

# Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador

## The importance of Human Talent Management as a Strategy for Attracting and Retaining Teachers in Educational Organizations of Ecuador

Verónica Samantha Vallejo Espinoza <sup>a</sup>, Alexandra Portalanza Chavarría <sup>b</sup>

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 20 de febrero del 2017  
Fecha de aprobación: 15 de abril del 2017

### Resumen

¿Cómo atraer y retener a docentes calificados en las instituciones educativas? Es una pregunta que se formulan con frecuencia las autoridades, los administradores y educadores del sector; y cuya respuesta sitúa a los docentes como los actores claves del sistema educativo e implica una reflexión profunda del escenario actual que conlleva a asumir uno de los desafíos más importantes de la gestión humana: contar con los mejores talentos y comprometerlos. El propósito de este trabajo se centra en describir las estrategias de gestión de talento humano en el sector educativo general básico promovidas por el Ministerio de Educación del Ecuador. Además de la revisión teórica, se realiza un abordaje conceptual de las diferentes perspectivas de varios autores que fundamentan la temática principal y que dan lugar a un análisis del contexto educativo ecuatoriano. El principal resultado de este estudio destaca a la gestión del talento humano como un elemento de vital importancia en las organizaciones, que debe direccionar sus esfuerzos hacia a la atracción y retención de talentos, mediante el diseño de estrategias y políticas adecuadas en cada sub-sistema, que necesariamente deben estar alineadas con la estrategia institucional, permitiendo generar una propuesta de valor atractiva y competitiva que genere un vínculo permanente entre el docente y la institución.

### Palabras Clave:

*Gestión del talento humano, atracción, retención, instituciones educativas, estrategia.*

**Clasificación JEL:** M12

### Abstract

How to attract and retain qualified teachers in educational institutions? This is a question that is often asked by authorities, administrators and educators of the sector and this answer puts teachers as key actors in the education system and implies deep reflection on the current scenario that will lead to the assumption of one of the most important human management challenges: getting and involving the best talent. The purpose of this paper focuses on describing the sector's basic education management strategies promoted by the Ministry of Education in Ecuador. In addition to the theoretical review, a conceptual approach is performed about the different perspectives of several authors that support the main theme and that leads to an analysis of the Ecuadorian educational context. The main result of this study highlights the human talent management as a vital element in organizations, which should direct their efforts towards the attraction and retention of talent by designing appropriate strategies and policies in every sub-system which must necessarily be aligned with the corporate strategy, allowing it to generate a proposal attractive and competitive value to generate a permanent link between the teacher and the institution

### Keywords:

*Human talent management, attraction, retention, educational institutions, strategy.*

**JEL Classification:** M12

<sup>a</sup> Ingeniera en Empresas de Servicios y Recursos Humanos, Universidad Tecnológica Equinoccial.

Magíster en Dirección del Talento Humano, Universidad Espíritu Santo - Ecuador.  
E-mail: vvallejo@uees.edu.ec

<sup>b</sup> Magíster en Administración de Empresas. PhD (c) en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario, Bogotá - Colombia. Profesora Tiempo Completo Universidad Espíritu Santo - Ecuador.  
E-mail: aportalanza@uees.edu.ec

## Introducción

El mundo actual y su permanente progreso científico, tecnológico, social, comercial, económico y político es sorprendente. La influencia de esta evolución en los diferentes contextos resulta evidente especialmente cuando se relaciona con las personas (Calleja, 1990).

En las organizaciones de hoy en día, el ser humano es considerado como el artífice de cambio, mejora y desarrollo en las instituciones. Este nuevo enfoque deja atrás la concepción de que las personas son un recurso más de la cadena productiva empresarial y que deben ser administrados como el dinero, los materiales, las maquinarias, etc. dando lugar a que las personas sean concebidas como seres con talentos, necesidades, intereses y aspiraciones, que dan sentido a los procesos y que agregan valor a las organizaciones. Pues es evidente que solo con una adecuada gestión del talento humano las organizaciones podrán sobrevivir en un entorno variable y altamente competitivo (Caicedo & Acosta, 2012).

Estos cambios impulsan la creatividad e innovación constante y obligan a buscar nuevas estrategias para mejorar procesos y asegurar que éstos sean eficientes y eficaces; especialmente los relacionados con la administración del talento humano. Pues durante las últimas décadas han sufrido transformaciones profundas y por varias etapas que han marcado la forma de concebir a las personas dentro de las empresas, pasando desde la etapa de relaciones industriales, la administración de recursos humanos y la actual, denominada gestión del talento humano (Riascos & Aguilera, 2011).

Esta nueva concepción de gestionar personas radica principalmente en la importancia de vincular los intereses personales de los trabajadores con los intereses de las organizaciones; pero para lograrlo, es fundamental lograr el compromiso de las

personas. Esta situación está bajo la responsabilidad de quienes lideran las instituciones, sabiendo que una adecuada gestión puede significar el éxito o fracaso empresarial (Capital humano, 2008).

Es decir, cuando se habla de gestionar de forma efectiva el compromiso y las potencialidades de las personas, es evidente que se habla del nuevo modelo de gestión del talento humano, que prioriza a las personas sobre el capital económico (Bonilla & Medina, 2014).

En este contexto, Chiavenato (2009) afirma que la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. Entonces, a partir de lo planteado por este autor, las empresas han hecho cambios profundos en la forma de gestionar personas, profesionalizando sus áreas de talento humano y dándoles un rol estratégico.

Para Culshaw (2014), esto obliga a afinar estrategias para sobrevivir en aquello que para el autor se denomina “guerra del talento”, donde lo difícil es mantener al personal calificado. Caso contrario, la capacidad empresarial se verá limitada con empleados que no cumplen estándares de calidad que les permita sobrevivir en un entorno altamente competitivo. No resulta tan fácil alinear la estrategia de la empresa con sus procesos porque para ellos se debe gestionar lo intangible: el talento.

Tal como se manifiesta en la revista *Capital Humano* (2011, p. 18):

Identificar, desarrollar y fidelizar el talento, debe ser, por tanto, un imperativo para todos los mandos intermedios o líderes empresariales, que deben perseguir una óptima gestión de sus recursos humanos

con el propósito de garantizar el constante incremento de la productividad y de la creatividad en sus equipos; así como para potenciar la innovación desde la base de la pirámide y lograr ampliar la visión global del mercado al que pertenece la organización.

Según un estudio global de capital humano (Capital Humano, 2008), la retribución económica es un factor importante tanto para los trabajadores como para gerentes. No basta ofrecer una buena remuneración; es necesario dejar atrás las prácticas tradicionales que hoy en día no son suficientes para contar con el talento necesario para afrontar la competencia, el mercado, la globalización y satisfacer los variados intereses de las generaciones actuales que representan un desafío para el área de talento humano de las organizaciones.

En este contexto, resulta evidente que la atracción y retención de los buenos empleados se ha convertido en un aspecto prioritario en todos los sectores empresariales, y con mayor razón en el ámbito educativo. Balakrishnan y Vijayalakshmi (2014, p. 70) consideran que “solo a través de la educación un país puede lograr un desarrollo económico sostenible, con una inversión sustancial en el capital humano”.

En esta misma línea, Calderón & Ortega (2014, p. 21) aseguran que “no cabe duda que la sociedad se está transformando para generar y lograr conocimientos. Las universidades se ven en la necesidad de articular la producción de conocimiento con el desarrollo económico del país”. No obstante, en la práctica, la vinculación de los sistemas educativos con estas transformaciones representa realidades difíciles de emprender.

En un estudio realizado en América Latina (Sánchez & Corte, 2015), se pudo determinar que en el sector educativo se utilizan escasas herramientas técnicas para

incorporar talentos a las instituciones. Esto se da debido a que, por lo general, se cumple con lo estipulado en la normativa legal educativa que rige cada país y que carece de políticas y procesos adecuados de gestión de talento humano.

De estos antecedentes surge la necesidad de analizar a lo largo de este artículo las principales estrategias de gestión del talento humano promovidas por el Ministerio de Educación del Ecuador en el sector educativo general básico.

