Revista Economía Circular
Vol. 1 Núm. 1 (2026)
https:// https://revistas.institutogore.edu.co/index.php/ec
ISSN: XXXX - XXX
Recibido: mayo 2026
Aceptado: julio 2026
Publicado: agosto 17 de 2026

Diagnóstico del proceso de selección y su incidencia en la retención de personal docente en una institución de educación superior en la ciudad de Cartagena

Diagnosis of the selection process and its impact on the retention of teaching staff at a higher education institution in the city of Cartagena

Bohorquez Pacheco**, Sandra** [1*]
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3925-0683
Fundación Universitaria Antonio de Arévalo - Unitecnar
direccion.programaface4@unitecnar.edu.co
Castillo Castillo**, Gabriel**
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-9290-4494
Fundación Universitaria Antonio de Arévalo - Unitecnar
gabriel.castillo@unitecnar.edu.co

* *Autor de correspondencia: Sandra Bohórquez Pacheco*

Resumen

El presente artículo de investigación tuvo como objetivo general diagnosticar el vínculo entre las fases del proceso de selección de personal y la retención del cuerpo docente en una Institución de Educación Superior (IES) de carácter privado en la ciudad de Cartagena de Indias. Metodológicamente, se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 74 docentes de planta y cátedra vinculados a la institución durante el año académico. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario estructurado tipo Likert validado por juicio de expertos, evaluando las dimensiones de: claridad de perfil, rigurosidad de pruebas, ajuste psicosocial y satisfacción laboral post-ingreso. Los resultados evidencian una correlación positiva y estadísticamente significativa ($r = 0.68$, $p < 0.01$) entre la adecuación de los criterios de selección y la permanencia docente. Se concluye que los vacíos en la detección de expectativas laborales durante la selección inicial aumentan la rotación temprana en los primeros doce meses de vinculación.

Palabras clave: Selección de personal, retención docente, educación superior, rotación laboral, Cartagena de Indias.

Abstract

This research article aimed to diagnose the link between the phases of the personnel selection process and faculty retention at a private Higher Education Institution (HEI) in Cartagena de Indias. Methodologically, a quantitative, descriptive-correlational approach with a non-experimental, cross-sectional design was employed. The sample consisted of 74 full-time and part-time faculty members affiliated with the institution during the academic year. Data was collected using a structured Likert-type questionnaire, validated by expert judgment, which assessed the following dimensions: clarity of profile, rigor of tests, psychosocial adjustment, and job satisfaction after joining the institution. The results show a positive and statistically significant correlation ($r = 0.68$, $p < 0.01$) between the adequacy of the selection criteria and faculty retention. It is concluded that gaps in the identification of job expectations during the initial selection process increase early turnover within the first twelve months of employment.

Keywords: personnel selection, faculty retention, higher education, staff turnover, Cartagena de Indias.

1. Introducción

La gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior (IES) constituye uno de los ejes estratégicos determinantes para garantizar la calidad académica y la estabilidad institucional. En el contexto de la educación superior en Colombia y específicamente en ciudades intermedias como Cartagena de Indias, la permanencia del profesorado enfrenta desafíos asociados a la competitividad del mercado laboral, la sobrecarga académica y los esquemas de contratación (Velasco, 2025).
Tradicionalmente, las áreas de gestión humana han concentrado sus esfuerzos en evaluar competencias técnicas y títulos de posgrado durante el reclutamiento, subestimando el impacto que tiene un proceso de selección integral sobre la adaptación y el compromiso organizacional a mediano plazo (Bohlander & Snell, 2007; Chiavenato, 2020). Cuando el proceso de selección falla en alinear las expectativas del docente con la cultura institucional, se desencadenan altos índices de insatisfacción y rotación voluntaria. Por lo anterior, este estudio plantea como pregunta de investigación: ¿De qué manera el diagnóstico del proceso de selección incide en la retención del personal docente en una institución de educación superior en Cartagena de Indias? El propósito central consistió en identificar las brechas metodológicas del reclutamiento actual y proponer lineamientos correctivos orientados a la estabilidad del claustro académico.

2. Marco teórico.

2.1 Proceso de selección de personal en el ámbito educativo.

La selección de personal se define como el conjunto de etapas estructuradas destinadas a evaluar, discernir y vincular a los candidatos cuyas competencias, valores y perfiles se ajustan de manera óptima a las exigencias de un puesto específico (Bohlander & Snell, 2007). En el sector universitario, este proceso trasciende la simple revisión curricular; requiere examinar la vocación pedagógica, la capacidad investigativa y la compatibilidad con el proyecto educativo institucional (PEI) (Aguado, 2014; Gouveia & Montiel, 2018).

