera un elemento que sirve de interacción entre todas las funciones, y como tal será descrita en las relaciones entre estas.

La comunicación en las universidades, en efecto, es deficiente, tiene muchos inconvenientes y muchas veces las otras funciones no se desarrollan porque la comunicación no permite obtener lo esperado de cada una al no ser adecuada. Esta se desarrolla por conveniencia y se interrumpe o distorsiona a su paso.

A continuación, se presentan detalladamente los indicadores.

Tabla 5.8. Indicadores asociados a la comunicación

Nombre del indicador	Objetivo	Criterio de valoración	Período de evaluación
Porcentaje de docentes que evidencian la comunicación de la misión y la visión	Calcular el porcentaje de docentes que evidencian la comunicación de la misión y la visión. <i>No. de docentes que evidencian la comunicación de la misión y la visión institucional</i> ----- <i>Total docentes que conocen la misión, la visión</i> * 100	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Anual
Porcentaje de docentes comunicados a eventos	Calcular el porcentaje de docentes comunicados a eventos. <i>No. de docentes que asisten a eventos comunicados</i> ----- <i>Total eventos comunicados</i> * 100	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Anual
Porcentaje de reclamos atendidos	Calcular el porcentaje de reclamos atendidos. <i>Cantidad de reclamos atendidos</i> ----- <i>Total reclamos</i> * 100	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Anual
Porcentaje de acciones comunicadas para elevar el desempeño docente	Calcular el porcentaje de acciones comunicadas para elevar el desempeño docente. <i>No. de docentes que evidencian acciones comunicadas para un mejor desempeño</i> ----- <i>Total docentes comunicados</i> * 100	Muy favorable: $\geq 90\%$ Favorable: $\geq 75\%$ y $< 90\%$ Desfavorable: $\geq 50\%$ y $< 75\%$ Muy desfavorable: $< 50\%$	Anual

**Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño
de los docentes de las universidades ecuatorianas**

Porcentaje de comunicación abierta	Calcular el porcentaje de comunicación abierta. $\frac{\text{No. de docentes que poseen una comunicación abierta y efectiva}}{\text{Total docentes}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual
Porcentaje de estrategias de comunicación	Calcular el porcentaje de estrategias de comunicación. $\frac{\text{Cantidad de estrategias de comunicación para alcanzar consensos entre docentes y directivos}}{\text{Total estrategias de comunicación}} * 100$	Muy favorable: $\geq 90 \%$ Favorable: $\geq 75 \%$ y $< 90 \%$ Desfavorable: $\geq 50 \%$ y $< 75 \%$ Muy desfavorable: $< 50 \%$	Anual

Fuente y elaboración propias.

CAPÍTULO VI

VALIDACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

La validación del modelo se considera como una fase final que involucra el trabajo desarrollado y su forma de concentración de resultados, con el fin de entender si fue bueno proponerlo y en qué medida es fuerte, seguro para su aplicación, y si su comprobación en el conjunto de datos se halla dentro de los límites de fiabilidad.

Esta validación involucra los siguientes elementos:

- Método de expertos
 - o Método de Anochi
- Modelo a través del criterio de usuarios
 - o Técnica de Iadov

6.1. VALIDACIÓN DEL MODELO A TRAVÉS DEL MÉTODO DE EXPERTOS

Para validar el modelo a través del método de expertos, se preseleccionó un grupo de expertos, compuesto por profesionales de nacionalidad ecuatoriana y cubana. Para valorar el nivel de experticia de ellos, se decidió aplicar el coeficiente de competencia. (García Rondón, 2010; Souto, 2015). Además se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