Como complemento, también se describen los cambios realizados por el ente de control ecuatoriano en cada sub-sistema de gestión y que se han venido articulando paulatinamente. De esta manera, el gobierno está reconociendo que enfrenta un gran reto, y que su principal responsabilidad radica en disponer de mejores maestros, con buenas condiciones laborales, formación permanente, motivación e incentivos que favorezcan al desarrollo de sus competencias y que permitan ubicarlos como los actores claves y prioritarios de este escenario. Asimismo, ratifica una vez más la importancia de una adecuada gestión de talento humano, especialmente en el sector educativo.

Esto se hará mediante una revisión de la literatura existente acerca del tema planteado, los principales planteamientos teóricos, sus características y retos que evidencian la importancia de la atracción y retención de los docentes.

## **Revisión de la Literatura**

La fundamentación teórica de este trabajo se basa inicialmente en la importancia estratégica de las personas en las empresas y su gestión (Díaz, Yáñez, & Saa, 2007). Este fundamento justifica la importancia competitiva del recurso humano y el interés que para la empresa puede tener su atracción y retención, priorizando el papel que las prácticas de

gestión inciden para conseguir dicha retención, en especial, de los empleados especialmente valiosos.

Sin duda alguna, la tendencia actual en el campo de la gestión humana es considerar a las personas como socios estratégicos de la organización, lo que implica promover la participación y el compromiso de todos sus miembros y así obtener ventaja competitiva por medio de las personas. Los gerentes finalmente deben considerar a sus empleados como los principales clientes de la empresa (Chiavenato, 2009)

A partir de esto, se analiza la importancia de la gestión del talento humano, comenzando desde el análisis de su concepto, su evolución, planeación estratégica y las mejores prácticas para lograr su atracción y retención.

### **Gestión organizacional, definición e importancia**

La gestión es definida por Merli (1997, p. 1) como la “capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en la posición de alcanzar el éxito tanto a corto como mediano y largo plazo”. Es decir, la acción empresarial para conseguir logros está vinculada a las personas y sus talentos, quienes deben responder de forma acertada a los cambios que el entorno exige (Jiménez, Arce, & Sánchez, 2013).

Otro aporte a esta definición se refiere a los sistemas de gestión, que se fundamentan, según Génesi & Suárez (2010), en la mejora continua de los procesos con el objetivo de satisfacer a los clientes internos y externos, lo que en la actualidad es una necesidad para las empresas que pretenden mantenerse competitivas en el mercado.

Según Carballo (2013), para que la gestión empresarial sea exitosa debe estar centrada en los aspectos importantes o

relevantes de las empresas. En la misma línea, Jaramillo (2005) menciona que, dentro de la gestión empresarial moderna, la gestión de personas es considerada actualmente un factor importante y estratégico que representa una ventaja competitiva para la empresa y que, por lo tanto, los procesos de gestión del talento humano deben ser prioritarios.

### **La gestión del talento humano: antecedentes, concepto y evolución.**

Al hablar de gestión de talento humano, es necesario hacer referencia a las diferentes teorías y prácticas administrativas que a lo largo de la historia se han enfocado en incrementar la productividad de las empresas con eficiencia y eficacia por medio de quienes la conforman: las personas. Desde la concepción de Taylor (1911), en la administración científica la razón del trabajo para el hombre era recibir la remuneración. Luego llegó la división de trabajo de Fayol (1916) que concebía al hombre como un medio o herramienta, dejando de lado el aspecto humano y concibiendo su trabajo desde una óptica mecanicista que luego fue evolucionando con el enfoque de Elton Mayo (1930) más humanista que fue complementado con la escuela de relaciones humanas que de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el experimento de Hawthorne (Ramos, 2008), da importancia a los grupos formales e informales, argumentando que las personas necesitan algo más que remuneración o división de trabajo (Benítez, 2005).

No fue sino hasta la década de los noventa cuando se dio reconocimiento a la gestión humana en la competitividad de las organizaciones y por lo tanto se revalorizó la dirección de recursos humanos, dándole mayores responsabilidades y niveles de exigencia en sus procesos (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2007). Finalmente, es evidente que a lo largo de la historia han

surgido diversas maneras de comprender la administración hasta llegar a la manera como se concibe hoy en día: las personas

como el factor principal en las empresas. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.  
*Concepciones del hombre en la administración*

Escuela Administrativa	Principales Representantes	Enfoque/ Concepción del hombre
Científica	Frederick Taylor Frank B. Gilbreth Henry Laurence Gantt	Científico / Hombre económico
Proceso Administrativo	Henry Fayol	Científico / Hombre máquina
Humano – Relacionista	Mary Parker Follet George Elton Mayo Fritz Roethlisbery	Humanista / Hombre social
Estructuralista	Max Weber Chester I. Barnard Renate Magntz Amitai Etzioni Ralf Dahrendorf	Científico - Social / Hombre económico – social
Neo - Humano Relacionista	Peter Drucker Douglas McGregor William Ouchi Warren G. Bennis	Integrador / Hombre organizacional

Nota: Benítez (2005, p.93)

Una de las tendencias actuales es la gestión por competencias, cuyo enfoque surgió a principios del siglo XX, siendo David McClelland su principal precursor, ya que además de analizar los sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano introduce al ámbito laboral el concepto de competencia como una nueva forma de referirse a las características individuales de las personas. Su planteamiento se basó en proponer la identificación del desempeño óptimo en base a competencias afirmando que los resultados de las evaluaciones medidas por los tests de habilidades, el coeficiente intelectual o las pruebas de personalidad; no eran aspectos determinantes para un desempeño sobresaliente (McClelland, 1999).

De esta forma, la gestión del talento humano representa en la actualidad uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y ésta depende de las acciones y estrategias que se plantean, tomando en consideración varios factores como: características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo. En este sentido, Chiavenato (2008) señala que:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del

contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (p. 6).

Es decir, la gestión organizacional debe incorporar políticas y prácticas de recursos humanos con un alto nivel de compromiso que promuevan la creación y el desarrollo de un capital humano debidamente calificado, motivado, proactivo. De esto dependerá su desempeño y fidelización, lo que necesariamente obliga realizar una acertada planificación estratégica de este recurso.

### **Planeación estratégica de los recursos humanos.**

De acuerdo a González (2011, p. 3): “la planificación estratégica es un proceso de reflexión gerencial que permite a directores y gerentes obtener una guía de acción para alcanzar un norte deseado y definido, traducido en misión, visión y objetivos estratégicos”. El mismo autor manifiesta que en muchas organizaciones, el área de recursos humanos es considerada solamente como una unidad ejecutora y por esta razón, no forma parte de la planificación estratégica. Esta situación impide actuar estratégicamente en la gestión del capital humano, aspecto que es necesario para obtener los resultados deseados. En pocas palabras, los empleados son quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones (Wherter & Davis, 2000).

A pesar de estar consciente de esta realidad, no fue sino hasta los años 90 que los gerentes comenzaron a adoptar un enfoque estratégico en la administración de los recursos humanos, resaltando la importancia de detectar competencias básicas en las personas, con el fin de lograr ventajas competitivas para la organización (Fernández & Hiern, 2004). En este sentido, la planificación estratégica de recursos

humanos implica principalmente al nivel directivo de la organización, quienes tienen la obligación y responsabilidad de analizar de forma crítica las metas y objetivos organizacionales planteados, y de qué forma las personas podrían aportar a la consecución de estos objetivos. En consecuencia, se hace necesario retener al personal que posee los conocimientos necesarios y son considerados como “claves” para la organización. Tal como manifiesta Dibble (2001), esto ha conducido a que surja una nueva concepción de la relación laboral que existe en el siglo XXI.

### **Importancia de la atracción y retención.**

A continuación, se detallan algunos antecedentes basados en estudios recientes que tratan sobre la gestión del talento humano y las estrategias aplicadas para la retención y captación de personal, cuyos resultados se ven afectados por otras empresas que plantean mejores ofertas laborales orientadas a atraer a los mejores empleados y mantenerlos comprometidos.