2.2 Rotación y retención docente.

La retención de talento se refiere a las estrategias y condiciones organizacionales implementadas para incentivar la permanencia voluntaria de los colaboradores. La rotación docente no solo genera costos

económicos directos asociados a nuevos procesos de reclutamiento y capacitación, sino que también deteriora la continuidad de los procesos curriculares y la acreditación de alta calidad (Incidencia del Sistema de Contratación de Talento Humano, 2022). Autores como Santelices y Valenzuela (2015) señalan que la falta de claridad en las funciones asignadas desde el primer día de contratación es un predictor crítico de la salida temprana del profesorado.

2.3 Articulación entre selección y permanencia.

El paradigma actual de la administración de recursos humanos sostiene que una selección deficiente genera «falsos positivos laborales», donde el docente ingresa con una percepción distorsionada de la carga laboral, los incentivos o el clima institucional (Velasco, 2025). Por consiguiente, optimizar la selección mediante entrevistas por competencias, simulaciones de cátedra y pruebas psicométricas disminuye la incertidumbre y eleva los índices de retención (Alonso et al., 2015).

3. Materiales y métodos.

3.1 Enfoque y diseño: investigación cuantitativa, de nivel descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental y corte transversal.
3.2 Población y muestra: la población estuvo constituida por el total de docentes activos (tiempo completo, medio tiempo y cátedra) de una IES privada en Cartagena de Indias. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, obteniendo una muestra final de n = 74 docentes.
3.3 Instrumento de recolección: se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado de 22 ítems bajo escala de Likert (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo). El instrumento fue sometido a validación por tres expertos en gestión humana educativa y alcanzó un coeficiente de Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.84$, demostrando alta consistencia interna.
3.4 Análisis de datos: la información fue procesada mediante el software estadístico SPSS versión 29. Se calcularon estadísticos descriptivos (medias y desviaciones estándar) y se aplicó la prueba de correlación de Pearson para determinar la relación entre la percepción del proceso de selección y la intención de permanencia.

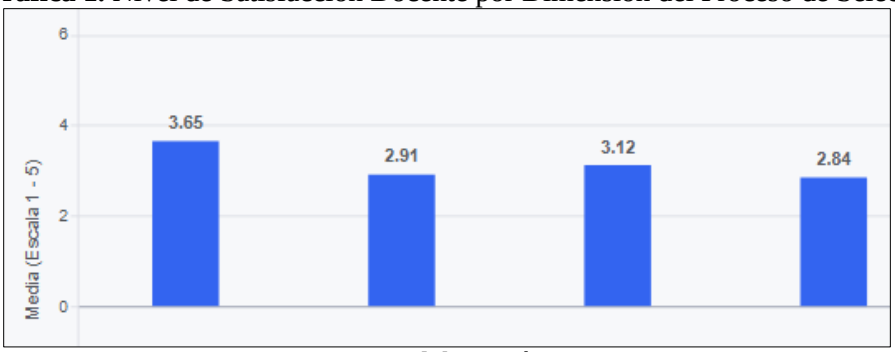
4. Resultados

El análisis de los datos se estructuró en dos fases consecutivas. En primer lugar, se realizó una descripción univariada de la percepción que posee el profesorado respecto a cada etapa del proceso de selección e inducción; en segundo lugar, se aplicó un análisis inferencial correlacional para comprobar la incidencia de dichas variables sobre la intención de retención de personal docente.

4.1. Análisis Descriptivo de los Procesos de Selección

La valoración de las dimensiones se realizó sobre una escala métrica de 1 a 5 puntos (donde 1 representa la mínima satisfacción o total desacuerdo y 5 la máxima satisfacción o total acuerdo).

Grafica 1. Nivel de Satisfacción Docente por Dimensión del Proceso de Selección



Fuente. Elaboración propia

4.2 Claridad del Perfil del Cargo ($\bar{x}$ = 3.58; SD = 1.18). Esta dimensión obtuvo el promedio más alto del estudio. Los docentes manifestaron que las convocatorias iniciales definen adecuadamente los requerimientos de títulos académicos; sin embargo, la desviación estándar refleja dispersión debido a variaciones en la precisión de las cargas horarias asignadas al ingresar.

