DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

Gestión del talento humano y su incidencia en la retención del personal en la unidad educativa Pablo Picasso. Año 2019

Línea de Investigación:

Emprendimiento y desarrollo empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de desarrollo

Programa de Maestría:

Maestría en Administración de empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Autor(a):

Sampedro Coral Aida Cecibel

Tutor(a):

Ing. Yadira Armas, MSC

Guayaquil, Octubre, 2019

Dedicatoria

En cada momento de mi vida a nuestro Dios amoroso, por haberme bendecido con mi madre querida, señora Aida Coral Ibarra, quien ha luchado por hacerme persona de bien a mí y a mis hermanos, que con paciencia e inmenso amor nos ha sabido impulsar para que sigamos adelante, y buscar el sendero del camino deseado por ella

Sampedro Coral Aida Cecibel

Agradecimiento

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mi meta propuestas.

A mi madre, por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Agradezco a mi tutora de tesis Ing. Yadira Armas Msc, quien con su experiencia, conocimiento y motivación me orientó. Finalmente quiero dedicar esta tesis a todos mis amigos, por apoyarme cuando más lo necesite y extenderme su mano en momentos difíciles de mi vida.

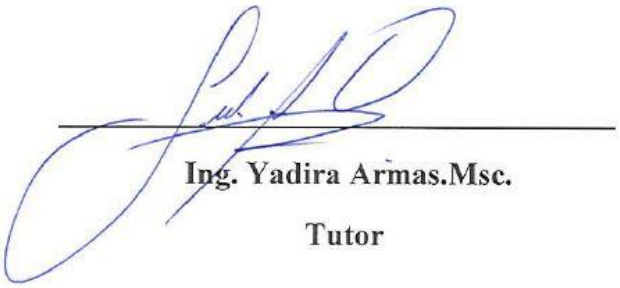
Sampedro Coral Aida Cecibel

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Certificado de revisión final

Que el presente proyecto de desarrollo o estudio de caso (dejar el que corresponda) titulado: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA PABLO PICASSO. AÑO 2019, fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos que se dictan en la guía de elaboración del trabajo de titulación, por lo que se autoriza a: SAMPEDRO CORAL AIDA CECIBEL, que proceda a su presentación.

Samborondón, 14 de Octubre de 2019



Ing. Yadira Armas.Msc.

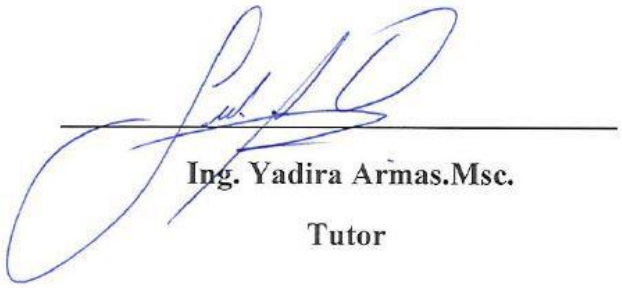
Tutor

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Certificado de revisión final

Que el presente proyecto de desarrollo o estudio de caso (dejar el que corresponda) titulado: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA PABLO PICASSO. AÑO 2019, acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal asignado y cumple con la calidad exigida para un trabajo de titulación de postgrado, por lo que se autoriza a: SAMPEDRO CORAL AIDA CECIBEL, que proceda a su presentación.

Samborondón, 08 de Noviembre de 2019



Ing. Yadira Armas.Msc.

Tutor

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Certificado del porcentaje de coincidencia

Habiendo sido nombrado Ing. Yadira Armas Msc, tutor del trabajo de titulación," GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA PABLO PICASSO. AÑO 2019)", elaborado por SAMPEDRO CORAL AIDA CECIBEL**,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 1 % mismo que se puede verificar en el siguiente link: (copiar y pegar el https del resultado). Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	SAMPEDRO CORAL AIDA CECIBEL.docx (D57006286)
Submitted:	10/14/2019 6:39:00 PM
Submitted By:	yarmas@ecotec.edu.ec
Significance:	1 %

Sources included in the report:

TESIS VANESSA PÈREZ OSTAIZA.docx (D45082328)
Vargas_Bellota_Informe_Parcial_B. docx.docx (D54088557)
315bbd99-8d49-411e-8688-772fb0fe1d09

Instances where selected sources appear:

3

Ing. Yadira Armas.Msc.
Profesor tutor

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Resumen

En el transcurso de los años la gestión del talento humano toma cada día mayor relevancia en el desarrollo y crecimiento de las empresas. Debido a ello, las instituciones buscan desarrollar estrategias para mantener a su personal y fuerza de trabajo dentro de su equipo de colaboradores, de esa forma se mantiene la estabilidad de sus actividades para el cumplimiento de sus metas organizacionales. Por las razones expuestas, el presente trabajo se enfoca en el análisis y diseño de estrategias de retención dentro de la unidad educativa Pablo Picasso. Los objetivos específicos se desarrollaron mediante la revisión las teorías de los factores de la retención y los procesos de gestión para el talento humano. Mediante el marco metodológico se determina realiza un estudio triangular entre los docentes mediante las encuestas, la directora de la institución mediante la entrevista a profundidad y la investigación documental para determina el factor a mejorar. Luego de ellos se determina una serie de pasos a proponer para mejorar la percepción de los docentes con respecto al factor identificado en la investigación abarcando los aspectos de planificación, mejora de procesos y revisión de costos para determinar la propuesta cumple con los objetivos de la investigación.

Palabras claves: Estrategia, retención del talento, gestión del talento humano, institución educativa

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Abstract

Over the years, the management of human talent takes on greater importance in the development and growth of companies. Due to this, the institutions seek to develop strategies to keep their staff and workforce within their team of collaborators, thus maintaining the stability of their activities for the fulfillment of their organizational goals. For the reasons stated, this paper focuses on the analysis and design of retention strategies within the Pablo Picasso educational unit. The specific objectives were developed by reviewing the theories of retention factors and management processes for human talent. The methodological framework determines a triangular study among teachers through surveys, the director of the institution through an in-depth interview and documentary research to determine the factor to improve. After that, a series of steps to be proposed are determined to improve teachers' perception regarding the factor identified in the research, covering the aspects of planning, process improvement and cost review to determine the proposal meets the research objectives.

Keywords: Strategy, talent retention, human talent management, educational institution

Índice de contenido

Introducción 1

El problema 2

Causas del problema 3

Formulación del problema 5

Objetivos de investigación 5

Idea a defender o hipótesis 6

Justificación de la investigación 6

Capítulo 1 Marco teórico 8

1.1 Teorías de la gestión del talento humano a través del tiempo 9

1.2 Gestión del talento humano 13

1.3 Proceso del talento humano 15

1.4 Retención del personal y teorías 21

1.5 Posición del autor 23

Capítulo 2. Marco Metodológico 24

2.1 Diseño de la investigación 25

2.2 Tipos de investigación 26

2.3 Técnicas de investigación 27

2.4 Instrumentos de investigación 28

2.5 Población y muestra 30

2.6 Operacionalización de las variables 32

Capítulo 3. Análisis de los resultados 33

3.1 Análisis de Encuesta 34

3.2 Resultado de la entrevista 51

3.3 Resultado de la investigación documental 53

3.4 Análisis de resultados globales 54

Capítulo 4. Propuesta 56

4.1 Objetivos de la propuesta 58

4.2 Análisis y descripción del puesto de trabajo 58

4.3 Diseñar un proceso para el aseguramiento de los insumos y herramientas para los docentes (Estrategia preventiva). 60

4.4 Impacto financiero 63

Conclusiones 64

Recomendaciones 65

Referencias bibliográficas.....66
Anexo.....68
Anexo 1 Formato de encuesta.....68
Anexo 2 Formato de entrevista.....70
Anexo 3 Tabulación de las encuestas.....71

Índice de tablas

Tabla 1. Factores del clima organizacional en la institución educativa Pablo Picasso.....3
Tabla 2. Teorías del talento humano.....12
Tabla 3. Descripción de las encuesta en relación a las dimensiones y factores.....28
Tabla 4. Respuestas en escala de Likert.....29
Tabla 5. Población y muestra.....31
Tabla 6. Sexo de la población.....34
Tabla 7. Nivel de estudios.....34
Tabla 8. Tiempo laboral.....35
Tabla 9. Factores con mayor necesidad.....47
Tabla 10. Preguntas relacionadas al factor de adaptación. 50
Tabla 11. Respuestas de entrevista 51
Tabla 12. Demanda de recursos.....53
Tabla 13. Análisis y descripción del puesto.....59
Tabla 14. Planificación de insumos en un periodo lectivo 60
Tabla 15. Planificación de herramientas en un periodo lectivo. 61
Tabla 16. Costos en integración de un talento 63
Tabla 17. Tabulaciones de encuestas.....71