En relación con lo anterior, Wright, Dunford & Snell (2001 citados por Medina & Castañeda, 2010), hacen énfasis en la importancia que tiene para las organizaciones contar con prácticas de talento humano que contribuyan a obtener un alto desempeño y que posicionen a las personas como fuente de ventaja competitiva ya que los empleados han sido considerados el mayor recurso de una organización.

Según Mercer (2000, p. 194), “la compensación es el elemento que permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”. Esta afirmación coincide con los resultados obtenidos en un trabajo de investigación de salarios ejecutado por Human Capital en el 2008 basado en 426 empresas relacionadas

con 16 sectores y 479 cargos de Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla, donde se evidenció la importancia que tienen las organizaciones de tener planes de remuneración que favorezcan la atracción y retención del talento (Caro, 2013).

Por su parte, Martín (2011) establece que existen algunas variables que favorecen atraer y retener empleados en las empresas y que han sido contrastadas empíricamente en la siguiente tabla:

Tabla 2.  
*Principales medidas de gestión de recursos humanos eficaces para la retención de empleados.*

Prácticas de recursos humanos	Actividades claves para retener
Diseño del puesto de trabajo	Diseño enriquecido de puesto, autonomía, puesto retador, requiere de diversas habilidades y conocimientos, tareas no repetitivas
Formación	Formación de acogida, formación extensiva, formación intensiva, <i>mentoring</i>
Oportunidades de desarrollo profesional	Formalización del sistema de promoción, comunicación del sistema de promoción, existencia de promociones, promoción basada en desempeño, apoyo y asesoramiento al desarrollo de carrera
Retribución, recompensas, incentivos	Retribución variable según desempeño, incentivos grupales, equidad retributiva (interna y externa), beneficios sociales, salario alto
Liderazgo, soporte del supervisor	Apoyo profesional y emocional a los subordinados, accesibilidad, soporte percibido del supervisor, reconocimiento
Comunicación interna y participación	Intranet, reuniones, tablones de anuncio, reuniones, asambleas, buzón de sugerencias, participar en toma de decisiones
Relaciones con compañeros	Redes de trabajo, trabajo en equipo, actividades informales, lugares de ocio y reunión, favorecer compañerismo y ayuda entre compañeros, dar soporte a compañeros, etc.
Condiciones y organización del trabajo	Ergonomía, factores ambientales no estresantes, flexibilidad horaria, permisos laborales para atender asuntos personales y familiares, ayudas económicas, teletrabajo, conciliación, etc.

*Nota:* Martín (2011, p.134)

Analizadas las prácticas detalladas en la tabla anterior, la estrategia de retención del talento llega a convertirse en un desafío para el área de gestión humana. Es preciso considerar que muchas veces la decisión de cambiar de empresa no sólo se toma por el factor económico; sino porque el ambiente de trabajo no facilita la adaptación del nuevo empleado. No se cuenta con una política empresarial definida, un objetivo en común; o puede ser que la empresa los tenga, pero no los socialice; por lo que se hace necesario profundizar en estos factores.

Por su parte, Hatum (2009) asegura que la mayoría de los programas de retención que ofrecen las empresas a los empleados, contemplan generalmente compensaciones competitivas y paquetes de beneficios variados como vacaciones, horarios flexibles, entre otros. Es decir, son programas tradicionales que funcionan muy bien a corto plazo. Ante esto, Hatum plantea un nuevo modelo de retención a largo plazo, enfocado hacia el fortalecimiento de la identidad institucional, el diseño de planes de carrera, sistemas de recompensas y principalmente que permita crear oportunidades para que los empleados puedan potenciar

sus habilidades y de esta forma puedan alinearse a la estrategia empresarial. Estas prácticas requieren ser consistentes y coherentes empezando por el sistema de gestión de recursos humanos, cuyas acciones deben ser implementadas en cada uno de los procesos y permanecer a través del tiempo. Es decir, la concepción de los programas de retención ha cambiado tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.  
*La retención en el tiempo.*

ANTES	AHORA
Viejos paradigmas de Retención	Nuevas estrategias de retención
Los paquetes de compensación y beneficios son el foco de la estrategia de retención.	Las nuevas estrategias de retención requieren pensar más ampliamente en la compensación, la carrera y la identidad organizacional como pilares de la retención.
Visión de corto plazo en lo que se refiere a la retención.	Un enfoque de largo plazo hacia la retención necesita un modelo coherente en el que los valores organizacionales, el camino de carrera y los sistemas de recompensas vayan de la mano.
Foco de la carrera: conseguir el trabajo y subir por la escalera profesional.	Foco de la carrera: empleabilidad y tipos de carreras flexibles.
Los valores organizacionales son explicados en la misión de la compañía.	El compromiso y el involucramiento con los valores y cultura de la firma son clave para la retención.

*Nota:* Hatum (2009, p.29)

Con lo revisado en la tabla anterior, se evidencia la necesidad de analizar la relación que tienen cada uno de los sub-sistemas de gestión del talento humano con las estrategias para atraer y retener personas desde el diseño del cargo.

### Diseño de cargos

Este proceso cumple un rol estratégico en la gestión del talento humano de toda organización; por esta razón, es indispensable otorgarle la importancia necesaria ya que uno de los aspectos cruciales a tomar

en cuenta en el diseño es asegurarse que proporcione a los trabajadores claramente cuáles son las actividades que deben cumplir, evitando rutinas agotadoras o redundantes. Por otro lado, es importante que su diseño tenga un impacto significativo en la motivación del empleado, con el fin de que perciba que su trabajo tiene un rol fundamental en el logro de los objetivos institucionales, otorgándole cierta autonomía y la retroalimentación necesaria en un contexto de mejora personal y profesional (Castillo, 2009).

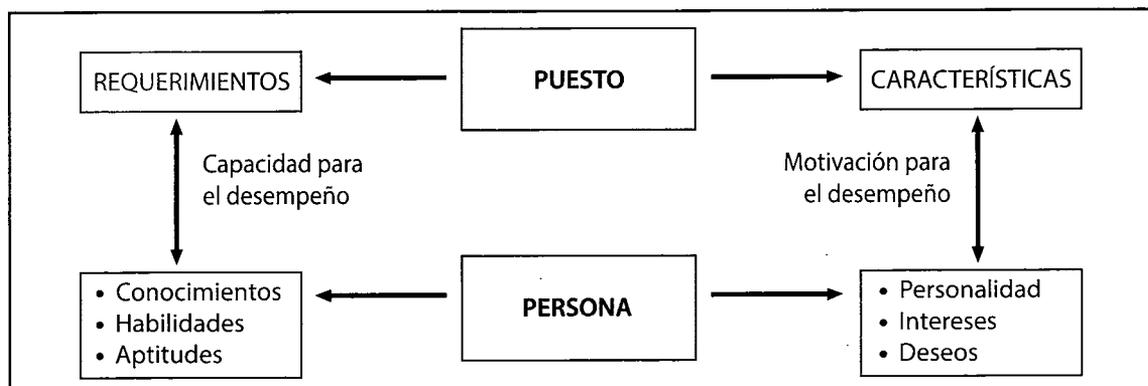


Figura 1. Diseño del puesto. Jiménez (2013, p. 84).

Con base a la Figura 1, es necesario que las técnicas utilizadas para el diseño de cargos tengan congruencia con las estrategias para atraer y retener personas, siendo éstas un marco referencial, flexible y coherente con el buen desempeño de los colaboradores (Jiménez, 2009).

Fernández (2004, p. 15) asegura que:

Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización.

### **Reclutamiento y selección.**

Uno de los mayores desafíos para el área de talento humano, se da lugar desde antes de la incorporación del trabajador a la empresa. Por lo tanto, es necesario captar talentos desde la oferta de trabajo. Algunas empresas aplican el employer branding como una estrategia para lograrlo, pues han construido su marca para que resulte atractiva para los empleados actuales y talentos potenciales. Asimismo que contemplan paquetes de beneficios psicológicos, económicos y funcionales que ayudan a las organizaciones a crear una marca competitiva en el mercado laboral e incrementar el número de postulantes interesados en formar parte de la empresa. Esto facilita la selección de empleados adecuados y proporciona ventaja estratégica a la organización (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010).