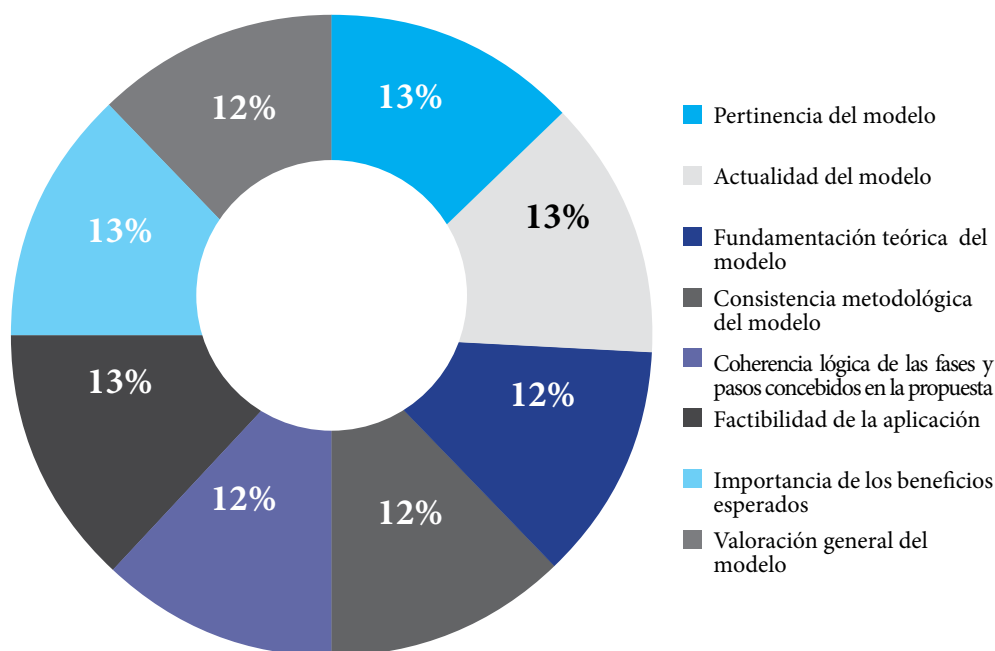
- Grado científico
- Experiencia en el ámbito de la investigación
- Participación en proyectos internacionales
- Decisor en proyectos internacionales
- Publicaciones científicas
- Publicaciones de materiales y normativas.

Para la validación del modelo propuesto a través del método de expertos se seleccionaron los siguientes criterios:

- Pertinencia del modelo
- Actualidad del modelo
- Fundamentación teórica del modelo
- Consistencia metodológica de la propuesta
- Coherencia lógica de las fases y pasos concebidos en la propuesta
- Factibilidad de la aplicación de la propuesta en el contexto universitario
- Grado de sustentabilidad de la propuesta
- Importancia de los beneficios esperados con la aplicación de la propuesta
- Valoración general del modelo propuesto

A los expertos, se les envió vía correo electrónico el modelo propuesto, así como un cuestionario para que valoraran los factores anteriores. En la figura 6.18, se observa la media obtenida en cada uno de los indicadores.

Figura 6.1. Media obtenida en cada uno de los indicadores



Fuente: Media obtenida en cada uno de los indicadores
Elaboración propia

Para complementar el análisis, se aplica el Método de Anochi. Los resultados obtenidos muestran en general, un nivel de concordancia bueno entre los expertos. Por lo tanto, los resultados permiten concluir que el grupo de expertos encuestados validan el modelo de talento humano propuesto para el alto desempeño de los docentes y directivos de las universidades ecuatorianas.

Tabla 6.1. Método de Anochi

	Pertinencia del modelo	Actualidad del modelo	Fundamentación teórica del modelo	Consistencia metodológica del modelo	Coherencia lógica de las fases y pasos concebidos en la propuesta	Factibilidad de la plicación	Importancia de los beneficios esperados	Valoración general del modelo
E1	5	5	5	4	5	5	5	5
E2	5	5	5	4	4	5	5	4
E3	5	5	5	5	5	4	5	5
E4	5	5	5	4	5	5	4	5
E5	4	4	5	5	5	5	5	4
E6	5	5	4	5	5	5	5	5
E7	4	4	4	4	4	5	4	4
E8	5	5	5	5	5	5	5	5
E9	5	5	3	5	4	4	5	4
Media	4,78	4,78	4,56	4,56	4,67	4,78	4,78	4,56
Diferencia de rangos	14	14	44	18	18	14	14	20
Índice de discrepancia	0,17	0,17	0,54	0,22	0,22	0,17	0,17	0,25
Factor de concordancia	0,83	0,83	0,46	0,78	0,78	0,83	0,83	0,75
Valoración	Muy Buena	Muy Buena	Regular	Buena	Buena	Muy Buena	Muy Buena	Buena
N	9							
n/2	4,5							
D máxima	81							

Fuente: Método de Anochi
Elaboración propia

6.2. VALIDACIÓN DEL MODELO A TRAVÉS DEL CRITERIO DE USUARIOS

Para validar el modelo a través del criterio de los usuarios, se decidió emplear la técnica de Iadov. Como usuarios del modelo se seleccionó a ocho directivos de universidades. La técnica de Iadov implica la aplicación de una encuesta formada por cinco preguntas: tres cerradas y dos abiertas. Los criterios de valoración se establecen a través de las relaciones entre las tres preguntas cerradas, las cuales se evidencian en el cuadro lógico de Iadov. El número obtenido por cada usuario indica su nivel de satisfacción, enmarcado en el siguiente orden:

1. Clara satisfacción
2. Más satisfecho que insatisfecho
3. No definido
4. Más insatisfecho que satisfecho
5. Clara insatisfacción
6. Contradictoria

Se resume el nivel de satisfacción individual de las ocho autoridades consultadas; como se aprecia, el 62,5 % evidencia una clara satisfacción con el modelo propuesto.