Índice de figuras

Figura 1. Arbol del problema....4
Figura 2. Proceso del talento humano....15
Figura 3. Proceso de reclutamiento y selección.....16
Figura 4. Operacionalización de las variables 32
Figura 5. Satisfacción de las remuneraciones percibidas....35
Figura 6.Motivación de los altos mandos 36
Figura 7. Reconocimiento de esfuerzo....36
Figura 8. Autorealización en las funciones....37
Figura 9. Identificación y empoderamiento 37
Figura 10. Autonomía en el trabajo 38
Figura 11. Liderazgo en la institución 38
Figura 12. Apoyo de parte de la jefatura....39
Figura 13. Trabajo en equipo....39
Figura 14. Compromiso con el equipo....40
Figura 15. Confianza entre colaboradores 40
Figura 16. Medios de comunicación abierta para resolver conflictos 41
Figura 17. Ambientes para resolver conflictos 41
Figura 18. Claridad en la estructura organizacional 42
Figura 19. Socialización de la misión y visión de la empresa 42
Figura 20. Socialización de logros alcanzados 43
Figura 21. Funciones son claras....43
Figura 22. Socialización de normas y procedimientos 44
Figura 23. Aseo e higiene 44
Figura 24. Seguridad en las actividades....45
Figura 25. Ambiente de trabajo 45
Figura 26.Implementos e insumos....46
Figura 27. Factores del clima organizacional 46
Figura 28. Dimensiones de estudio....48
Figura 29. Factores de la dimensión seguridad y salud 49
Figura 30. Triangulación Docente, directiva y documentos.....54
Figura 31. Administración de recursos humanos.....57
Figura 32. Proceso de solicitud de herramientas e insumos. 62
Figura 33. Formato de encuesta lado anverso.....68

Figura 34. Formato de encuesta lado reverso 69
Figura 35. Formato de entrevista 70

Introducción

A través del tiempo se han incorporado un sinnúmero de soluciones tecnológicas, metodológicas y otras herramientas de soporte para la administración empresarial. Pero el factor que resulta imprescindible desde los inicios del desarrollo organizacional es el factor humano, el cual es decisivo en la competitividad de las empresas permitiendo diferenciarse mediante sus servicios y productos de calidad en el mercado en el que se desenvuelven (Aguilar Joyas, 2014).

La gestión estratégica del talento humano es de interés de estudio porque permite relacionar los objetivos estratégicos de la organización y las capacidades del talento en busca de una sinergia que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. Para ello el desarrollo de actitudes y aptitudes e integración de las capacidades son de suma importancia tanto en la estrategia como en el aspecto operacional a corto y largo plazo (De León, 2013).

Tal es el caso de la Unidad Educativa Pablo Picasso, el cual tiene como objetivo formar niños y jóvenes con conocimientos integrales e innovadores dando énfasis a los principios y valores de los estudiantes. Por medio de la aplicación de metodologías dinámicas que permitan desarrollar seres humanos enfocados en resolver necesidades locales, nacionales y globales (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Siendo la unidad educativa una institución con 22 años de trayectoria, las consecuencias del objetivo resulta imposible sin contar con personal provisto de habilidades pedagógicas, estables y comprometidas con la organización. Para alcanzar dicha meta, es necesario contar con un personal con habilidades pedagógicas, estables y comprometidas para la organización.

El problema

En los últimos periodos académicos se ha presentado una deserción de parte del personal docente de la institución, lo cual aparentemente ha generado una serie de situaciones de riesgo para la institución entre los que se encuentra.

Efectos de la problemática

Disminución de la imagen institucional, La deserción de los docentes en épocas de clases genera incertidumbre en los padres de familia. Afectando la imagen institucional de la unidad educativa.

Perdidas económicas, sabiendo que la institución se preocupa por invertir en capacitaciones y certificaciones para el talento dentro de la empresa. Pero al irse ese dinero no genera un retorno o un impacto positivo en la institución. Así también se deben considerar los procesos de selección y contratación recurrentes requieren de inversión y tiempo por lo que, a ninguna empresa le es rentable, invertir en la adquisición de un recurso que saldrá en un par de meses.

Deficiente cumplimiento de las metas estratégicas, la empresa cuenta con sus metas y propósitos tanto a mediano como a largo plazo, por lo que es una necesidad que esta cuenta con una plantilla de colaboradores estables y con las que se pueda contar para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Insatisfacción del cliente, en los padres de familia y los alumnos, quienes reciben el resultado del proceso de gestión de la institución educativa, se genera desconfianza y desazón al existir cambios abruptos en la plata docente lo cual somete al alumno a cambios en la metodología e inclusive retrasos en los planes de clases por la duplicidad o repetición de contenido; situación que en el peor de los casos lleva a los padres a tomar la decisión de retirar al alumno del plantel.

Causas del problema

Para plantear la problemática a detalle se determinan las posibles causas mediante la aplicación de la teoría de Litvin y Stinger en el que postulan nueve factores que influyen en el comportamiento de los recursos dentro de una organización (Segredo Pérez & Pérez Perea, 2016):

La siguiente tabla describe a detalle las posibles causantes de la problemática mediante el desglose de los factores del clima organizacional.

Tabla 1. *Factores del clima organizacional en la institución educativa Pablo Picasso*

Factores del clima organizacional	Descripción
Estructura	Inflexibilidad en el trabajo
	No se cumplen o se cumplen parcialmente las políticas de la institución
Responsabilidad	No se delegan las actividades en el que se empodere al empleado
Recompensa	No existen compensación salarial y beneficios en relación a la carga laboral
	No se dan reconocimiento al cumplir metas y alcance de resultados
	No existe equilibrio entre el trabajo y la vida
Desafío	Falta de desarrollo profesional y carrera
	Mejores ofertas laborales en el mercado
Relaciones	No existe ambiente amigable y cooperativo
	Falta de buenas relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo
Estándares	No existen evaluaciones y revisiones transparentes y justas
Conflicto	Principios y valores de la institución
Identidad	Inseguridad y desconfianza laboral
	Los objetivos de la empresa no concuerdan con los personales de cada colaborador.
Método	Estudio de los procesos de selección, capacitación, retención, retroalimentación
Liderazgo	Falta de liderazgo gerencial

Notas: Los factores de la retención posibles causas .Adaptado de: (Institución Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

El detalle de la problemática planteada, sus posibles causas, el problema y los efectos se presentan en el siguiente árbol del problema:

:

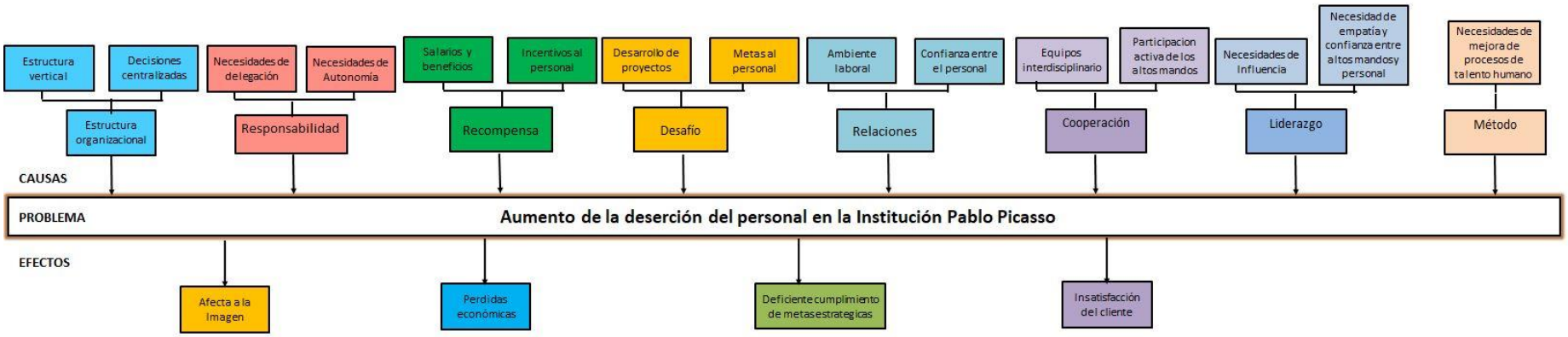


Figura 1. Arbol del problema

Notas: Desglose causa y efectos Adaptado de: (Institución Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Formulación del problema

La formulación de la problemática planteada se describe mediante la siguiente pregunta:

- ¿De qué manera una estrategia de la gestión del talento humano permitirá disminuir la deserción de los docentes en la unidad educativa Pablo Picasso?

Y las preguntas científicas que se responderán a lo largo del proyecto son:

- ¿Qué es la retención del personal y como se relaciona con la gestión del talento humano?
- ¿Cuál es la situación actual de los factores que inciden en la retención del talento dentro de la Unidad Educativa Pablo Picasso?
- ¿Cuál es la estrategia a diseñar para la retención del talento humano y cuál es el impacto dentro la institución?

Objetivos de investigación

De acuerdo a la formulación descrita podemos determinar el objetivo principal de la investigación:

- Analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la retención del personal en la unidad educativa Pablo Picasso

Y sus objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la retención del talento humano y la gestión del talento humano.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos del talento humano en función de los factores de la retención.
- Proponer una estrategia de retención del talento humano para la unidad educativa Pablo Picasso.

Idea a defender o hipótesis

Los objetivos planteados permiten definir la hipótesis a defender en el proyecto de investigación:

Si se desarrollara un análisis a los factores que afectan la retención se podrá desarrollar mejoras en la gestión del talento humano.