### **Capacitación.**

El concepto de “capacitación” en el área de recursos humanos tiene su historia y ha evolucionado a lo largo de las últimas

décadas. Para Alles (2006, p. 308) este término comprende “actividades estructuradas, generalmente para la formación de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, deben ser una transmisión de conocimientos y habilidades”.

De esta forma la capacitación se puede definir como el proceso de proporcionar a las personas de las aptitudes necesarias para que puedan desempeñarse de la mejor manera en su cargo, adecuando su perfil a las exigencias y cambios del entorno; tomando en cuenta que debe estar enlazado con la filosofía organizacional, sin dejar de lado los planes de carrera y políticas institucionales (Alles, 2006).

Por lo tanto, la capacitación y el desarrollo profesional pueden ser considerados como estrategias muy importantes, tanto en la vida de las organizaciones como de las personas que las integran, pues los beneficios que aportan son amplios. La capacitación y el desarrollo profesional, tal como lo menciona López (2011):

- Ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes.
- Eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales.
- Mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo.
- Guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización.
- Propicia el desarrollo y las promociones.

Tamanini & Bergero (2012) aseguran que una de las condiciones indispensables para las organizaciones que quieren

competir en el mercado, es formar y desarrollar a su talento. Una práctica actual muy buena es la universidad corporativa que permite dar un nuevo enfoque dentro del ámbito de capacitación del talento humano. Este tipo de organizaciones responden a la necesidad de brindar planes de educación integrales a los empleados, quienes se constituyen en actores activos del proceso de aprendizaje.

La creación de las universidades corporativas hoy en día representa una tendencia muy fuerte en las organizaciones. Esta permite que la empresa cuente con procesos de formación que impacten directamente en la mejora del desempeño profesional de los empleados, ya que sus programas están vinculados a las estrategias y objetivos corporativos y, en gran medida, surgen como respuesta a las demandas empresariales. Esto a diferencia de la universidad formal que ofrece principalmente “conocimiento”, mientras que las organizaciones demandan “saber hacer”. Pese a esto, “Ni la educación ni las reformas implementadas han alcanzado cambios coherentes y suficientes en relación con las demandas del escenario social, económico, político y científico del siglo XXI” (PRELAC-UNESCO, 2005, p.10)

En este contexto, según consta en el informe presentado por Unicef (2010) acerca de la calidad de enseñanza en la educación secundaria indica que “La sociedad ha cambiado mucho y la educación no formal también. Sin embargo, la escuela sigue anclada al pasado” (p. 54). Pastor (2015) por su lado, lo sintetiza de la siguiente forma:

Si se diera un hipotético regreso de Galileo a nuestros días: si lo llevaran a un quirófano de un hospital, no sabría dónde habría ido a parar, pero si lo acompañaran a la universidad, la reconocería enseñada: mesas, pizarras, un profesor hablando, alumnos escuchando. La fórmula sigue

mayoritariamente invariable, a pesar de ser obsoleta como modelo genérico y absoluto (p. 55).

### **Evaluación de desempeño.**

La evaluación de desempeño es un instrumento importante para la gestión del talento humano que permite mejorar la calidad del recurso humano y por consiguiente del producto o servicio que se brinda (Maya, 2014). El proceso de evaluación de desempeño se realiza “a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos” (Gutiérrez, 2011, p. 7).

De acuerdo con McAdams (2013, p. 18) “la actuación, el comportamiento, el desempeño de las personas son la clave del éxito. Hacer las cosas bien, tener un buen desempeño, implica enseñar y aprender”. En este contexto, la evaluación debe estar orientada a identificar los aspectos que deben ser mejorados y con base en estos resultados, elaborar planes de formación y desarrollo profesional. Desde una perspectiva más amplia, se puede decir que el proceso de evaluación de desempeño es de mucha utilidad para poder detectar a aquellos empleados eficientes y de esta forma diseñar planes de sucesión que ahorran a la empresa tiempo y recursos en reclutar nuevos empleados. Propiciando así la elaboración de planes de carreras para los trabajadores que ya conocen a la organización y que aspiran a ser promovidos o ascendidos. En resumen, la evaluación puede llegar a ser una valiosa estrategia de retención del talento.

### **Remuneraciones, compensaciones y beneficios.**

La efectividad de los sistemas de compensaciones y beneficios se mide de acuerdo con el impacto en el nivel de

motivación y compromiso de las personas (Madero, 2012). Por su lado, Gutiérrez (2011, p. 13) asegura que “el personal más comprometido se desempeña 20% mejor y tiene 87% menos probabilidades de renunciar”. El mismo autor resalta la necesidad de construir una relación fuerte entre el trabajador y la empresa, diseñando políticas flexibles que permitan la conciliación entre la vida personal y laboral de los empleados, mediante la generación

atractiva de una propuesta de valor que genere compromiso y motivación.

González (2009) presenta, a través de la Figura 2, los tipos de compensaciones que se pueden ofrecer a los empleados; sin embargo, también se afirma que el factor monetario, aunque es importante, no es definitivo para que los empleados decidan quedarse en una empresa.

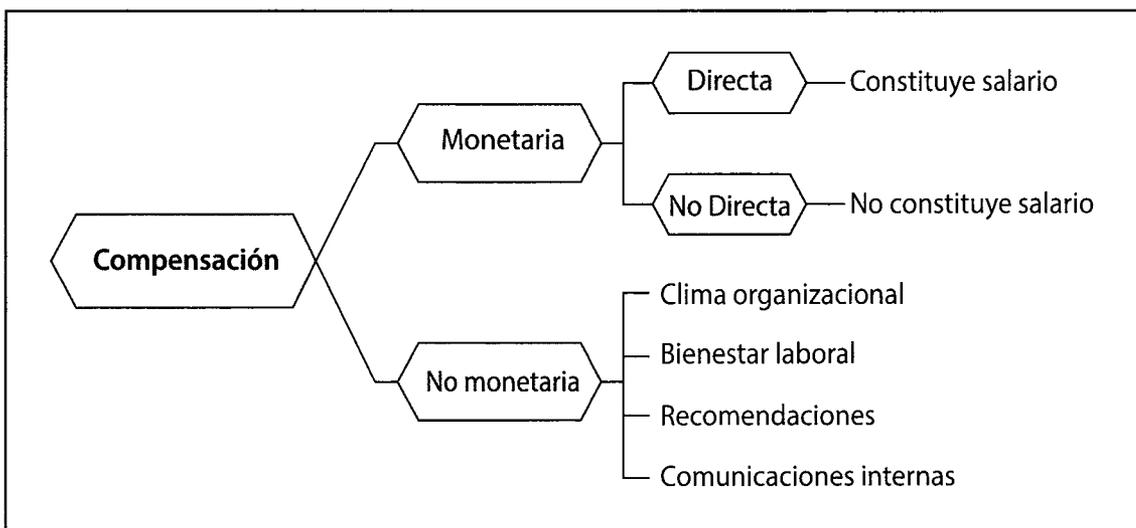


Figura 2. Clasificación de la compensación. González (2009, p.56).

Ante esto es indispensable que las empresas analicen dos aspectos puntuales: a) su política monetaria y b) su política no monetaria. Ambas deben ser razonables y permanecer vinculadas con su filosofía, cultura y valores; hoy en día el mercado laboral ha sufrido grandes transformaciones, tomando fuerza la necesidad de establecer también programas de recompensas como una estrategia apropiada para retener personas (Arias, Portilla, & Castaño, 2008).

En este contexto, Gallego (2008) plantea un sistema de compensaciones basadas en competencias, vinculada a los conocimientos, habilidades, experiencias y contribuciones efectivas del empleado a los objetivos del negocio, que son definidos en base a resultados tangibles. Del mismo modo, Benítez (2005, p. 5) asegura que “la

compensación es crítica para atraer y conservar personas de alto potencial, ya que está directamente relacionada con el reconocimiento y retribución que se le da a los empleados con desempeño sobresaliente”.