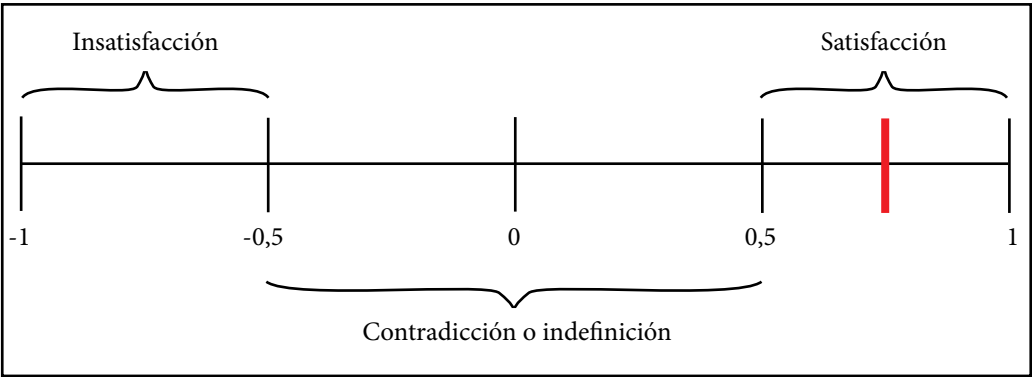
Tabla 6.2. Resumen de la satisfacción individual de los usuarios
con el modelo propuesto

Criterio		Cantidad	%
1.	Clara satisfacción	5	62,5
2.	Más satisfecho que insatisfecho	2	25
3.	No definido	1	12,5
4.	Más insatisfecho que satisfecho		
5.	Clara insatisfacción		
6.	Contradictoria		
Total		8	100 %

Fuente: Satisfacción individual de los usuarios con el modelo propuesto
Elaboración propia

Con la información obtenida, se calculó el índice de satisfacción global, obteniendo un valor de 0,75 lo que evidencia la aceptación general de la propuesta, tal como se observa en la figura 6.2.

Figura 6.2. Satisfacción general de los usuarios con el modelo propuesto



Fuente: Satisfacción individual de los usuarios con el modelo propuesto
Elaboración propia

Tabla 6.3. Cuadro lógico de Iadov

	Pregunta 1			Pregunta 4			Pregunta 5		
	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No puedo decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Cuadro lógico de Iadov
Elaboración propia

El número resultante de la interacción de las tres preguntas indica la posición de cada persona en la escala de satisfacción siguiente:

1. Clara satisfacción
2. Más satisfecho que insatisfecho
3. No definida
4. Más insatisfecho que satisfecho
5. Clara insatisfacción
6. Contradictoria

Tabla 6.4. Resultados obtenidos a través de la técnica de Iadov

	Pregunta 1			Pregunta 4			Pregunta 5		
	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No
Me gusta mucho	1 (5)	2	6	2 (1)	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2 (1)	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3 (1)	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No puedo decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Fuente: Técnica e Iadov
Elaboración propia

Cálculo del Índice de Satisfacción Grupal (ISG)

$$ISG = \frac{A (+1) + B (+0,5) + C (0) + D (-0,5) + E (-1)}{N}$$

BIBLIOGRAFÍA

- Abrajan, MG., Contreras, JM. y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología* 14(1): 105-118.
- Aguerrondo, I. (2011). *Las instituciones terciarias de formación docente en Argentina*. Condiciones institucionales para el liderazgo pedagógico. Educar 2011. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n2/educar_a2011v47n2p211.pdf
- Aguiar, V. G. y Flores, V. C. (2012). *La motivación en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo* (tesis de Ingeniería Comercial), Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México: Granica.
- Alonso, A., Michelena, E. y Alfonso, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial* 34(1): 87-95.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México D.F.: Pearson Educación.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. A Coruña: Netbiblo.
- Anniccharico, E. (2002). Enfoques gerenciales modernos en el proceso de cambio organizacional de la Universidad del Zulia. *Telos* 4(2): 186-199.
- Arezki, R. y Quintyn, M. (2013). Grados de desarrollo: nuevos datos sugieren que la economía de un país funciona mejor cuanto mayor es el nivel educativo de sus empleados públicos. *Finanzas y Desarrollo* (marzo): 42-45.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford.
- Arias, F. y Heredia, V. (2013). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México DF: Trillas.