Justificación de la investigación

Esta investigación tiene un aporte desde los aspectos teóricos, practicos y metodológicos (Pardo & Díaz, 2014).

Justificación teórica

La conversión del proyecto de investigación sobre el desarrollo y la retención del talento humano hacia un enfoque teórico, da como resultado una literatura que pone en evidencia teorías, conceptos y demás referencias bibliográficas que brindan a la problemática planteada una solución basada en la aplicación conocimientos debidamente desarrollados a los largo del tiempo.

De esa manera la investigación tiene una justificación teórica al permitir comprobar en un caso real la vigencia de las teorías que bordean el caso de estudio. Como es el caso de las teorías de los factores relacionados a la retención desarrollado por los investigadores Litvin y Stinger y las diferentes teorías que a lo largo del tiempo han permitido el desarrollo de la ciencia de la gestión del talento humano desde una perspectiva sistemática.

Justificación práctica

Todo empresario fuera de su objetivo de negocio tiene como principal prioridad cumplir tanto para el cliente externo como el interno, por lo que la experiencia y práctica de la investigación a realizar puede ser un precedente para pequeñas y medianas empresas que deseen realizar una mejora en su gestión de talento, así como determinar el nivel de

importancia dentro una empresa el mantener al personal satisfecho en aspectos internos como externos (Lozano Correa, 2013). En el caso de la institución Pablo Picasso permitirá realizar una revisión profunda a los factores de la retención mediante la percepción de los empleados y así desarrollar una estrategia de mejora en el factor con mayor necesidad.

Justificación metodológica

La investigación cualitativa a aplicar para conocer los criterios de los altos mandos sobre la gestión del talento humano y de sus esfuerzos para retener el personal permitirá obtener un contexto general de la situación actual de la unidad educativa y luego de ello ir a lo específico mediante un estudio cuantitativo que permita definir las factores que inciden en la rotación del personal. La aplicación mixta de ambos enfoque de estudio permiten demostrar como el fin de la investigación y de su complejidad requieren de la aplicación transversal de las metodologías antes mencionadas (Arias, 2012).

Novedad o aspecto innovador

Uno de los aspectos que se encuentran en debate en el actual ambiente de trabajo es el enfoque de la gestión del talento. En el pasado los modelos propuestas se enfocaban en las actividades laborales y fuerza de trabajo y el pago de las respectivas remuneraciones. Pero hoy en día, la orientación hacia el ser humano, su percepción y criterios permiten determinar otros factores que motiven, mantengan y fidelicen al personal dentro de una empresa.

Capítulo 1 Marco teórico

1.1 Teorías de la gestión del talento humano a través del tiempo

A través del tiempo se han desarrollado diferentes teorías que han permitido que la gestión del talento humano evolucione y mejore a cada momento. Permitiendo repensar la esencia de la administración que nace desde el estudio del trabajo y sus funciones o roles y la relación con el recurso humano para culminar en estudiar aspectos emocionales y factores de motivación del ser humano.

La relevancia del estudio permite dar a conocer como las actividades definidas hoy en día tienen una curva de aprendizaje que responden a una evolución por lo tanto no son actividades y acciones empíricas sino que responden a teorías y bases fundamentales para su desarrollo.

1.1.1 Teoría de la administración clásica del personal

Frederyck Taylor (1969), determino principios para la gestión de lo que hoy en día se conoce como el talento humano sus principios fueron: “Primero. El establecimiento de una verdadera ciencia. Segundo. La selección científica del trabajador. Tercero. Su educación y formación científica. Cuarto. La colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores.”.

La planeación se enfoca en la organización del trabajo en el que se disminuye el empirismo y se plantea una forma de hacer las cosas que rijan las actividades del personal. La selección, se plantea la contratación del personal con un conocimiento especializado en el manejo de las máquinas de producción, y también la consideración de entrenamientos y capacitaciones al personal para mejorar su rendimiento. El control o seguimiento de las actividades, permite la verificación de que todos los procesos se ejecuten de la forma correcta. La ejecución de las actividades mediante la división del trabajo, mediante la asignación de funciones a cada operador (Rodriguez Miranda, 2014).

A los principios presentados por Taylor, aparecieron otros precursores que añadieron y reforzaron el enfoque como Fayol, Max weber y su teoría burocrática.

1.1.2 Teoría del comportamiento o de gestión del recurso

Bajo el enfoque de gestión se pone en énfasis el ser humano y sus factores intrínsecos en el que un conjunto de investigadores aportaron al crecimiento de los conocimientos en los campos de motivaciones, necesidades, climas y competencias.

Maslow en su teoría de la motivación, estudio al recurso humano, definiendo un orden jerárquico que van desde las necesidades fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización. En el que se propone que la empresa adopte a sus talentos mediante el cumplimiento gradual de sus necesidades para alcanzar una mayor productividad (Quesada Quecan, 2014).

McCleland, postula, a las necesidades del ser humano, bajo tres criterios: las de logro, en el que se encuentra el logro y la superación de los objetivos. De poder, la influencia en el comportamiento de la empresa para con sus colaboradores. Afiliación, las relaciones y lazos son necesarios en un ambiente laboral.

McGregor, en su teoría X y Y, en él se adentra en la dirección, sus formas de llevar la delantera en un grupo, presentando los estilos autoritarios, participativo, democrático sus diferencias y como una buena dirección puede influir de forma positiva en los colaboradores.

Ouchi, sobre la relación de los trabajadores y su ambiente ocupacional menciona "un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez...," (Pérez Mayo, Vázquez García, & Levín Kosberg, 2014).

Un factor es el enfoque en las competencias, nacido en los 60 por McClellan, pero adoptado por el año de 1985 a nivel mundial en el que el gobierno británico la implementó, mediante el Consejo de Certificación Laboral. En el que se analiza las competencias que se requieren para el cumplimiento de las actividades de los métodos de trabajo, y como los conocimientos, aptitudes, actitudes de los colaboradores deben adaptarse a las brechas dando lugar al crecimiento y especialización del colaborador y a su vez el cumplimiento estratégico de la empresa (Calvo Sanz, 2014).

Las competencias se pueden definir mediante:

Saber, conocimientos relacionados con los conocimientos técnicos y sociales. En él se considera certificación, o grados técnicos sobre un área específica, en el la experiencia también se considera.

Saber-hacer son las habilidades que permitan el desarrollo del conocimiento aprendido.

Saber estar, actitudes que se presentan en el entorno de la empresa.

Querer hacer, se refiere a las motivaciones para el desarrollo de las actividades.

Poder hacer, en él se considera el factor situacional, en el que se considera como el entorno puede influir en las capacidades del talento.

Como se puede describir a lo largo del estudio de las diferentes teorías existentes que aportaron con conocimientos a la expansión y adopción de la gestión del talento humano (Ver tabla 2). En la actualidad se cuenta con un modelo estable en el que se propone el enfoque multilateral del desarrollo de talento y el crecimiento organizacional y estratégico de la empresa, que ubica en primer lugar el talento humano como motor de las actividades empresariales, productivas para la satisfacción del cliente.

Tabla 2**.** *Teorías del talento humano.*

Enfoques	**Teorías del talento humano**	**Autores**
Administración clásica	Teoría clásica: organización, capacitación, control y división de funciones.	Frederick Taylor
		Henri Fayol
		Max Weber
Administración del comportamiento	Teoría del comportamiento: análisis de factores más allá del económico.	Mary Parker
		Elton Mayo
	Teoría de las necesidades humanas	Maslow
	Teoría X Y, diferencias de formas de dirigir a los colaboradores	McGregor
	Teoría de la racionalidad, el ser humano tienen sus propios interés y objetivos	Herbert Simon
Administración Neoclásica	Se propone la administración por objetivos y clima laboral.	Peter Drucker
	Se plantea estructuras definidas pero flexibles para el desarrollo de las funciones dentro de la empresa	Newman
Administración Moderna	Teoría de contingencia, todo es relativo, de acuerdo a las características individuales	Fred Fiedler
	Teoría general de sistemas, se propone el uso de los sistemas de información integrando el software, hardware y el talento humano	Ludwig Von Bertalanffy

Nota: Teorías de la administración del talento humano. Adaptado de: (Institución Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

1.2 Gestión del talento humano

La gestión de talento humano se basa en la relación persona empresa, se enfocan en dos ejes, uno es la orientación y el manejo que del personal que se realiza en una empresa. Y se determina en un proceso consecutivo que analiza el paso del recurso humano dentro de la organización (Aguilar Simijaca, 2017).

Pero, como se describió anteriormente, nace de un catálogo de teorías que se reflejan a lo largo de un proceso complejo. De esa forma, la gestión del talento se puede describir como el conjunto de actividades, esfuerzos y acciones en los que se busca relacionar el efecto de varios esfuerzos mediante sus diferentes enfoques a través de programas, políticas y normativas para que se refleje en los informes financieros de la empresa.

Se fortalece el potencial humano para la alineación y cumplimiento de las metas organizacionales convirtiendo al colaborador en un socio estratégico. Los resultados de dichos esfuerzos se derivan en eficiencia, mejora de tiempos, disminución de costos y así alcanzar un alto grado de rentabilidad (Pardo Enciso & Porras Jiménez, 2014).