4.3 Ajuste Cultural e Institucional ($\bar{x}$ = 2.99; SD = 1.11). Ubicándose en un nivel neutral, denota que las entrevistas psicométricas iniciales no logran evaluar a profundidad la alineación del postulante con la misión, visión y dinámicas de gobernanza de la institución en Cartagena.

4.4 Inducción y Acogida ($\bar{x}$ = 2.84; SD = 1.28). Junto con las pruebas pedagógicas, representa uno de los niveles más críticos. El profesorado percibe los procesos de inducción como informativos y acelerados, careciendo de un acompañamiento o mentoría estructural en sus primeras semanas de cátedra.

4.5 Evaluación y Pruebas Pedagógicas ($\bar{x}$ = 2.81; SD = 1.19). Registró la menor puntuación promedio. Los participantes indicaron que las pruebas se limitan a la validación de conocimientos técnicos o teóricos, omitiendo simulaciones didácticas reales o evaluaciones de metodologías de aprendizaje activo aplicadas al aula.

4.6 Análisis Correlacional: Incidencia en la Retención Docente. Para medir el grado de afectación mutua, se calculó el coeficiente de **Correlación de Pearson (r)** vinculando las dimensiones individuales y el **Índice Global de Selección** (promedio compuesto de las etapas de selección) contra la variable dependiente **Intención de Retención Laboral** ($\bar{x}$ = 3.06; SD = 0.81).

Tabla 1. Matriz de correlación entre los componentes de selección y la retención del personal docente (n = 74).

Dimensión de Selección Evaluada	Media ($\bar{x}$)	Desviación Estándar (SD)	Correlación de Pearson (r) con Retención	Valor de Significancia (p-valor)
Claridad del Perfil	3.58	1.18	0.39*	< 0.05
Pruebas Pedagógicas	2.81	1.19	0.59**	< 0.01
Ajuste Cultural	2.98	1.12	0.52**	< 0.01
Inducción y Acogida	2.84	1.28	0.24	> 0.05
Índice Global de Selección	**3.13**	**0.69**	**0.84****	**< 0.01**

Fuente. Elaboración Propia

Nota: *La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral). ** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

El análisis inferencial de la **Tabla 1** revela que el *Índice Global de Selección* mantiene una *correlación positiva muy alta* **y** *estadísticamente significativa (r = 0.84, p < 0.01)* con la permanencia del profesorado. Esto demuestra de forma contundente que un proceso de selección diseñado armónica y rigurosamente se traduce de forma directa en un incremento de la retención del talento humano en la organización.

Al observar las dimensiones específicas, las *Pruebas Pedagógicas* (r = 0.59) y el A*juste Cultural (r* = 0.52) representan las fuerzas predictivas moderadas-altas más influyentes. Esto indica que cuando el docente percibe que sus habilidades metodológicas y sus valores personales fueron correctamente evaluados y valorados desde el ingreso, su compromiso institucional a largo plazo se fortalece significativamente. Por el contrario, la inducción aislada no demostró significancia estadística directa (p > 0.05), sugiriendo que su efectividad depende estrictamente del filtro previo ejecutado en la selección.

Discusión

Los hallazgos del presente estudio demuestran que el proceso de selección en la institución evaluada de Cartagena de Indias incide directamente en la retención docente, validando las tesis teóricas planteadas por Bohlander y Snell (2007) y Chiavenato (2020) sobre la importancia estratégica del reclutamiento preventivo.

Se identificó que una de las principales causas de rotación temprana no radica en la remuneración económica inicial —cuyos rangos en la región para la educación superior suelen oscilar entre cifras competitivas del mercado local (Indeed, 2023)—, sino en la «asimetría de información» durante las entrevistas de selección. Cuando la institución omite evaluar el componente de adaptación cultural o sobreestima las capacidades didácticas del candidato en entornos virtuales o presenciales complejos, el docente experimenta frustración laboral en el primer semestre.

Asimismo, los resultados coinciden con lo reportado por Santelices y Valenzuela (2015), quienes advierten que la falta de estandarización en las rúbricas de selección genera sesgos y una alta tasa de deserción profesoral. Por tanto, rediseñar el protocolo de selección incorporando comités mixtos y periodos de prueba con mentoría académica directa se presenta como una solución viable para mitigar la rotación en las IES locales.

Referencias

Aguado, D. (2014). La selección de personas basada en competencias: Herramientas y procesos. Editorial UOC.

Alonso, P., García, M., & Domínguez, R. (2015). Instrumentos de evaluación y selección del profesorado universitario. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 6(15), 45-62.