- Ávalos, B. (2009). Los conocimientos y competencias que subyacen a la tarea docente. En C. Vélaz y D. Vaillant (coord.), *Aprendizaje y desarrollo profesional docente* (pp. 34-40). Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- . (2014). La formación inicial docente en Chile: Tensiones entre políticas de apoyo y control. *Estudios Pedagógicos* 40 (número especial 1): 11-28.
- Ayala, S. (2016). Proceso de evaluación del recurso humano. *Auditool*. Recuperado de <http://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1167-proceso-de-evaluacion-del-recurso-humano>.
- Báez, M. (2012). Investigación sobre la práctica docente en las universidades. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria* 9(17): 3-8.
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia* 38, 17-29.
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1997). *On becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage*. Nueva York: Cornell University.
- Barragán, J., Castillo, J. y Guerra, P. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *Daena: International Journal of Good Conscience* 4(2): 145-159.
- Barrios, E. A. y Delgado, J. M. (2015). Las competencias profesionales del docente universitario y su desempeño. *Didasc@lia* 6(2): 239-250.
- Barsky, O. y Giba, G. (2012). *La investigación en las universidades privadas argentinas* (documentos de trabajo). Universidad de Belgrano, Buenos Aires. Recuperado de <http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/1598>.
- Bautista, O. D. (2001). *La ética en los servidores públicos*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Beer, M. (1990). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Ministerio del Trabajo.
- Bergalli, R. (2005). Relaciones entre control social y globalización: fordismo y disciplina. Posfordismo y control punitivo. *Sociologías* 13, 180-211.

- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Barcelona: Conecta.
- Bossi, A., Fuertes, Y. y Serrano, C. (2001). El capital intelectual en el sector público. VII Congreso del Instituto Internacional de Costos- II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva. Recuperado de <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30564965/trabajo020.pdf>.
- Bustamante, E. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud* 3(1): 35-49.
- Cabrero, E. (1998). *La gestión pública. Su situación actual*. México DF: Progreso.
- Caiden, G. E. y Caiden, N. J. (2001). Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público. *Revista do Serviço Público* 52(1): 78-104.
- Cano, A. (2005). *Elementos para una definición de evaluación*. Recuperado de http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_de_evaluacion.pdf.
- Capriotti, R. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D-Comunicación y Desarrollo* 13: 5-7.
- Cárdenas, M., Méndez, L. M y González, M. T. (2014). Evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios. *Revista Actualidades Investigativas en Educación* 14(1): 1-22.
- Cardona, J. (2011). Hacia un modelo para la gestión del talento humano en la enseñanza universitaria. Aspectos básicos. *Pampedia* 7, 31-43.
- Carro, F. D. y Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. Mesa 19 VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata. Recuperado de <http://www.aacademica.org/000-097/toc/19>.
- Castells, M. y Hall, M. (1994). *Las tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales del siglo XXI*. Madrid: Alianza.

- Castro, F. (2005). *Discurso pronunciado en el acto con motivo de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina (20 de agosto de 2005)*. Recuperado de www.cuba.cu/gobierno/discursos.
- Ceballos, J. C. y Ospina, J. D. (2014). *Tendencia en las prácticas del reclutamiento de personal de servicios educativos entre 1945-1989 (tesis de Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos)*. Universidad de San Buenaventura Seccional Cali, Cali.
- Celis, J. C. (2015). *Inconsistencias en el proceso de estímulos e incentivos como componente de desarrollo del talento humano en la Policía Nacional de Colombia (tesis de especialización en Alta Gerencia)*. Universidad Militar de Nueva Granada, Bogotá.
- Challagalla, G. N. y Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervision control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing* 60(1): 89-105.
- Chaves, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la Primera Revolución Industrial. *Norba. Revista de Historia* 17, 93-109.
- Chiang, M., Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria* 19(2): 21-36.
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. y Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción aboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum* 23(2), 66-85.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México DF: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Constitución de la República del Ecuador (Const.)*. Registro Oficial 449 del 20 de octubre de 2008.
- Córica, J. L. (2012). *Comunicación y nuevas tecnologías: su incidencia en las organizaciones educativas*. Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT46.pdf.