1.2.1 Objetivos del talento humano

Los objetivos de los colaboradores o el talento humano en relación al cumplimiento de la eficacia de la organización:

- Colaborar con la organización para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Brindar capacidad competitiva a la empresa.
- Provee personas capacitadas y entrenadas para el cumplimiento de las funciones.
- Colaboradores satisfechos.

- Crecimiento de la calidad de vida de los colaboradores en el trabajo.
- Flexibilidad y cambios
- Crear políticas para normar los comportamientos de los colaboradores.
- Desarrollar una buena empresa y un buen equipo de trabajo.

1.2.2 Características de la gestión del talento humano

Integral, todas las funciones inherentes al manejo del recurso humano, su reclutamiento, adopción, retención, desarrollo y evaluación para que la empresa cumpla con los objetivos organizacionales.

Sistemática, siguen un lineamiento y una cadena en el flujo de los procesos y actividades.

Estratégica, en las etapas de la gestión del talento permite el uso del recurso humano de forma racional y a su vez permite el desarrollo del talento humano para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Armónico, los procesos dentro de la gestión del talento responden a las necesidades de los clientes, dueños de empresas y el mismo talento humano para trabajar a favor de la empresa. Todos los proceso atienden a trabajar como un engrane para que trabajen coordinadamente.

Dinámica, debe ser flexible, lista para realizar los cambios a los nuevos entornos y demandas existentes dentro de la empresa. Las personas no son las mismas que hace 20 años, persiguen objetivos y metas distintas.

Planificación, la planificación se centra en desarrollar proyecciones del personal para adelantarse a sus demandas y necesidades.

1.3 Proceso del talento humano

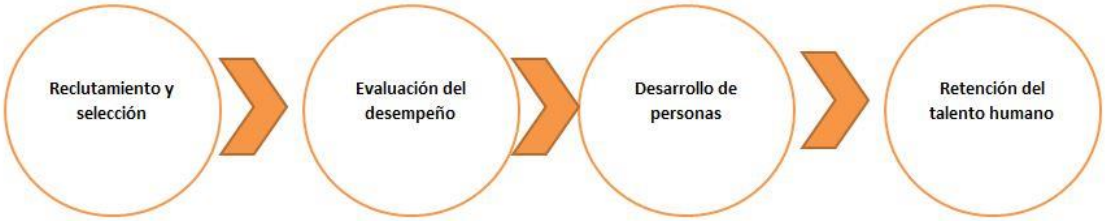


Figura 2. *Proceso del talento humano*

Nota: Cadena de valor en la gestión del talento humano. Adaptado de: (Centro Nacional de Información de calidad, 2014). Elaborado por: Sampedro Aida

Reclutamiento y selección: comprende las actividades dirigidas a cubrir las necesidades de personal y afrontar la carga productiva en la organización. Requiere un análisis previo de la plantilla, actividad básica que se realiza en todos las áreas de recursos humanos, aunque no conscientemente, como parte de la gestión del talento (Centro Nacional de Información de calidad, 2014).

Evaluación del desempeño: se realiza a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados. A pesar de que muchas empresas incluyen sistemas de seguimiento del desempeño, pocas trabajan en la evaluación del potencial y menos aún la integran con la evaluación del desempeño para identificar y medir el talento.

Desarrollo de personas: son aquellos esfuerzos que realiza la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, dentro de la misma área o entre áreas departamentales. Estas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años en las empresas que más apuestan por la gestión del talento.

Retención del talento: se trata de desarrollar una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, contribuyendo a una relación sólida entre empresa y empleado.

1.3.1 Reclutamiento y selección

El reclutamiento es el proceso en el que la organización, atrae candidatos idóneos que respondan al perfil adecuado relacionados a los puestos de trabajos. En él se involucran las actividades en las que se da a conocer mediante avisos, las necesidades de la empresa por satisfacer dichas vacantes. Se recomienda el uso de políticas y formas de segmentar sus esfuerzos de acuerdo a las demandas del personal para captar la mayor cantidad de candidatos con el perfil indicado, presentando a la empresa como un organizacional que proyecta una imagen institucional. Es importante que la empresa, tenga sus procesos de reclutamiento bien definidos, para que se cumpla con el objetivo del proceso (Pardo Enciso & Porras Jiménez, 2014).

La selección, a los postulantes se les realiza una serie de evaluaciones, unas para medir el desempeño, conocimientos, habilidades y también las entrevistas al personal para proceder a tomar la decisión mediante el análisis para escoger después de un proceso de filtro al candidato que en los estudios sea el más apto.

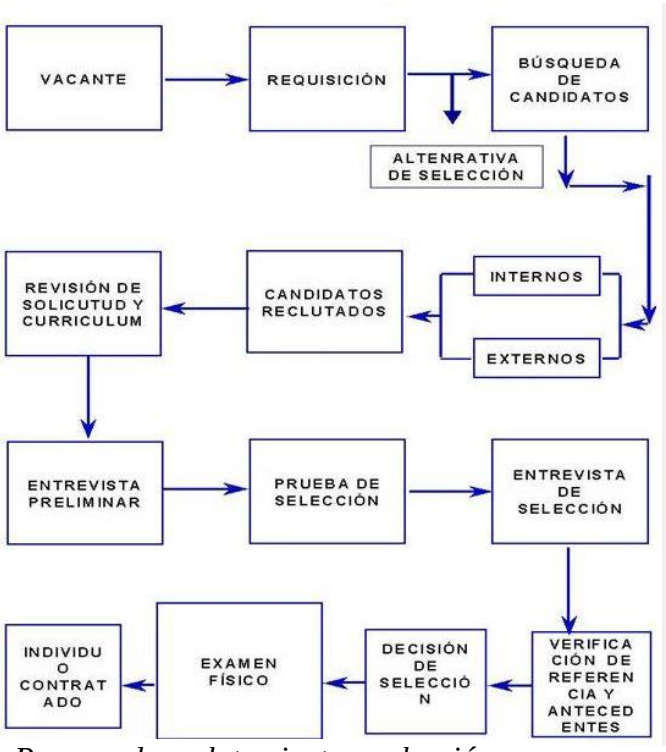


Figura 3. *Proceso de reclutamiento y selección.*
Nota: Actividades de reclutamiento del talento. Adaptado de: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009). Elaborado por: Sampedro Aida

1.3.2 Colocación y evaluación del talento humano

Luego se procede a ubicar al personal contratado como la integración de los nuevos talentos a la empresa. Como primera etapa se orienta a las personas, en las que se deja en claro sus funciones y objetivos, disminuyendo mermas y aumentando la productividad. La orientación del personal debe responder no solo a las funciones de los colaboradores sino, de brindar un contexto de los que es la empresa, su objetivo, estrategia y de esa forma conocer en qué parte el recurso colabora con el cumplimiento de la empresa. Promover la cultura organizacional es una forma de promover un la forma de vida de la organización, a través de su cultura, creencias, normas y valores (Cuesta-Santos, y otros, 2018).

La evaluación del desempeño, se centra en el puesto de trabajo y las competencias que esta necesita para el buen desempeño. Las evaluaciones se realizan con el fin de desarrollar retroalimentaciones para realizar correcciones a las desviaciones en el trabajo.

Las evaluaciones persiguen los siguientes objetivos:

- Recompensas, las evaluaciones permiten obtener datos, para la realización de propuestas de salarios, incentivos, propuestas de desarrollo y en el mayor de los casos despidos.
- Retroalimentaciones, permite dar un vistazo a las actividades de las prácticas de los trabajadores, desde sus conocimientos, habilidades.
- Desarrollo, se conoce el estado del colaborador sus fortalezas y debilidades. De esa forma la empresa se enfoca en la mejora de sus falencias para convertirlo en un colaborador que responda a las exigencias que el puesto requiere.
- Relaciones, mejora de las conexiones entre el colaborador y su entorno.

1.3.3 Recompensa y desarrollo del talento humano

La recompensa es el beneficio que obtiene el colaborador para el incentivo y la motivación y reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores por su trabajo y cumplimiento de funciones. En la actualidad se promueve la satisfacción del trabajador más allá de la recompensa salarial sino también del desarrollo del individuo.

Un concepto que es claro en la actualidad, es que todo trabajo y esfuerzo debe ser reciproco y tener un retorno de valor que responda al trabajo, esfuerzo y conocimientos aplicados en las actividades y tareas. Y las empresas conociendo tal realidad, busca la recompensa siempre que esta responda a las necesidades y cumplimiento de los objetivos de la empresa. En ella se puede identificar a los sueldos y salarios, incentivos salariales en forma de premios por el desempeño y cumplimento de metas, y los beneficios sociales como el aseguramiento de salud, unos mediante el cumplimiento de las leyes del estado y otras empresas por iniciativa con el objetiva de brindar una mejor calidad de vida para sus colaboradores (Loja Rodríguez, 2017).

Los procesos de desarrollo en su mayoría se vinculan con la capacitación y crecimiento del individuo, en el que fortalece sus aptitudes y actitudes dando valor extra al colaborador y sus actividades designadas.