### Planes de sucesión.

El desarrollo de planes de carrera y sucesión se han convertido en buenas prácticas de gestión de talento humano para atraer y retener a los empleados eficientes porque han respondido a las transformaciones que se están viviendo en la actualidad. Las empresas deben adaptarse a estos cambios, modificando sus condiciones laborales para hacerlas más flexibles y comprometer al talento (Alles, 2013).

Maestres (2007) califica a la sucesión como uno de los grandes retos del siglo XXI, porque “busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio” (Deloitte, 2010, p. 2).

Mientras que el desarrollo de planes de carrera se concibe como:

El esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso de vital importancia para las organizaciones, abarcando la sucesión de

actividades laborales y de puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida y las actitudes y las reacciones asociadas que experimenta (Núñez, 2012, p. 17).

Con base a lo anterior, también es necesario que en el momento de planificar la carrera de un empleado, se identifiquen las necesidades futuras de la organización (Aenor, 2008).

Los beneficios de un buen plan de sucesión, se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4.  
*Los beneficios de un plan de sucesión.*

Beneficios
Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y llevar la marcha del negocio en un largo plazo
Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos
Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel
Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia

*Nota:* Deloitte (2010, p.3)

Es decir, si un plan de sucesión es implementado de forma correcta permitirá mantener a los empleados claves que asegurarán la permanencia del negocio mediante una adecuada gestión del talento humano.

### **La Gestión del Talento Humano en el Ámbito Educativo**

Si se habla de gestión del talento humano en el ámbito de la educación, es necesario hablar de su calidad, reconociendo que uno de los componentes que resalta en este contexto son los docentes y la necesidad de su adecuada gestión (Murillo & Román, 2010).

Por lo tanto, es necesario:

Reforzar la importancia del papel que juegan los docentes; determinar estándares claros de la práctica docente; garantizar programas de formación inicial docente alta calidad; atraer mejores candidatos; profesionalizar la selección, contratación, y evaluación de docentes; y vincular a los docentes y su desarrollo profesional de forma más directa con las necesidades de las escuelas (OCDE, 2010, p.3).

Si bien es cierto, que los países de América Latina se encuentran en proceso de transformación de sus sistemas educativos (Unesco, 2014), esta realidad impone un reto en la gestión docente, dándole un enfoque sistémico y dinámico con proyectos y procesos innovadores, con estrategias alejadas de los estilos tradicionales de

liderazgo, a través del fomento de valores como compromiso, trabajo en equipo, confianza, innovación y colaboración; que solamente podrá lograrse a través de un modelo de gerencia efectivo capaz de motivar al talento, pues la salida de buenos colaboradores tiene un impacto en el logro de los objetivos institucionales (Génesi & Suárez, 2010).

Por ejemplo, para Rangel (2011), la ausencia de un docente constituye una desorganización del centro educativo, porque no siempre se logra conseguir cubrir la vacante inmediatamente. Existe dificultad a la hora de encontrar un reemplazo adecuado para el cargo, porque más allá de los costos de reclutamiento del empleado que ingresa, se deben sumar los costos del proceso de selección, teniendo en cuenta que, hasta que se realice la nueva contratación, generalmente el trabajo realizado por el empleado saliente, se distribuye entre sus colegas y demás colaboradores sobre todo durante el tiempo en que la vacante sea nuevamente cubierta. Por consiguiente, las actividades que se tenían programadas para la ejecución de algunas tareas se alargan y los proyectos que estaban bajo la responsabilidad del anterior empleado pueden verse comprometidos.

Tal como lo manifiesta Santibáñez (2008), el impacto que tiene la rotación de personal en el ámbito educativo es alto, porque en muchas ocasiones se van profesores valiosos que poseen muchas competencias desarrolladas pero que no se sienten satisfechos. Si bien es cierto, que generalmente se trata de reclutar y seleccionar inmediatamente a un nuevo docente, se requiere también cumplir con un nuevo proceso de inducción, que abarcan principalmente aspectos de cultura e identidad institucional.

Aquí se evidencia la importancia de retener a buenos profesores, tal como manifiesta (Navarro, 2002), en particular, a aquellos que poseen especial talento.

Considerando sistemas apropiados de retribución y compensación y algunos otros factores que fomentan la permanencia del nuevo docente, de tal forma que la institución pueda brindar una oferta atractiva al candidato y así fidelizar al nuevo colaborador. Por esta razón, la gestión del talento humano en las instituciones educativas no puede ser un aspecto minimizado y esto se ve reflejado en la inversión o importancia de quienes administran los recursos destinados al sistema educativo de cada país y por supuesto, los docentes.

### **La gestión del talento humano y su relación con la atracción y retención docente.**

Existe escasa literatura acerca de la relación que existe entre la gestión del talento humano y la importancia de atraer y retener docentes. Sin embargo, según lo que manifiesta Moreno (2006) se puede establecer que, de los estudios revisados, se colige que en el sector educativo de países desarrollados y en desarrollo, el profesorado calificado se está convirtiendo en un bien escaso, que es más difícil de atraer y retener en las instituciones (OCDE, 2005).

Manso & Ramírez (2011) aseguran que una de las características de los países que tienen mayor éxito educativo, es la capacidad de diseñar estrategias que permitan mantener a los mejores docentes por medio de políticas capaces de atraer y retener a los más competentes; sin embargo, a pesar de que ninguno de estos países ha logrado desarrollar un sistema integral de políticas educativas, sus propuestas son muy interesantes e invitan a reflexionar, especialmente acerca de los procesos de selección y formación.

Tomando como referencia el informe acerca de la calidad de los sistemas educativos elaborado por McKinsey & Company (2007), se puede establecer que los mejores resultados académicos de las

instituciones dependen cada vez más del ingreso de personas capacitadas a la carrera docente. Según este documento, la capacitación debe ser un proceso selectivo, lo que permite elevar el estatus de la profesión y atraer a los mejores. Sin embargo, “hay evidencia suficiente en la región de que, en general, los salarios de los profesores distan de los que perciben otros profesionales y de lo que pudiera considerarse atractivo para que buenos profesionales ingresen y permanezcan en el ejercicio docente” (Beca & Cerri, 2014, p. 10)

De esta forma, algunos países han incorporado políticas estratégicas que elevaron el nivel de la profesión docente, lo que ha impactado de forma directa a la calidad. En conclusión, sería muy asertivo afirmar que “la calidad de un sistema educativo no puede ser mejor que la de sus profesores” (Barber & Moursehd, 2008, p. 15).

### **Importancia de la aplicación de estrategias de atracción y retención docente.**

En el ámbito educativo, atraer y retener a personas calificadas a la profesión docente representa el mayor desafío en la actualidad (Vega, 2006). Sin embargo, la encuesta realizada por Balakrishnan & Vijayalakshmi (2014) a una muestra de 50 docentes de las instituciones educativas de renombre en India, logra identificar las diversas prácticas y políticas que permiten retener a las personas valiosas por un período largo de tiempo. Las conclusiones de este estudio indican que existen diversos factores que intervienen en la retención de empleados en las instituciones educativas, tales como:

- Mejores paquetes de compensación.
- Mejores condiciones de trabajo.
- Apreciación y motivación
- Relación con los compañeros de trabajo.

- Alcance para el avance y mejoras, etc.
- Mejora de la formación o la experiencia de trabajo.

Adicionalmente, los autores recomiendan otorgar paquetes adecuados de incentivos, beneficios y salarios a aquellos colaboradores con buen desempeño; pero también manifiestan que es de suma importancia identificar los principales indicadores de insatisfacción por medio de encuestas aplicadas a los empleados y de esta forma realizar una revisión estratégica de los planes de beneficios diseñados (Balakrishnan & Vijayalakshmi, 2014).

Una de las propuestas planteadas por Birgin (2000), señala que de acuerdo con un estudio realizado por el Banco Mundial y el PREL, uno de los factores para la retención docente se relaciona con la personalización del incremento de remuneraciones en base a méritos individuales, con incentivos y pagos diferenciados. En este contexto, al traer como referencia a las instituciones educativas ecuatorianas del nivel general básico, se pueden identificar una serie de estrategias en la gestión de talento humano que fueron aplicadas para dar respuesta a un entorno cambiante que exigía un nuevo modelo de gestión, donde surge la necesidad de atraer y retener a su personal docente y de esta manera mantener la calidad del servicio educativo.