- Corvalán, O. (2009). Estudio comparado de competencias desarrolladas en y fuera de la universidad. *Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC)* Recuperado de <http://redec.utalca.cl/index.php/redec/article/view/35>.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Ed. Academia.
- . (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- . (2012a). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. *Forum Empresarial* 17(1), 1-30.
- . (2012b). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia* 17(57): 86-98.
- Cueva, E., Debenedetti, B., Silva, R. y Sarmiento, L. (2015). Políticas remunerativas. *Ius et Veritas* 32: 381-395.
- Da Gama, M. M. K. X. (2015). *Gestión de los recursos humanos en el Ministerio de Urbanismo y Construcción de Angola* (tesis de doctorado en Ciencias Económicas). Universidad de La Habana, La Habana.
- Davis, K. y Werther, W. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Delhumeau, S., Spears, A. y Lacavex, M. (2013). Instrumentos de gestión participativa en la administración pública: propuesta de un sistema de indicadores para la planeación estatal en Baja California. *Revista Internacional Administración & Finanzas* 6(2), 89-100.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Desseler, G. (2006). *Administración de personal*, 8.a ed. México DF: Pearson-Prentice Hall.
- Díaz, C. (2010). La universidad por un título mejor. Conferencia inaugural del VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
- Díaz, V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago de Chile: RIL.

- Díaz, J., Civís, M. y Longás, J. (2013). La gobernanza de redes socioeducativas: claves para una gestión exitosa. *Teoría de la Educación* 25(2): 213-230.
- Didier, N. (2013). A través de las nociones de capital humano. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología* 6(2), 7-15.
- Didrikson, A. (2004). La universidad desde su futuro. *Pro-Posições* 15(45): 63-73.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: McGraw-Hill.
- Enciso, E. y Perilla, L. E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología* 11(4): 5-22.
- Escorsa, P. y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya.
- Esteve, J. M. (2009). La profesión docente ante los desafíos de la sociedad del conocimiento. En C. Vélaz y D. Vaillant (coord.), *Aprendizaje y desarrollo profesional docente* (pp. 56-65). Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Esteves, A. y Oleas, D. (2008). *Algunas cifras sobre Educación Superior*. Quito: Flacso.
- Etxebarria, M. B. y Sánchez, F. (2008). Diseño de un modelo de gestión basado en la proactividad organizacional. *Revista de Dirección y Administración de Empresas* 15: 157-174.
- Fajardo, M., Cano, L. M. y Tobón, MC. (2012). Impacto de la gestión de calidad en la estructura organizativa y en la innovación de la industria azucarera colombiana. *Estudios Gerenciales* 28 (edición especial): 317-338.
- Fernández, N. (2010). La convergencia de la educación superior en América Latina y su articulación con los espacios europeo e iberoamericano. Posibilidades y límites. *Avaliação (Campinas, Sorocaba)* 15(2), 9-44.
- Fernández, M., Vázquez, M., Dujarríc, G. M., Díaz, N. y Soto, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico A en Gestión de Recursos Humanos. *Wimb lu, Rev. electrónica de estudiantes, Esc. de Psicología, Univ. de Costa Rica* 10 (2): 19-37.

- Francis, S. (2006). Hacia una caracterización del docente universitario “excelente”: una revisión a los aportes de la investigación sobre el desempeño del docente universitario. *Revista Educación* 30(1): 31-49.
- Funzi, J. M. (2014). Tecnología para la gestión del talento humano en instituciones de educación superior angolanas. Caso de la universidad Agostinho Neto. 2014 (tesis de doctorado en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Gabel-Shemueli, R., Yamada, G. y Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, 83-90.
- Galarza, M. y Dalgo, M. (2008). *Sistema de reclutamiento y selección de personal para la función judicial-concurso interno* (tesis de diplomado en Gestión del Talento Humano). Universidad Técnica Particular de Loja, Loja.
- García, J. M. (2008). El proceso perverso de la evaluación de la docencia en las universidades: un balance inicial y apuntes para mejorarlo. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios* 53: 9-19.
- Gay, A. (2016). *Los sistemas y el enfoque sistémico*. Recuperado de http://www.manuelugarte.org/modulos/biblioteca/g/texto_2_aquiles_gay.pdf.
- Gómez, C. I. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Universitas Psychologica* 6(1): 105-113.
- González, A. (2014). Incongruencias e igualdades no tan iguales en el Proyecto de Reforma del Código Civil y Comercial. *Revista Urbe et Ius* 1(12): 81-84.
- González, C. J. (2015). La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de contingencia y la escuela de configuración. *Revista Global de Negocios* 3(4), 69-81.
- González, G. y Barba, J. J. (2014). Formación permanente y desarrollo de la identidad reflexiva del profesorado desde las perspectivas grupal e individual. *Profesorado* 18(1): 397-412.
- González, L. (1999). Modelos de dirección de recursos humanos. *Papeles del Psicólogo*. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?ID=802>.