En la etapa de desarrollo se puede identificar tres factores:

La capacitación de personas, en la actualidad el conocimiento es el recurso más relevante, en especial si este le permite al recurso ser productivo, es decir brindar a sus colaboradores un conocimiento y habilidades, que ejerza valor para el y su empresa.

Carreras y el desarrollo de las personas, los conocimientos hoy en día trascienden, y las empresas buscan formar nuevos líderes y demás competencias que rompan los paradigmas de los conocimientos técnicos sino que estos trasciendan mediante la creatividad e innovación dando paso al desarrollo organizacional.

1.3.4 Retener y fidelizar al empleado

Los procesos de retención, permiten a la empresa asegurar las actividades de determinados talentos a lo largo del ciclo de vida de la empresa, para que estas puedan cumplir sus estrategias organizacionales a largo plazo. Ello exige que los focos y atenciones se den en las relaciones existentes, los niveles de seguridad y salud ocupacional de esa forma satisfacer sus demandas de seguridad física, psicológicas y sociales, para que se encuentren dentro de la empresa trabajando (Garcés Hernández, Londoño Restrepo, Méndez Conde, & Martínez Gómez, 2016).

Las relaciones existentes entre los colaboradores y la empresa se dan en primera instancia mediante la dirección o el alto mando. Por ello se recomienda crear un plan de relaciones en los que se debe considerar los siguientes puntos:

- La comunicación debe ser parte esencial, en ella se transmite su cultura organizacional, sus metas y objetivos de eso forma se puedan obtener criterios u opiniones que sean de valor para la empresa.
- La cooperación se da cuando las decisiones son compartidas, de esa forma se obtiene el compromiso del colaborador.
- El ambiente de trabajo debe ofrecer protección, física y psicológicamente. Los colaboradores rendirán más si sienten que su lugar de trabajo es cómodo y seguro.
- La ayuda de la empresa hacia sus colaboradores para presentar en el caso de necesidades particulares.
- Las reglas, políticas y normas deben realizarse con disciplina y aplicarse en casos que existan disputas y conflictos.

Los aspectos de la seguridad y salud ocupacional se pueden enmarcar en:

Ambiente físico, en el que se debe proveer la luz adecuada, ventilación, grados razonables de temperatura, disminución de ruidos, y ofrecer un lugar cómodo.

El aspecto psicológico, en él se considera las buenas relaciones entre los colaboradores, actividades que motiven al empleado, administración flexible y democrática, disminución de estrés.

Salud ocupacional, exámenes médicos, asistencia médica preventiva, prevención de la adquisición de enfermedades en el ambiente de trabajo.

1.3.5 Seguimiento y supervisión del colaborador

La supervisión al recurso implica el acompañamiento, la orientación y la regulación de las prácticas orientadas a las funciones del puesto de trabajo como el comportamiento en su realización. Es normal que las empresas, no realizan sus actividades empíricamente, sino que en estas se aplican planes alineados a sus objetivos como organización. Por lo que es razonable que se dé seguimiento a las actividades tanto grupales como individuales de los colaboradores (Bravo Navarro, 2017).

De acuerdo de la teoría X Y , algunas empresas optan por aplicar un método clásico en el que se visualiza al colaborador como ente generador de desconfianza, control inflexible exigiendo la obediencia de los recursos y del otro lado está el Y, el que busca motivar la conducta de los colaboradores brindando cierta autonomía a sus actividades permitiendo empoderarlos en el proceso.

Para ello es necesario ser objetivo sobre el rendimiento del personal y los datos y los sistemas de información son las herramientas claves para el monitoreo del personal. Entre los registros que sirven a la toma de decisiones dentro de una empresa se encuentra el: registro de trabajadores, de cargos, de áreas, salarios, registros médicos y en cuanto sus actividades operacionales sus indicadores de productividad y desempeño.

1.4 Retención del personal y teorías

Los estudios indican que el clima organizacional tiene relación directa con la niveles retención del talento humano. En el ensayo desarrollado por Sandoval (2004), en el que se estudia diferentes teorías con sus respectivas dimensiones, permitirán conocer las variables de estudio a analizar.

Litvin y Stinger, indica: "Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada", por lo que diferentes variables y características de la organización infieren en el comportamiento de los colaboradores incluyendo sus decisiones de permanecer o no dentro de la institución.

Las variables o ciertos indicadores que son: "Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo".

1.4.1 Teoría de Likert

Likert, menciona 8 aspectos a considerar al respecto del clima organizacional: las formas de dirección y mando, los capacidades motivacionales de la institución, la comunicación, la influencia entre la relación de altos mandos a niveles medios e inferiores, las decisiones y funciones que se deleguen al personal, la planificación y los objetivos organizacionales, las formas de control, y la claridad en que se realizan evaluaciones de rendimiento y mejoras.

En la teoría se menciona la existencia de tres variables, las independientes en el que provienen de la institución como la dirección y formas de control por ejemplo, las variables que se encuentran en medio es la forma en que se desarrollan, considerando retos,

motivación, comunicación, evaluación. Para que finalmente se reflejen en las variables de rendimiento, productividad y utilidades (Rodríguez, 2016).

1.4.2 Teoría de Litwin y Stinger

Litwin y Stinger, presentan 6 dimensiones relacionadas al clima organizacional:

Estructura, en el que el colaborador percibe a la organización mediante sus reglas y políticas y el cumplimiento de sus disciplinas (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015).

Responsabilidad individual, la autonomía en el desarrollo de las funciones, brinda al colaborar un ámbito de trabajo en el que puedan desenvolverse.

Remuneración, como las recompensas, salarios, beneficios sociales deben presentarse con equidad y en relación con el esfuerzo y trabajo desarrollado por el trabajador.

Toma de decisiones y el reto, sentimiento de alcance de objetivos personales y organizacionales para el desarrollo de las funciones.

Apoyo, las relaciones y conexiones emocionales que se dan entre los colaboradores, supervisores y todo el personal.

Conflicto, equilibrio entre diferencias de opiniones, y la confianza del colaborador para con la institución en cuanto a su capacidad de resolución.

1.3.3 Teoría de Pritchard y Karasick

Pritchard y Karasick, presentan 11 indicadores de medición (Bordas Martínez, 2016):

Autonomía, sensación de libertad del colaborador.

Conflicto y cooperación, nivel de colaboración entre los trabajadores.

Relaciones sociales, ambiente de amistad y compañerismo entre los trabajadores.

Estructura, las normativas, políticas que presentan la disciplina y el grado de organización de la empresa.

Remuneración, retribución a los trabajadores.

Rendimiento, la conexión entre el cumplimiento del trabajo sus niveles de eficiencia y eficacia.

Motivación, aspectos que impulsan el trabajo de los colaboradores.

Estatus, organización y jerarquía.

Flexibilidad e innovación, criterios de cambios y creatividad.

Centralización en la toma de decisiones, delegación de funciones y roles.

Apoyo, el soporte que brinda los altos mandos a sus empleados.

1.5 Posición del autor

Las diferentes teorías revisadas en la revisión bibliográfica del proyecto, permite identificar aportes de autores como los inicios de la administración de Frederick Taylor, hasta el interés de conocer las necesidades y comportamientos de los recursos de la organización definido por Maslow, y finalmente desarrollar un estudio interno de las necesidades no perceptibles de los talentos mediante los factores de retención y su ambiente organizacional propuesto por Litvin y Stinger.

Toda esa amalgama de conocimientos enfocados a un solo objetivo, la gestión del talento humano permitió desarrollar un proceso lógico y racional en el que se pueda realizar un diagnóstico de lo que está pasando dentro de la organización y así desarrollar estrategias de retención adaptadas a las necesidades tangibles del personal docente en el instituto educativo Pablo Picasso.

Capítulo 2. Marco Metodológico

2.1 Diseño de la investigación

El enfoque utilizado para el cumplimiento de los objetivos en el proceso investigativo se desarrollará mediante dos enfoques:

El enfoque cualitativo, permite tener un acercamiento al problema de investigación y así determinar un contexto del escenario del problema junto a sus actores o participantes (Ballesteros Velázquez, 2014). Dicho enfoque, no se desarrolla mediante una metodología o una estructura sistemática, por lo que los resultados no se utilizan para determinar un análisis objetivo o concluyente, pero si aporta para determinar el marco de trabajo de la investigación.

Por lo tanto es recomendable que se lo utilice para realizar una inmersión en los procesos de la gestión de talento humano dentro de la Unidad Educativa Pablo Picasso. El enfoque, sirve de ayuda para obtener información que permita complementar los datos estadísticos del estudio descriptivo a realizar.

El enfoque cuantitativo, tiene como propósito obtener datos detallados del problema de investigación, permitiendo obtener un nivel avanzado de información, hasta el punto de determinar las características y propiedades de la problemática planteada (Ñaupas Paitan, Mejía Mejía, Novoa Ramírez, & Villagómez Paucar, 2014). De esa manera, se podrán realizar análisis explicativos para la toma de decisiones correctivas sobre el factor que está generando las novedades en la retención del personal en la Unidad Educativa Pablo Picasso.