### **Perspectiva general acerca del contexto educativo ecuatoriano y su evolución.**

Según el Ministerio de Educación (2011), una de las prioridades en el Ecuador desde el año 2007 ha sido el reordenamiento de la oferta educativa con la finalidad de "garantizar una educación inclusiva y eficiente en cada circuito con base en las necesidades y características de la población" (Cevallos, 2013, p. 1). Tal como manifiesta el Viceministro de Educación, Pablo Cevallos Estarellas, para ello fue

necesario aplicar un nuevo enfoque en la forma de gestionar personas, considerando que ésta se encuentra ligada a una de las políticas estatales del país y que consta en el documento denominado Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, que textualmente dice "garantizar la calidad de la educación intercultural bilingüe, con talento humano, infraestructura, equipamiento, recursos educativos, alimentación, vestimenta con pertinencia cultural; huertos educativos, incluyendo bibliotecas, tecnologías de la información y comunicación (TICs), y laboratorios" (Ministerio de Educación, 2011).

Si se analiza la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011), se otorga la competencia a la Autoridad Educativa Nacional para que, entre otras atribuciones, pueda establecer "las políticas nacionales del sector, estándares de calidad y gestión educativos, así como la política para el desarrollo del talento humano del sistema educativo" (Ministerio de Educación, 2011, p.18). Es decir, se da prioridad a la importancia de las personas y su desarrollo tanto profesional como personal.

Es importante resaltar que, en esta normativa legal, ya se habla de un enfoque de competencias para el talento humano, pues relaciona el desarrollo docente con "mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y competencias lo que permitirá ascensos dentro de las categorías del escalafón y/o la promoción de una función a otra" (LOEI, 2011, p.35).

Adicionalmente, se plantean incentivos académicos a los docentes, mediante programas de becas para estudios de post-gradados, mejores oportunidades de acceso a la profesionalización docente y bonos adicionales a los que obtengan las mejores puntuaciones en las evaluaciones aplicadas por la Autoridad Educativa Nacional. En esta misma normativa, se dispone la creación de Unidades de talento humano en

cada uno de los niveles distritales del país, que disponen de programas de bienestar social para atender situaciones de calamidad doméstica o enfermedades catastróficas de los docentes.

Una de las principales acciones gubernamentales en el ámbito educativo es el planteamiento de nuevos perfiles para los directivos. El motivo principal según, Aguirre (2013, p.1) se fundamenta en que:

El directivo es un líder de la institución educativa y por ello, tiene nuevas competencias. Es el que acompaña en el proceso educativo. Para lo cual se requiere que participe en la innovación educativa, que forme parte de la vida académica y que genere un liderazgo compartido y flexible.

Según la encuesta aplicada por el Inec (2014), la percepción de la calidad del sistema educativo público ecuatoriano en educación general básica y bachillerato ha mejorado. Los resultados reflejan un puntaje de 7,28 sobre 10 puntos considerando que por lo general este tipo de encuestas alcanzan un promedio de 5 puntos sobre 10.

Es importante mencionar que Ecuador ha formado parte de dos estudios regionales comparativos para evaluar el logro de aprendizajes, denominados SERCE en el 2006 y TERCE en el 2013 y llevados a cabo por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE), coordinado por UNESCO-OREALC. Los resultados del último estudio según Unesco (2014) ubican al Ecuador como uno de los países que evidencia una mejora significativa en su sistema educativo de nivel básico y medio; lo que representa el logro de una de las metas planteadas en el Plan Decenal de Educación 2006-2014; según el resultado que consta en la siguiente tabla:

Tabla 5.  
*Resultados del Plan Decenal de Educación.*

<b>Política No 6</b>	<b>Indicador de Resultado</b>	<b>Meta al 2015</b>	<b>Resultados alcanzados al</b>
Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo	Puntaje de evaluación regional realizada por la UNESCO - LLECE (TERCE)	500	509.28

*Nota:* Adaptado del Ministerio de Educación (2015, p.25)

Si bien es cierto que las pruebas TERCE no incluyen a las instituciones educativas del sector privado, es preciso resaltar que los resultados obtenidos en las pruebas “ser bachiller” promovidas por el Ministerio de Educación a escala nacional indican que el promedio general más alto corresponde a la educación particular. Esta evaluación la realiza el Instituto Nacional de Evaluación Educativa con la aplicación de un examen estandarizado y obligatorio

para los estudiantes del tercer año de bachillerato de las instituciones educativas de sostenimiento fiscal, particular y fiscomisional y evalúa cuatro campos: matemática, lengua y literatura, ciencias naturales y estudios sociales (INEVAL, 2016). Los resultados generales obtenidos de la evaluación integral liderada por el Ministerio de Educación en el ciclo escolar 2015-2016 se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6.  
*Resultados pruebas “ser bachiller”.*

<b>Sostenimiento</b>	<b>Número de estudiantes evaluados</b>	<b>Promedio general sobre 1.000</b>
Fiscal	166.191	747
Fiscomisional	24.762	787
Municipal	2.789	816
Particular	53.936	829

*Nota:* Ineval (2016, p.1)

Según el informe presentado por el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (2016), esto es producto de varias políticas enfocadas a la profesionalización docente, becas, fortalecimiento de la educación intercultural bilingüe, certificación de bachillerato internacional en unidades educativas públicas, entre otros.

### *Estrategias en el sistema educativo ecuatoriano*

El actual Ministro de Educación, Augusto Espinoza, argumenta que la mejora del sistema educativo público en el Ecuador se ha basado en ocho (8) cambios realizados en el país y que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7.  
*Cambios realizados en el Ecuador.*

1. Eficiencia y eficacia en Políticas Públicas
2. Crecimiento económico consistente y equitativo
3. Reducción de la pobreza
4. Cierre de brechas de acceso a la educación
5. Cambio de paradigma educativo
6. Voluntad política de transformación
7. Revalorización y capacitación docente
8. Creación de estándares de aprendizaje y actualización y fortalecimiento curricular

*Nota:* Ministerio de Educación (2016, p.1)

Un aspecto importante es la creación del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano en el año 2011 cuyo campo de acción involucra entre otros, la formación del talento humano en las instituciones gubernamentales; entre las que se encuentra el Ministerio de Educación cuyo campo de acción involucra a la educación inicial, básica y bachillerato. De esta manera se implementa una propuesta integral para la implementación del sistema de gestión del talento humano en el ámbito educativo (Ministerio Coordinador del conocimiento y del talento humano, 2011).

#### *Atracción y selección.*

Uno de los cambios emprendidos por las autoridades educativas, se basa en la reestructuración de sus procesos de reclutamiento y selección, garantizando que los mejores perfiles docentes ingresen al sistema educativo ecuatoriano. El proceso planteado por el Ministerio de Educación, se resume en la siguiente figura:

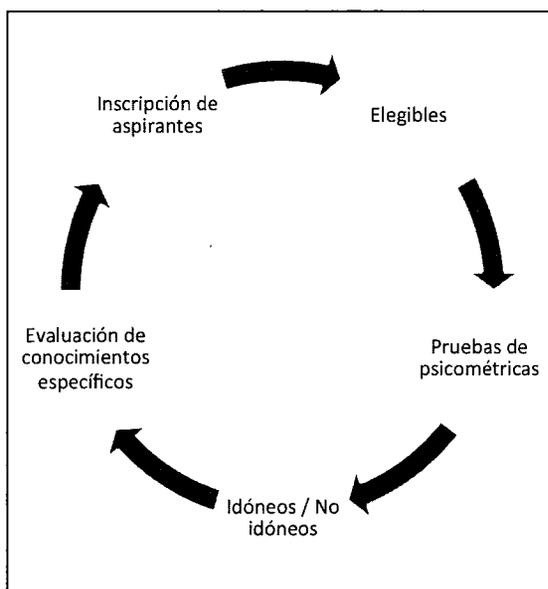


Figura 3. Proceso de selección magisterio fiscal. Ministerio de Educación (2011, p.1)

Es importante mencionar que las pruebas que se aplican durante el proceso de selección de docentes en el sector

público son estandarizadas y se rinden en línea. Para poder ser considerados elegibles, los aspirantes deben obtener un puntaje igual o mayor a 70 por ciento (LOEI, 2011). Sin embargo, considero que una mejora en el proceso de selección del sistema educativo público es la incorporación de los estándares de evaluación de desempeño docente; en base a los cuales se realiza la entrevista y la clase demostrativa.