- González, L. E. (1990). Calidad de la docencia superior en América Latina. En *Calidad de la docencia universitaria en América Latina y el Caribe. Políticas, gestión y recursos. Estudio de casos*. Santiago de Chile: CINDA.
- González, M. L. (2014). Perfil ideal del profesor para un modelo de gestión del talento humano. *TLATEMOANI, Revista Académica de Investigación*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/17/profesor.pdf>.
- . (2015). *Modelo de gestión del talento humano para los Institutos Universitarios de Tecnología en Venezuela. Caso de estudio: Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB)* (tesis de doctorado en Ciencias Económicas). Universidad de La Habana, La Habana.
- Gupta, S. y Roth, A. V. (2007). Martin K. Starr: a visionary proponent for system integration, modular production and catastrophe avoidance. *Production and Operations Management* 16(1): 1-12.
- Harper & Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: La Gaceta de los Negocios.
- Heneman, H. G., Schwab, D. P., Fossun, J. A. y Dyer, L. D. (1989). *Personnel/Human Resource Management*. Homewood: Irwin.
- Hernández, I. (2011). *Modelo tecnología de aprendizaje organizacional sustentado en la gestión del conocimiento para la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en grupos de empresas* (tesis de doctorado), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, Ciudad.
- Hoyos, J. (2007). *Los incentivos como factor motivacional dentro de la organización* (tesis de Diplomado en Gestión Organizacional). Universidad de La Sabana, Chía.
- Ivancevich, JM. (1992). *Human Resource Management: Foundations of Personnel*. Homewood: Irwin.
- Jericó, P. (2008). *Gestión del talento humano*. Madrid: Prentice Hall.
- Jones, G. R. y Ruiz, C. (2008). Book and Words Solutions; Guerrero, P. M.; *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*, 5.^a ed. México: Pearson.
- Lardiés, N. (2002). La selección del personal. *Gestiópolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/seleccion-de-personal-en-instituciones-educativas/>.

- Lau, C. B. (2001). *Diseño de un modelo de gestión de los recursos humanos para el sector de turismo de Cuba* (tesis de doctorado en Ciencias Económicas), Universidad de La Habana, La Habana.
- Lavín, J. L. (2011). Marco teórico de la estrategia de superación para docentes sin formación pedagógica. *Cuadernos de Educación y Desarrollo* 3(23). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/23/jllm.htm>.
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economics and Behavior Organization* 43(4): 423-446.
- Leitner, K. y Resch, M. G. (2005). Do the effects of job stressors on health persist over time? A longitudinal study with observational stressors measures. *Journal of Occupational Health Psychology* 10(1): 18-30.
- León, G. (2011). Nuevos enfoques para la gestión estratégica de la I+D e innovación en las universidades. *Revista de Educación* 355: 83-108.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *La motivación en la empresa. Modelos y estrategias*. Madrid: Gestión 2000.
- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)*. (2010). Registro Oficial 298.
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSP)*. (2010). Registro Oficial 294 suplemento.
- Linares, X. M., Segredo, A. M. y Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior* 27(3): 288-295.
- Liquidano, M. C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración* 220: 145-178.
- López, N., Sánchez, V., Rojas, J. D. y Teja, R. (2014). La confianza al interior de las instituciones de educación superior ¿hasta dónde los distintos modelos de organización que estas adoptan contribuyen a generarla? *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 9(2), 927-935.
- Lorenzo, R. (2013). *Talento, creatividad, empresa*. La Habana: Academia.
- Manjarrez, N. N. (2015). *Gestión de los recursos humanos con enfoque de responsabilidad social en las hosterías del sector turístico: caso cantón Pastaza* (tesis de doctorado en Ciencias Económicas), Universidad de La Habana, La Habana.

- Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O. y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister* 26: 5-15.
- Manzano, I. C. (2015). *La imagen corporativa en los servicios que brinda la Cooperativa de Transporte "SANTA"* (tesis de Ingeniería de Empresas). Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Maquiavelo, N. (1987). *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*. En: <http://webs.ono.com/libreriavirtual/index/html>.
- Martín, N., Martín, V. y Trevilla, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la trasmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. CIRIEC-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa* 66: 187-211.
- Marx, K. (1973). *El Capital*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Mascareñas, J. (2001). *Manual de funciones y adquisiciones de empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Maya, M. L., Lorduy, M. H. y Carvajal, M. C. (1997). Diseño de un programa de evaluación de desempeño, desarrollo e incentivos para equipos de trabajo. *Escuela de Administración de Negocios* 20-26.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Nueva York: Macmillan.
- Medina, P. (2012). El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. *Revista de Comunicación y Salud* 2(1): 19-28.
- Mejía, A., Jaramillo, M. y Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham* 4(1), 43-81.
- Mercado, E. E., Velásquez, R. A. y Baltodano, J. F. (2005). *Propuesta de un modelo de gestión de talento humano, para mejorar la productividad de los ejecutivos*