Ambos enfoques utilizados de la forma correcta permitirá obtener los resultados esperados para el cumplimiento del proceso investigativo. El enfoque mixto, se desarrollará dentro la metodología de investigación.

2.2 Tipos de investigación

Cada enfoque a desarrollar se realiza mediante un tipo de investigación definido, el cual permite responder a las necesidades metodológicas del proyecto.

El tipo de investigación exploratorio, se relaciona con el enfoque cualitativo. Su nombre se dá por el grado de conocimiento del investigador sobre la temática a estudiar, en algunos casos desconocidas. Su uso se dá para investigaciones de segundo nivel, es flexible, requiere el uso de diferente tipos de estudios que lo complementen (Villaseñor Rodríguez & Gómez García , 2014).

Se recomienda que se realice la investigación exploratoria a personas que estén involucradas en el tema o expertos, por su nivel de conocimiento y tiempo que conllevan dentro del lugar de investigación o posiblemente porque han percibido el problema dentro del desarrollo de sus actividades (Aguirre & Jaramillo, 2015). Debido a ello sus criterios y opiniones permitirán obtener datos relevantes para la investigación.

El tipo de investigación descriptivo, tiene un solo objetivo en su uso, la exactitud. Brinda la oportunidad al investigador como su nombre lo indica de describir escenarios, comportamientos y relaciones causales en el estudio del objeto de investigación, los procesos, actividades y las personas que intervienen. Por ello permitirá identificar el factor de la retención con mayores necesidades.

Los tipos de investigación, satisfacen las necesidades, para conocer a detalle las actividades en los procesos que requieren mejoras en el proceso del talento humano en la Unidad Educativa Pablo Picasso mediante la exploración y la descripción permitirá priorizar el factor de la retención de talento que necesita ser considerado de forma prioritaria para el proyecto de estrategias de mejoras.

2.3 Técnicas de investigación

Los tipos de investigación y enfoques permiten determinar los criterios y necesidades investigativas, pero sus técnicas a utilizar definen el cómo se realizará la investigación.

2.3.1 Entrevistas

La entrevista es una de las técnicas utilizadas en el presente proyecto de investigación el cual busca entablar un dialogo con un representante de los altos mandos en la institución, teniendo por objetivo profundizar en la investigación, convirtiéndose en un proceso de levantamiento de información eficaz para obtener datos con mayor detalle. En él se identifican al investigador y al entrevistado, para obtener información profunda y completa sobre el factor de la retención a mejorar dentro de la institución (Díaz Bravo, Torruco- García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, 2013).En el caso, propio del proyecto permitirá profundizar en el tema de los factores de la retención dentro de la unidad educativa Pablo Picasso.

2.3.2 Encuestas

El estudio cuantitativo del proyecto junto a su enfoque descriptivo, permite el uso de la encuesta, el cual es un método para el levantamiento de información que permite obtener y elaborar datos en forma ágil y confiable. Para propósitos de la investigación se lo aplicará para identificar el factor de la retención a mejorar por su nivel de prioridad.

La encuesta tiene por interés no a la persona encuestada sino a la población que representa en este caso de estudio a los docentes, a diferencia de la entrevista que si busca la opinión de un experto. Su aplicación se dará para encontrar el factor que está generando un impacto negativo en la retención del talento.

2.3.3 Investigación documental

La investigación basada en registros realizados por la institución educativa en sus gestiones permitirá obtener datos concretos relacionados a la magnitud de los recursos existentes en la institución educativa Pablo Picasso.

2.4 Instrumentos de investigación

2.4.1 Cuestionarios

En el caso de las encuestas, para organizar las preguntas de acuerdo a los factores del clima organizacional, se procederá a enmarcarlas dentro de las dimensiones propuestas por Brunet (2011) donde menciona tres factores: el individuo y los elementos internos del personal, sus motivaciones y necesidades; el factor grupal en el que se determinan la percepción colectiva de los trabajadores, considerando las relaciones en el trabajo en equipo y finalmente el factor organizacional en el que se considera la estructura de la unidad educativa, riesgos laborales y claridad en sus funciones (Hernández Vela, Garrido, & Rico Pérez, 2016). La estructura de las 4 dimensiones mencionadas engloban los factores del clima organizacional como lo describe las tabla 2.

Tabla 3. *Descripción de las encuesta en relación a las dimensiones y factores.*

Dimensión	**Factores**	**Preguntas e items**
Individual	Recompensa	2)Se siente satisfecho con las condiciones de remuneración asignadas
		5)Se siente motivado con los superiores de la institución
	Desafío	1) Considera que su trabajo y esfuerzo son reconocidos?
		4)Las funciones que realiza contribuyen a su auto realización
	Identidad	3)Se siente identificado con la institución y el servicio que provee
		6)Tienen autonomía en su puesto de trabajo
Grupal	Liderazgo	7)El liderazgo del superior influye positivamente en sus actividades
		8)Siente apoyo de parte de la jefatura en la institución
	Relaciones	9)Existe trabajo en equipo dentro del ambiente laboral

		10)Se siente comprometido(a) con el trabajo en equipo
	Cooperación	11)Existe confianza entre los colaboradores
	Conflicto	12)Existen medios de comunicación abierta en el que puedan emitir opiniones de mejora 13) Existen ambientes para la resolución de conflictos
	Organizacional	18)Es clara la estructura organizacional para el desarrollo de sus procesos de trabajo 14) Al ingresar al trabajo se les informó sobre la misión y visión de la institución ? 15)Se socializa sobre los logros alcanzados en la institución
Estructura	Responsabilidad	16)Las funciones delegadas son claras en el desarrollo de su trabajo
	Estándares	17)Las políticas y procedimientos son socializados para el desarrollo normativo de las actividades de trabajo
Salud y seguridad	Seguridad	19)El ambiente de trabajo esta acondicionado para el desarrollo de sus actividades 20)Considera que el ambiente de trabajo es seguro para el desarrollo de sus actividades 21)Se mantiene un correcto aseo e higiene en las instalaciones 22)Los implementos e insumos le permiten trabajar de forma correcta

Nota: Detalle de las encuestas a realizar. Adaptado de: (Segredo Pérez & Pérez Perea, 2016). Elaborado por: Sampedro Aida

Las preguntas con respuestas en escala, permiten obtener percepciones de los encuestados mediante la selección de criterios en base a niveles. Para su tabulación se procede a determinar un puntaje por cada respuesta propuesta (Matas, 2018).

Tabla 4. *Respuestas en escala de Likert*

Respuestas	**Puntaje**
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Nota: Categorización de respuestas. Adaptado de: (Matas, 2018). Elaborado por: Sampedro Aida

2.4.2 Guia de preguntas

La formulación de las preguntas que se realizarán en la entrevista, tienen por objetivo ahondar sobre el factor con mayor necesidad de mejoras encontrado en las encuestas.

El tipo de preguntas será semiestructuradas que se utilizará en las entrevistas, permitirá mantener un flujo y coherencia en el levantamiento de información. La entrevista se realizará a la directora de la Unidad Educativa Pablo Picasso, mediante un marco de preguntas divididas bajo los temas de seguridad, salud y disponibilidad de recursos para el desarrollo de las actividades laborales (Ver el anexo 2)..

2.4.3 Lista de cotejo

La información a recolectar de los registros en los documentos maestros de la institución permitirán conoce el tamaño de la institución educativa mediante los siguientes datos: número de personal docente, número de estudiantes por curso, números de espacios asignados para la enseñanza, recursos y herramientas.

2.5 Población y muestra

La población de estudio es el agrupamiento de elementos que contienen las mismas características, convirtiéndose en el marco de referencia para la investigación y definición de la muestra. Las características de la población permiten delimitar, definir en el que no se considera solo a los individuos sino a animales, muestras, procesos y demás elementos que sean necesarios analizar para propósitos del proyecto (Arias Gómez, Villasís Keever, & Miranda Novales, 2016).

La población definida para los siguientes objetivos son:

Tabla 5. *Población y muestra*

Objetivos de la metodología	Población	Número
Determinar los procesos de gestión de talento humano desarrollados actualmente en la Unidad Educativa Pablo Picasso.	Dueño de la Institución Educativa Pablo Picasso	1
Identificar el factor del clima organizacional a mejorar.	Personal docente	13

Nota: Definición de la población y muestra. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

2.5.1 Muestra

En el proyecto de investigación en el uso de las encuestas se determinó una población de 13 docentes. Debido a que su tamaño no supera los 20 sujetos, se consideró no usar el cálculo de la muestra. En cambio se utilizará toda la población de estudio. Por lo tanto el criterio de selección se aplica mediante el muestreo no probabilístico.