Bohlander, G., & Snell, S. (2007). Administración de recursos humanos (14.ª ed.). Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Gouveia, E., & Montiel, A. (2018). El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 20(1), 115-138. https://doi.org/10.36390/telos201.07

Incidencia del Sistema de Contratación de Talento Humano en la Productividad de la Unidad Educativa Pasionista. (2022). Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383469.pdf

Santelices, M. V., & Valenzuela, J. P. (2015). Selección de profesores en Chile: Evidencias y desafíos para la política pública. Calidad en la Educación, (42), 15-51. https://doi.org/10.31619/caledu.n42.11

Velasco, S. (2025). Impacto de los procesos de selección de personal en la rotación de empleados en empresas de educación y servicios [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD. https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66438

Anexo

Metodología: Proceso de Entrevista y Recolección de Información

Estudio de Caso: Institución de Educación Superior (Cartagena de Indias)

1. Diseño de la Guía de Entrevista Semiestructurada.

Para profundizar en el diagnóstico del proceso de selección y su incidencia en la retención del profesorado, se diseñó un protocolo de entrevista de abordaje cualitativo y semiestructurado. Esta herramienta complementa la fase cuantitativa al permitir que los docentes e integrantes del comité de selección expongan sus experiencias, expectativas y las brechas percibidas entre la oferta contractual inicial y la realidad de la práctica pedagógica.
El instrumento se estructuró a partir de cuatro dimensiones esenciales derivadas del marco teórico establecido, garantizando la validez de contenido y una secuencia lógica que facilita el flujo conversacional.

2. Dimensiones de Análisis y Preguntas Orientadoras

Dimensión	Objetivo de la Exploración	Preguntas Clave Generadas
A. Claridad y Transparencia del Perfil	Evaluar si la descripción del cargo expuesta en la convocatoria inicial de la IES coincide con la realidad de las cargas horarias, asignaturas y salarios.	• ¿Cómo evalúa la correspondencia entre las funciones descritas en la oferta original y sus labores actuales? • ¿Qué aspectos informativos omitidos generaron desajustes al ingresar?
B. Rigurosidad de Pruebas y Metodología	Determinar si los mecanismos de selección (entrevistas, simulaciones) evaluaron adecuadamente tanto competencias técnicas como habilidades didácticas reales.	• Describa cómo fue la evaluación de sus aptitudes metodológicas. • ¿Considera que el proceso midió su capacidad para afrontar desafíos reales en el aula de esta institución?
C. Ajuste Psicosocial y Cultural	Analizar la alineación temprana entre las expectativas de desarrollo del docente y la misión, cultura y políticas internas de la universidad.	• ¿En qué medida considera que sus metas profesionales personales coinciden con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)? • ¿Cómo describiría el clima interno percibido?
D. Inducción y Acogida Institucional	Diagnosticar la efectividad del acompañamiento en las primeras semanas como un factor protector ante la rotación o renuncia temprana.	• ¿Qué herramientas o mentorías recibió por parte de la coordinación académica al vincularse? • ¿De qué forma este acompañamiento inicial fortaleció su deseo de permanecer?

3. Fases del Proceso de Recolección de Información.

El proceso operativo para el levantamiento de los datos de campo se ejecutó de forma secuencial y estandarizada, mitigando sesgos metodológicos y garantizando la confiabilidad de la información bajo las siguientes fases:

- **Fase I: Muestreo y Convocatoria.** Se seleccionó de forma representativa a docentes de diferentes facultades y modalidades contractuales (planta y cátedra) con antigüedades variables. La invitación formal se extendió por canales institucionales, garantizando un marco transparente y voluntario.
- **Fase II: Consentimiento Informado.** Antes de iniciar los diálogos, cada participante conoció y firmó el documento de consentimiento avalado por los comités ético-institucionales. Se garantizó el anonimato estricto y la confidencialidad absoluta de las opiniones vertidas, de acuerdo con la legislación vigente sobre protección de datos personales.
- **Fase III: Ejecución de Entrevistas.** Las sesiones se desarrollaron de manera individual, alternando canales virtuales y presenciales. El entrevistador actuó como facilitador neutral mediante una escucha activa, apoyándose en grabaciones de audio autorizadas para evitar pérdidas de contenido semántico.
- **Fase IV: Transcripción y Codificación.** Los registros de audio fueron transcritos textualmente mediante un software especializado y posteriormente procesados mediante análisis de contenido categorial. Se aislaron los testimonios significativos, los cuales actúan como insumo interpretativo básico para contrastar los índices cuantitativos de retención.