- de ventas de las compañías aseguradoras, ubicadas en el área Metropolitana de San Salvador* (tesis de Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad Francisco Gavidia, San Salvador.
- Millet, B. (2013). *Estrategia para favorecer la expresión de la cultura agraria en los medios de comunicación del municipio San José de las Lajas* (tesis de maestría en Extensión Agraria). Universidad Agraria de La Habana, La Habana.
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*, 9.a ed. México DF: Pearson-Prentice Hall.
- Monereo, C. y Domínguez, C. (2014). La identidad docente de los profesores universitarios competentes. *Educación XXI* 17(2): 83-104.
- Montoya, A. (2014). *La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno* (tesis de Especialización en Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Morales, A. (2009) *Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.
- Morales, E. (2002). GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. Otros conceptos y herramientas de RR. HH. *Gestiópolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>.
- Morillo, B. (2012). Gestión del talento humano por competencias. Una aproximación teórica en el contexto de la nueva universidad politécnica Andrés Bello. *Gestión y Gerencia* 6(2): 48-69.
- Muñoz, A. (2009). Directrices en la implementación de un sistema de gestión. La clave actual para la eficiencia de las organizaciones. *Revista UNIMAR*, 75-80.
- Muñoz, J. E. (2015). *Barreras del aprendizaje en la gerencia de proyectos e infraestructura de empresas públicas de Medellín E.S.P.-E.P.M* (tesis de Especialización en Gerencia de Proyectos). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá.
- Negrón, A. M., Fleitas, M. S., Vela, F. y González, A. M. (2014). Proceso de selección del personal docente en la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto

- Superior Politécnico José Antonio Echeverría de La Habana, Cuba. *Opción* 30(73): 101-118.
- O'Brien, J. A. (2001). *Sistemas de información gerencial: manejo de la tecnología de información en la empresa interconectada en red*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Odriozola, S. (2007). *Hacia una nueva concepción del llamado capital humano en Cuba* (tesis de doctorado en Ciencias Económicas), Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
- OIT (2001). *Programa de desarrollo de Recursos Humanos*. México: OIT.
- Oficina Nacional de Normalización (2007). *Norma Cubana 300:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*.
- Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos. *Boletín de Estudios Económicos* 71(217): 85-118.
- Oyarvide, H. P. (2012). Propuesta de un modelo de gestión para fomentar una cultura emprendedora desde la Universidad Luis Vargas Torres, Provincia de Esmeraldas, República del Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/hpor.html>.
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología* 3(1): 11-21.
- Patterson, M., Warr, P. y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 193-216.
- Peiró, J. M. (1999). El modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de los RR. HH. en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo* 72, 3-15.
- Peña, M. C., Díaz, M. G. y Díaz, D. (2015). Las variables sociodemográficas y su relación con el clima organizacional. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 10(1): 754-758.
- Pérez, G. (1996). *Los métodos teóricos. Metodología de la investigación organizacional (primera parte)*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Pérez, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para Pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios* 47: 46-65.

- Perry, J. L., Mesch, D. y Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: the performance paradigm revisited. *Public Administration Review* 66(4): 505-514.
- Placencia, MC., Pérez, CA., Cárdenas, JA. y Zumaya, G. (2011). Gobernabilidad y nueva gestión en las instituciones de educación superior. *Ciencia UAT* 5(4): 49-53.
- Pulido, M. y Noriega, M. (2003). Condiciones objetivas y subjetivas de trabajo y trastornos psicofísicos. *Cad. Saúde Pública* 19(1): 269-277.
- Quintana, M. (2015). De los recursos humanos a la gestión de personas: una nueva visión sobre el talento en la era digital. *Communication Papers- Media Literacy & Gender Studies* 4(8): 64-66.
- Quintero, N., Africano, N. y Faria, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM* 3(9), 33-51.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de Administración*. 3ra ed. Bogotá: ECOE ediciones.
- Ramírez, J. (2012). *La planeación*. Recuperado de http://es.slideshare.net/juankramirez/2-componentes-momentos-y-elementos-de-la-planeacin-didctica?-next_slideshow=1.
- Ramírez, L. H. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y educadores* 7: 113-136.
- Raza, N. W. (2013). *Análisis del impacto del ingreso de nuevas tecnologías y procesos de innovación en la gestión del talento humano en las instituciones del sector público entre los años 2009 y 2012* (tesis de Maestría en Administración de Empresas), Universidad Politécnica Salesiana, Quito.
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*, 8.a ed. México DF: Prentice-Hill Latinoamericana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Pearson.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N. y Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad* 2(2), 219-234.

- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (2008). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Rueda, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* 11(2): 1-16.
- Sáenz, et al (2011). *Talento humano: recurso valioso*. Madrid: El Observaor.
- Salgado, E. (2006). Dos textos sobre el desempeño individual en las organizaciones. *Monografías de Administración* 93, 1-54.
- Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A., Astudillo, M. y Estrada, S. (2015). *Lineamientos básicos para una política de gestión del recurso humano para el contexto del sector público colombiano. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas?* Recuperado de <http://www.researchgate.net/publication/281307458>.
- Sánchez, B., Alonso, I. y Montoya, L. A. (2013). Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la Universidad Nacional de Colombia. *Innovar* 23(48): 43-54.
- Scarpello, V. G. y Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human Resource Managment: Enviroments and Functions*. Boston: Pws-Kent.
- Schmal, R. y Ruiz-Tagle, A. (2009). Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias. *Cuadernos de Administración* 22(39): 287-305.
- Schuler, R. S. y Huber, V. L. (1990). *Personnel and Human Resource Management*. St. Paul: West Publishing Company.
- Souto, L. (2015). *Modelo de gestión de recursos humanos para la organización superior de dirección empresarial del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba* (tesis de doctorado en Ciencias Económicas). Universidad de La Habana, La Habana.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital*. New York Currency/Doubleday.
- Taylor, F. W. (1953). *Principios de administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.

- Taype, M. (2015). Definición y objetivos de la evaluación del desempeño. *Gestiópolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>.
- Tenti, E. (2009). Reflexiones sobre la construcción social del oficio docente. En C. Vélaz y D. Vaillant (coord.), *Aprendizaje y Desarrollo Profesional Docente* (pp. 89-97). Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Tobar, H. (1995). La administración pública en el Ecuador. *Informativo ESPAE*. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/6650>.
- Tunnermann, C. (1996). *La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de 1998*. UNESCO. Recuperado de unescoeducacionsuperior.uprrp.edu/wp-content/uploads/2011/11/C.-Tunnermann-2008-La-educación-superior-en-America-Latina-y-el-Caribe-diez-anos-después-de-la-Conferencia-Mundial-de-1998.pdf
- Valdés y Espina (2011). Política Social. FLACSO. Recuperado de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/143029-opac>
- Valencia et. al. (2015). *Gestión del conocimiento*. Bogotá.
- Vázquez et al. (2014). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. México DF: Ciachopecle.
- Vieira y Roda de Sousa (2014). *Instituciones del orden educativo, para el futuro*. Sevilla: Gärppter.
- Werther y Davis. (2008). *Comportamiento humano en el trabajo*. México DF: McGraw- Hill Interamericana.
- Wheatley, H. (2008). *Principios fundamentales para la administración*. Publication of The Berkana Institute Margaret. Recuperado de <https://margaretwheatley.com/library/articles>

Las instituciones de enseñanza superior, necesitan un análisis del desempeño, homogenizado que tome en cuenta academia, estudiantes, entorno de aprendizaje, investigación y gestión interna, que permitan orientar su misión, en cooperación con otras universidades públicas, en el sentido de planificar la oferta académica y las actividades de investigación hacia los problemas de desarrollo local.

La gestión de talento humano ofrece un valor agregado, en un contexto exigente en donde es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose a abandonar esquemas rígidos y complejos arraigados en los docentes y directivos. Es importante establecer las razones que impiden o limitan la capacidad de alcanzar un alto desempeño en los docentes y directivos, pues constituyen el motor principal de las acciones conducentes, a mejorar sus condiciones de vida que permitan incorporar el concepto de un docente y directivo comprometido con el cambio orientado al cliente interno y externo que concluya en el desarrollo de sus habilidades y su alto desempeño.

En el presente libro se propone un modelo de gestión de talento humano orientado al alto desempeño de los docentes de las universidades ecuatorianas. El modelo se valida a través de criterios de expertos y de usuarios.

María Elena Espín Oleas nació en Riobamba en 1982. Es doctora en Ciencias Económicas y docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ISBN: 978-9942-36-843-0