2.6 Operacionalización de las variables

Variables	Dimension Conceptual	Dimención Operacional	Indicadores
Gestión Talento Humano	Es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.(Pardo & Díaz, 2014)	Talento humano	Administración del talento humano a travez el tiempo Concepto Objetivos Caracteristicas
		Procesos del Talento Humano	Procesos de la gestión del talento humano: Selección Capacitación Compensación Desarrollo Retención Monitoreo
Rentención en la Unidad Educativa Pablo Picasso	La retención del talento son los esfuerzos y acciones encaminadas en mantener a potenciales colaboradores dentro de la institución. Según la teoria de Litivin y Stinger se asocia al cliema organizacional (Segredo Pérez & Pérez Perea, 2016)	Retención del talento humano	Definición Teorias del clima organizacional Factores del clima organizacional: Estructura Responsabilidad Recompensa Desafio Relaciones Cooperación Estándares Conflicto Identidad
		Calidad educativa a travez de los docentes	Desempeño de los docentes

Figura 4. Operacionalización de las variables

Nota: Identificación de las variables de investigación e indicadores. Adaptado de: (Institución Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Capítulo 3. Análisis de los resultados

3.1 Análisis de Encuesta

3.1.1 Características generales de la población

3.1.1.1 Sexo.

Tabla 6. *Sexo de la población*

Sexo	Valor promedio	Porcentaje
Hombres	1	7.69%
Mujeres	12	92.31%
Total	13	100.00%

Nota: Desglose de sexos en la institución. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

La tabla 6, indica que la mayor parte de la población de estudio son mujeres representando un 92.31%. En el caso de los hombres existe un recurso, el cual es el supervisor académico.

3.1.1.2 Nivel de estudios

Tabla 7. *Nivel de estudios*

Nivel de estudios	Valor promedio	Porcentaje
Bachillerato	0	0.00%
Tercer nivel	11	84.62%
Cuarto nivel	2	15.38%
Total	13	100.00%

Nota: Detalle de nivel de estudios. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

La tabla 7, presenta un buen nivel académico de los colaboradores dentro de la institución, representando en su mayoría un 85% los docentes de tercer nivel y dos colaboradores con cuarto nivel representando un 15% en la población encuestada.

3.1.1.3 Tiempo dentro de la institución

Tabla 8. *Tiempo laboral*

Tiempo laboral	Valor promedio	Porcentaje
0-11 meses	10	76.92%
12-24 meses	2	15.38%
Mayores a 25 meses	1	7.69%
Total	13	100.00%

Nota: Tiempo dentro de la institución. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

La tabla 8, indica que los colaboradores dentro de la institución , se encuentran en un rango del 0 a 11 meses dentro de la institución, indicando que el 76.92% de la población son nuevos recursos. Por lo que es necesario analizar cuál es la percepción en su primer acercamiento en el instituto Pablo Picasso.

3.1.2 Análisis de factores

Las preguntas respondidas por la población encuestada se presentan mediante la segmentación de los factores del clima organizacional.

3.1.2.1 Recompensa

Pregunta 2) ¿Se siente satisfecho con las condiciones de remuneración asignadas?

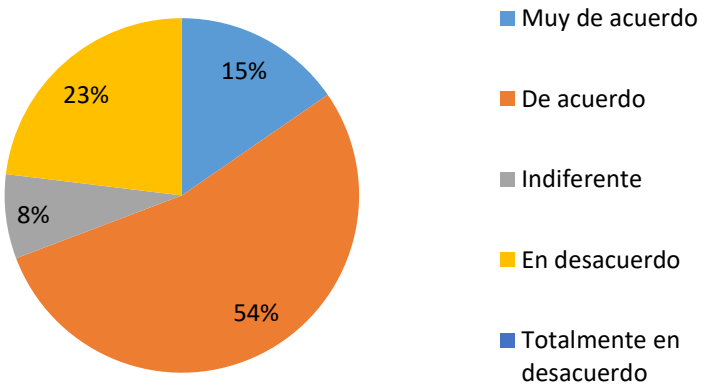


Figura 5. *Satisfacción de las remuneraciones percibidas*

Nota: Remuneraciones asignadas. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Pregunta 5) Se siente motivado con los superiores de la institución

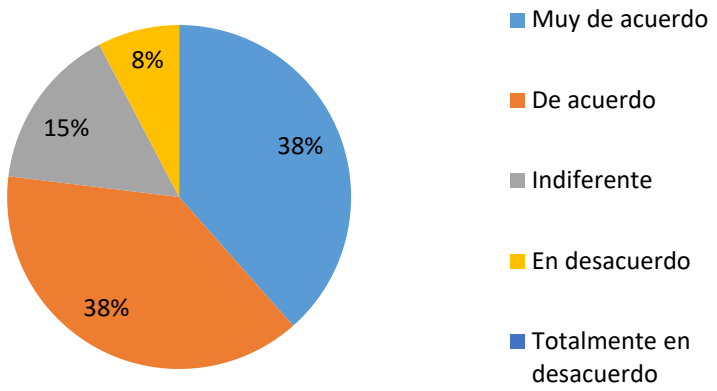


Figura 6.*Motivación de los altos mandos*
Nota: Motivación por los superiores. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Análisis del factor recompensa. Las preguntas 2 y 5 relacionadas al factor recompensa, indican que la mayoría de la población encuestada con un 54% se encuentra de acuerdo con las remuneraciones y el 38% están de acuerdo con la motivación recibida.

3.1.2.2 Desafío

Pregunta 1) ¿Considera que su trabajo y esfuerzo son reconocidos?

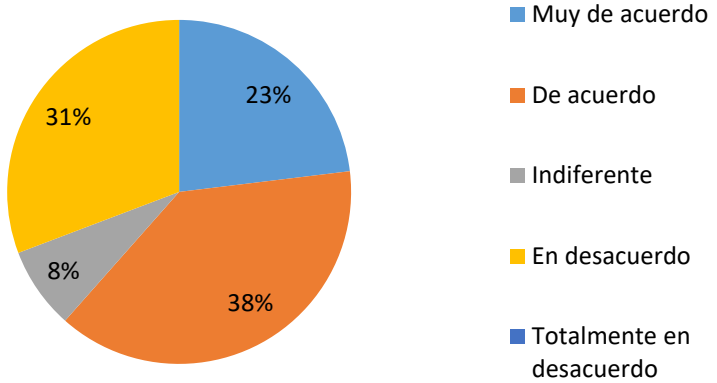


Figura 7. *Reconocimiento de esfuerzo*
Nota: Reconocimiento por esfuerzo. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Pregunta 4) ¿Las funciones que realiza contribuyen a su autorealización?

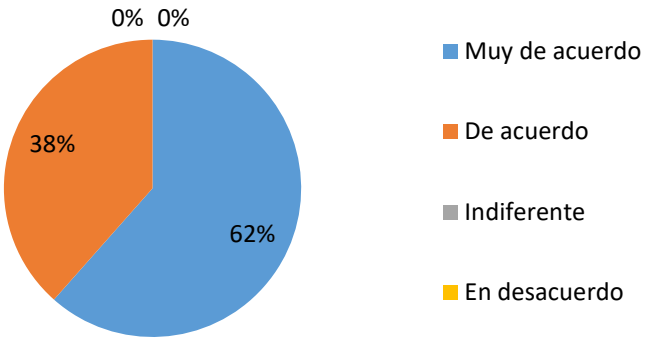


Figura 8. *Autorealización en las funciones*

Nota: Autorealización en el desarrollo de actividades. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Análisis. Existe un 38% de colaboradores que se encuentran "Totalmente de acuerdo", pero un 31% se encuentra en desacuerdo con respecto al reconocimiento por su trabajo. Pese a que la mayoría indica un grado de aceptación en el índice de reconocimiento, pero es necesario que se realicen esfuerzos por disminuir los niveles de desacuerdo. Con respecto a la percepción de la autorealización en relación en sus funciones no se perciben novedades tanto el 62% y el "38%" de los encuestados se encuentran "Muy de acuerdo" y "Acuerdo".

3.1.2.3 Identidad

Pregunta 3) Se siente identificado con la institución y el servicio que provee

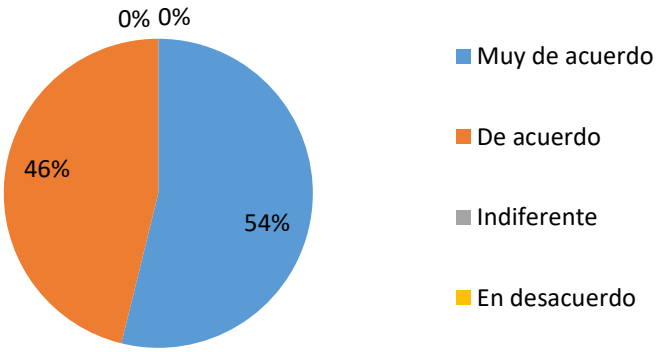


Figura 9. *Identificación y empoderamiento*

Nota: Identidad del recurso. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Pregunta 6) Tienen autonomía en su puesto de trabajo

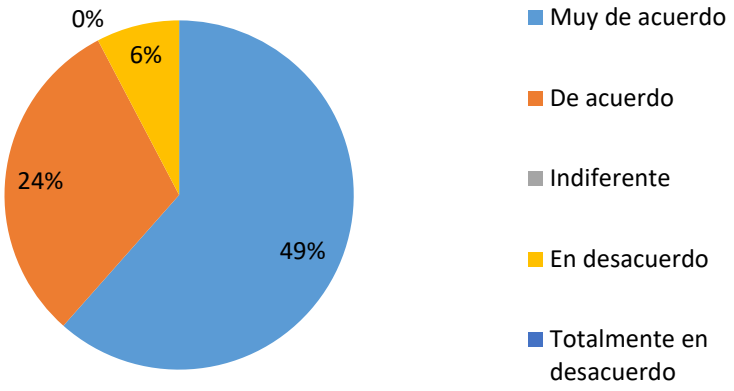


Figura 10. *Autonomía en el trabajo*
Nota: Autonomía en el desarrollo de actividades. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Análisis. Las preguntas 3 y 6 presentan un alto grado de aceptación de parte de los empleados sobre su identificación y empoderamiento con los servicios que provee la institución. Con respecto a la autonomía en el desarrollo de sus actividades se presenta un 49% con el criterio "Muy de acuerdo".