Asimismo, según Cevallos (2013) algunas de las estrategias adoptadas por el Ministerio de Educación y que constan en las reformas de la Ley Orgánica de Educación Intercultural pueden ser sintetizadas en las siguientes:

- Desarrollar y administrar el sistema de categorización de las o los docentes pertenecientes al sector público, según funciones, títulos, desarrollo profesional, tiempo de servicio y resultados en los procesos de evaluación, implementados por el Instituto Nacional de Evaluación, lo que determinará su remuneración y los ascensos de categoría.
- Evaluación a los docentes que están en funciones, así como su formación continua, para determinar las fortalezas y debilidades de los docentes para proveerles la formación que requieren.
- Empezar el proceso de captación de nuevos profesionales con el objetivo de crear una base de datos que permita integrar a los mejores perfiles para formar parte del sistema educativo público.

En relación al último punto, a continuación se detallan algunos procesos ejecutados por el Ministerio de Educación (2013):

Tabla 8.  
*Procesos de captación.*

Detalle	No. de aspirantes
Proceso de captación.	8.019
Plan retorno.	781
Convocatoria para profesionales de la educación y otras áreas, que aspiren a la docencia.	28.738
Selección de asesores y auditores educativos.	3.779
Concurso para Directores Distritales.	5.174

*Nota:* Ministerio de Educación (2013, p.1)

### *Capacitación.*

De acuerdo con las conclusiones presentadas en un estudio realizado por Fabara (2012) acerca de los programas de formación del talento humano en el sistema educativo del Ecuador, se puede evidenciar que se carece de una planificación nacional para atender las necesidades de formación del talento humano; ya que según las estadísticas del Ministerio de Educación “apenas 2.450 docentes de la educación inicial, básica y bachillerato, tienen registrados títulos de cuarto nivel según, lo que representa solo el 1,16% de los docentes que trabajan en el sistema educativo nacional” (SIME, 2011).

En contraste, Quintero (2009, p. 9) afirma que:

La formación de los docentes (futuros guías, orientadores y educadores de niños y niñas) junto con la capacitación, perfeccionamiento y especialización de aquellos que ya se encuentran ofreciendo sus servicios en los centros educativos, especialmente de la Amazonía, constituyen estrategias centrales cuando pensamos en el derecho a una educación con equidad, calidad y pertinencia.

Además, es de suma importancia proporcionar a los docentes de las herramientas necesarias para que puedan innovar y desarrollar la capacidad de aprendizaje continuo, aprendiendo de otros y con los otros. Para Matus (2012, p. 122), es imprescindible

darles “formación inicial donde logren los futuros profesores apropiarse del capital cultural de su grupo y certificar su saber profesional, que deberá caracterizarse por sólidos conocimientos disciplinarios, didácticos y pedagógicos”.

### *Remuneraciones, compensaciones y beneficios.*

Según cifras proporcionadas por el Ministro de Educación a inicios de este año, ha existido un incremento del 6.3% en el promedio de las remuneraciones de los docentes en el 2016 en comparación con el año 2013; como resultado de los procesos de recategorización emprendidos por el Ministerio de Educación durante los años 2014 y 2015. Esto es producto de la política gubernamental de “fomentar el talento humano vinculado a la educación y esto se expresa en datos reales y cifras complejas que redundan en el mejoramiento de la carrera del docente” (Espinoza, 2016, p. 2).

De la misma forma, con el fin de fortalecer la labor educativa de los docentes y convertirlos en agentes de cambio del sistema educativo, se ha diseñado un plan de incentivos que comprende lo siguiente:

- Programas de Maestrías Internacionales
- Docentes Investigadores
- Capacitación continua

Definitivamente, no es una casualidad que los países que pagan mejores remuneraciones a los docentes en comparación con el salario medio de su población, se encuentren situados entre los 8 (ocho) mejores del mundo, según el informe PISA 2009 (Manso & Ramírez, 2011). Lamentablemente, no se encontraron estudios comparativos con el salario medio de la población ecuatoriana y el sector educativo.

### *Evaluación.*

Este proceso está orientado a favorecer el proceso enseñanza-aprendizaje, y sus resultados están enfocados a la mejora del desempeño docente. Es decir, la evaluación se aleja de ese paradigma fiscalizador, permitiendo el perfeccionamiento del profesor y generando estímulos. En este contexto, mediante Acuerdo No. 051 del 2009, se crean estímulos económicos de \$1.200,00 a favor de los directivos y docentes del sistema educativo público que alcancen en la evaluación de desempeño el nivel Excelente y \$900,00 a aquellos que logren el nivel Muy Bueno.

Este proceso de evaluación deja demostrado que el 32,8 % están en niveles de excelencia y muy buenos, el 67,20% en condiciones de buenos o aceptables (Ministerio de Educación, 2011).

Con esta información, se puede afirmar que los cambios y estrategias planteadas en cada sub-sistema de gestión, ponen de manifiesto la importancia de establecer políticas de gestión de talento humano adecuadas que favorezcan un desarrollo profesional docente incentivado, reconocido y progresivo, que inevitablemente redundará en la mejora del sistema educativo del Ecuador.

### **Conclusiones**

De todo el análisis realizado durante la investigación y en función de la revisión teórica desarrollada, es posible concluir

que la gestión de talento humano cobra especial relevancia en el ámbito educativo a través de la aplicación de estrategias orientadas para atraer y retener docentes.

A lo largo de este trabajo se ha ofrecido un enfoque integrador que relaciona cada sub-sistema de talento humano con la estrategia institucional. Lo que a su vez plantea importantes implicaciones para los actores del contexto educativo y resalta nuevos retos que enfrentan en la actualidad estas instituciones, pues se genera un doble desafío: atraer y retener docentes calificados y promover su buen desempeño. Sin embargo, plantear esta nueva perspectiva exige principalmente un respaldo decidido, tanto de los propios docentes, como de las autoridades.

En el contexto ecuatoriano, se han identificado avances importantes en este ámbito, relacionados básicamente con las últimas reformas a la legislación educativa; no obstante, se ha encontrado escasa literatura acerca del tema de investigación; siendo este trabajo, el primero que se realiza en el país dentro del contexto educativo de nivel medio, lo que a su vez representa una limitación del presente estudio que podría servir de base para ampliarlo a otros sectores.

Es así, que en base a todas las reflexiones expuestas durante el desarrollo de esta investigación, surgen algunas interrogantes que podrían contribuir de forma efectiva al sistema de gestión del talento humano; como por ejemplo, hacer un estudio longitudinal que permita analizar el efecto que las estrategias de atracción y retención ejercen sobre los docentes a lo largo del tiempo incluyendo en este análisis variables como la edad o el género. Estos resultados ofrecerían información relevante en la toma de decisiones, permitiendo establecer políticas efectivas que coadyuven a la calidad de la educación.

## Referencias

- Aenor. (2008). *Planificación de los recursos humanos*. España: Vértice.
- Aguirre, M. (2013, agosto 13). *Ministerio de Educacion*. Recuperado el 29 de octubre, 2015 de [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)
- Alles, M. (2005). *Gestión del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M. (2013). *Las 50 herramientas de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, L., Portilla, L., & Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales: atracción y retención de trabajadores. *Scientia et Technica*, 265-268.
- Balakrishnan, L., & Vijayalakshmi, M. (2014). A Study on Retention Strategy's followed by Education Institutions in Retaining Qualified Employees . *SIES Journal of Management*, 69-80.
- Barber, M., & Moursehd, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. *Preal*.
- Beca, C., & Cerri, M. (2014). Políticas docentes como desafío de Educación Para Todos más allá del 2015. *Apuntes. Educación y Desarrollo Post-2015*, 1-13.
- Benítez, K. (2005). Consideraciones sobre la gestión del talento humano. *Visión gerencial*, 91-98.
- Birgin, A. (2000). La docencia como trabajo: la construcción de nuevas pautas de inclusión. *CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales*, 221-239.
- Bonilla, S., & Medina, V. (2014). La transferencia de conocimiento para el proceso de talento humano de las mipymes mediante las empresas simuladas. *Cisti - Iberian Conference on Information Systems & Technologies*, 194-199.
- Caicedo, V., & Acosta, A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 105-113.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Alvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia. Características y tendencias de la práctica e investigación. *Estudios gerenciales*, 39-64.
- Calderón, J., & Ortega, O. (2014). Una Mirada a la Propiedad Intelectual en las Instituciones de Educación Superior de Guayaquil. *Revista Ciencia UNEMI*, 88-98.
- Calleja, T. (1990). *La universidad como empresa: una revolución pendiente*. Rialp.
- Capital Humano. (2008). Atraer, retener y desarrollar. *Debates IESA*, 40.
- Capital humano. (2008). La importancia de la gestión del capital humano en el éxito de una empresa. 227.
- Capital Humano. (2011). Gestión del Talento, nueva savia para la Pyme. *Capital humano*, 255.
- Carballo, J. (2013). *Control de la gestión empresarial*. Madrid: Business & Economics.
- Caro, J. (2013, Septiembre 12). *Retención, estrategia crucial para recursos humanos*. Retrieved 09 12, 2008 from [GestionHumana.com](http://www.gestionhumana.com): [<http://www.gestionhumana.com.htm>]
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI.

- Cevallos, P. (2013, agosto 05). Recuperado el 29 de octubre, 2015 from Ministerio de Educación: [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGrawHill.
- Culshaw, F. (2014). Estrategias de recursos humanos. *Debates IESA*, 10-13.
- Deloitte. (2010). *Plan de Sucesión*. México: Gobierno Corporativo.
- Díaz, N., Yanes, V., & Saa Perez, P. (2007). La gestión de recursos humanos de alto compromiso en las empresas canarias. *IUDE*, 3-11.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso mas importante de su organizacion*. Oxford University: Mexico.
- Espinoza, A. (05, 01 2016). Proceso de recategorización docente. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Fabara, E. (2012). La formación de Posgrado en Educación en el Ecuador. *Alteridad. Revista de educación*, 92-105.
- Fernández, F., J., L., & Hiern, J. (2004). *Innovación: influencias percibidas procedentes de la estructura organizativa de las empresas*. VIII Congreso de Ingeniería de Organización Leganés.
- Gallego, M. (2008). Gestión humana basada en competencias. *Revista universitaria EAFIT*, 63-71.
- Génesi, M., & Suárez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 116-155.
- González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT*, 45-71.
- González, A. (2011). La planeacion estratégica de los recursos humanos. *DEBATES IESA*, 12.
- Gutiérrez, J. (2011). La gestión del talento humano y la generación de valor en la empresa. *Cuaderno de investigación UPC*, 1-20.
- Hatum, A. (2009). El caos del talento. *Harvard Business Review*, 19-30.
- Inec. (2014). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. From [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- INEVAL. (2016). *Resultados de pruebas Ser Bachiller*. Quito: Ministerio de Educación.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa. *Pensamiento y gestión*, 103-137.
- Jiménez, A., Arce, E., & Sánchez, Y. (2013). *La gestión adecuada de personas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Jiménez, D. (2009). *La retribución*. Madrid: ESIC.
- LOEI. (2011). *LOEI*. Quito: MINEDUC.
- López, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*.
- Madero, S. (2012). *La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral*. Ciencia UANL.

- Maestres, R. (2007). La sucesión gerencial. *Pareceres*, 10-12.
- Manso, J., & Ramírez, E. (2011). Formación inicial del profesorado en Asia: Atraer y retener a los mejores docentes. *Foro de Educación*, 71-89.
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico. Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Matus, L. (2012). *La construcción de una identidad docente. ¿Un desafío para la política educativa?*. Santiago de Chile: Red Estrado.
- Maya, M. (2014). Evaluación del Desempeño y su efecto en la calidad total. *Investigación y Educación en Enfermería*.
- McAdams, J. (2013). *Premiar el desempeño: Una guía del directivo para mejorar los resultados a través de las personas*. Díaz de Santos.
- McClelland, D. (1999). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McKinsey & Co Company. (2007). *How the World's Best-Performing School Systems Come Out On Top*. Santiago de Chile: PREAL.
- Medina, A., & Castañeda, D. (2010). Competencias requeridas en los encargados de rrrh para el desempeño eficaz en empresas industriales. *Estudios gerenciales*, 118-140.
- Mercer, W. (2000). *Taller de comprensiones*. México.
- Merli, G. (1997). *La gestión eficaz*. Madrid: Coopers and Lybrand.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2016, septiembre 20). *Informe de seguimiento a la implementación de la Agenda Social en el año 2014*. De [www.desarrollosocial.gob.ec](http://www.desarrollosocial.gob.ec)
- Ministerio Coordinador del conocimiento y del talento humano. (2011). *Propuesta integral del Ministerio Coordinador del conocimiento y del talento humano*. From <http://www.conocimiento.gob.ec>
- Ministerio de Educación. (2011, julio 01). [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec). Recuperado el 18 de junio, 2015 de [http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Marco\\_Legal\\_Educativo\\_2012.pdf](http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Marco_Legal_Educativo_2012.pdf)
- Ministerio de Educación. (2016, septiembre 15). *Evaluación del Plan Decenal de Educación 2006-2015*. De [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)
- Moreno, J. (2006). Profesorado de Secundaria y Calidad de la Educación: Un marco de opciones políticas para la formación y el desarrollo profesional docente. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 1-17.
- Murillo, J., & Román, M. (2010). Retos en la evaluación de la calidad de América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación*, 97-120.
- Navarro, J. C. (2002). *Quiénes son los maestros? Carreras e incentivos docentes en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Núñez, P. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universa Business Review*, 14-34.
- OCDE. (2005). *Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. Teachers Matter*, París.

- OCDE. (2010). Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas. *OCDE*, 1-11.
- Pastor, L. (2015). *Universidades corporativas: diez casos de éxito*. Barcelona: UOC.
- PRELAC-UNESCO. (2005). Protagonismo docente en el cambio educativo. *PRELAC. Proyecto regional de educación para América Latina y el Caribe*, 1-193.
- Quintero, M. (2009). Formación Inicial y la Capacitación de Docentes en Servicio para la Educación Intercultural Bilingüe en Bolivia, Ecuador y Perú. *Unicef*.
- Ramos, E. (2008). *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*. Eumed.
- Rangel, E. (2011, 06 11). Las condiciones de trabajo y rotación de personal en una institución privada . Querétero, Mexico.
- Riascos, S., & Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*, 142-153.
- Sánchez, M., & Corte, F. (2015). La evaluación a la docencia. Algunas consecuencias para América Latina. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 1233-1253.
- Santibáñez, L. (2008). Reforma educativa: el papel del SNTE. *RMIE* .
- SIME. (2011). *Sistema de Información del Ministerio de Educación*. From [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)
- Tamanini, H., & Bergero, H. (2012). Las universidades corporativas, un nuevo modelo. *Petrotecnia*, 52-54.
- Torres, R. (2016, 02 18). El modelo pedagógico en el Ecuador. *Plan V*.
- Unesco. (2014). *Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE)*. Brasilia.
- Unicef. (2010). *Educación Secundaria. Derecho, inclusión y desarrollo. Desafíos para la educación de los adolescentes*. Buenos Aires: Monoblock.
- Universidad de Colombia. (1997). Comisión Nacional para el Desarrollo de la Educación Superior. Colombia.
- Vega, E. (2006). Incentivos docentes y sus efectos en el aprendizaje del alumnado en Latinoamérica . *Revista de Educación*, 213-241.
- Wherter, W, & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y recursos humanos*. McGraw Hill.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 56-73.
- Wright, P., Dunford, & Snell, S. (2001). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management*, 756-772.