3.1.2.4 Liderazgo

Pregunta 7) El liderazgo del superior influye positivamente en sus actividades

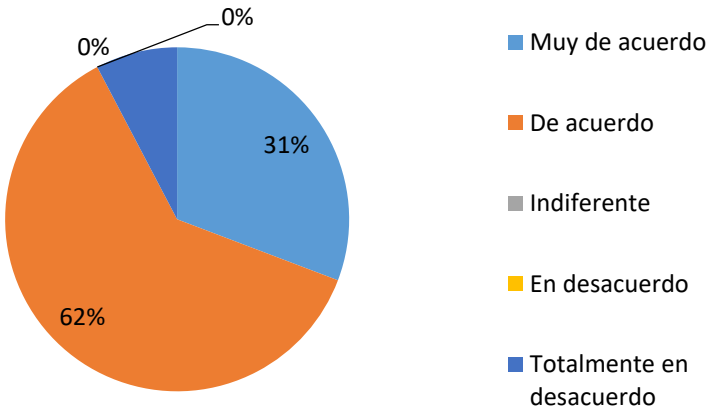


Figura 11. *Liderazao en la institución*
Nota: Liderazgo en la institución educativa. Fuente: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Pregunta 8) Siente apoyo de parte de la jefatura en la institución

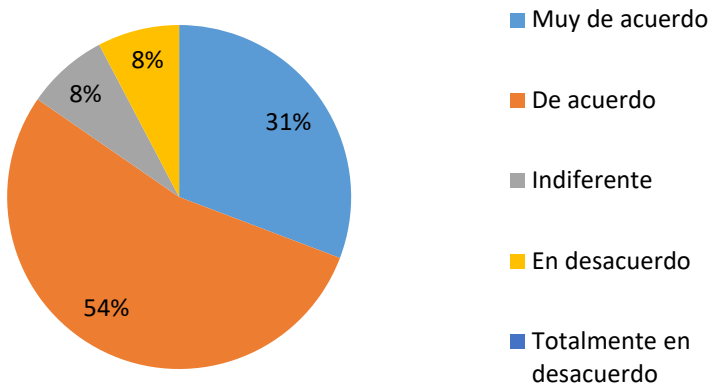


Figura 12. *Apoyo de parte de la jefatura*

Nota: Soporte y apoyo de parte de la jefatura. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019).Elaborado por: Sampedro Aida

Análisis. Con respecto al liderazgo la población encuestada indica que si existe un valor positivo con un 62%. Con respecto a la percepción de apoyo de parte de la jefatura, el 54% se encuentra "De acuerdo", aunque se percibe una brecha de un 8% de la población indicando que está "En desacuerdo".

3.1.2.5 Relaciones

Pregunta 9) Existe trabajo en equipo dentro del ambiente laboral

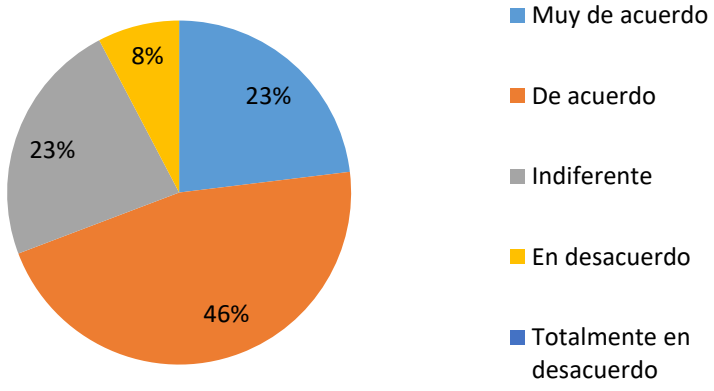


Figura 13. *Trabajo en equipo*

Nota: Existencia del trabajo en equipo Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Pregunta 10) Se siente comprometido(a) con el trabajo en equipo

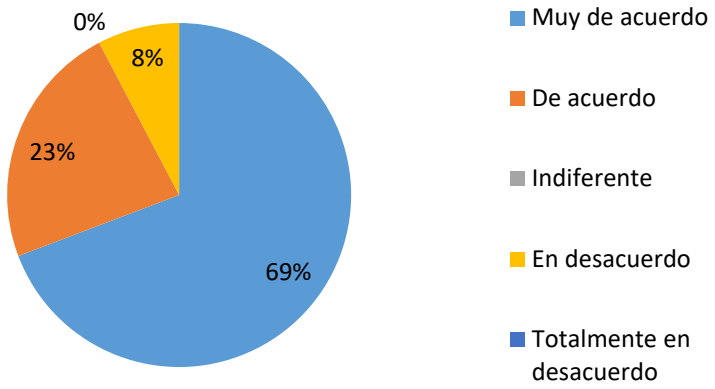


Figura 14. *Compromiso con el equipo*

Nota: Equipo de trabajo. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Análisis. La pregunta 9, el cual se refiere a la existencia de trabajo en equipo en la institución, un 46% se encuentra "De acuerdo", pero dentro de la interrogante se presenta una novedad, el 23% indica indiferencia y el 8% está "En desacuerdo", por lo tanto es un punto a mejorar dentro de la institución. Con respecto al compromiso de los encuestados, el 69% se encuentra "Totalmente de acuerdo."

3.1.2.6 Cooperación

11) Existe confianza entre los colaboradores

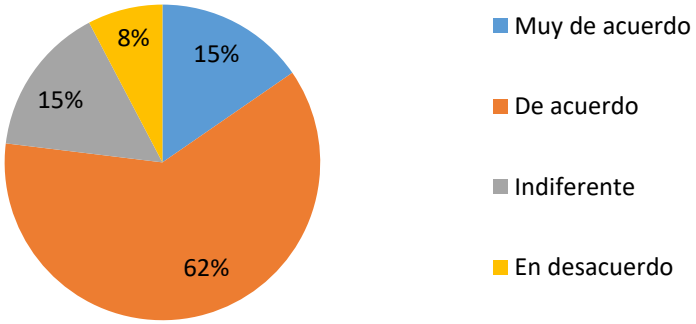


Figura 15. *Confianza entre colaboradores*

Nota: Confianza en el equipo. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Análisis. Aunque el 62%, de la población presenta un nivel aceptable de confianza, el 15% aún no. Si se analiza la tabla #8, la mayor parte de la población tiene de 1 a 11 meses en la institución, por lo que se deben realizar actividades para aumentar los niveles de confianza.

3.1.2.7 Conflicto

Pregunta 12) ¿Existen medios de comunicación abierta en el que puedan emitir opiniones de mejora?

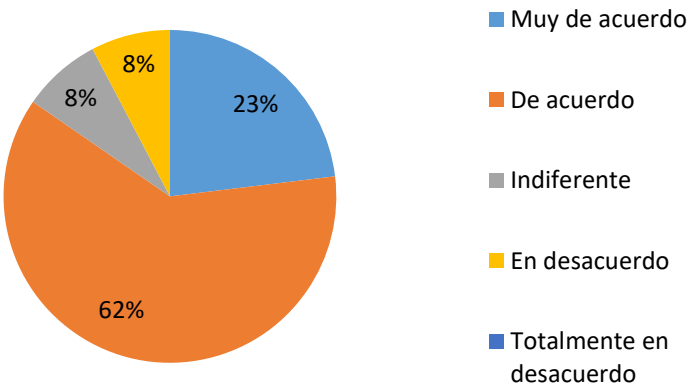


Figura 16. *Medios de comunicación abierta para resolver conflictos*
Nota: Medios de comunicación para resolver conflictos. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Pregunta 13) ¿Existen ambientes para la resolución de conflictos?

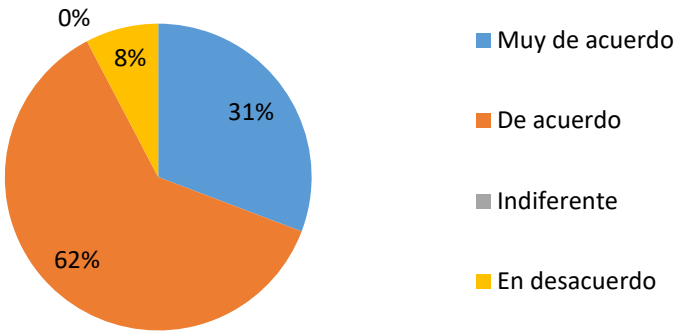


Figura 17. *Ambientes para resolver conflictos*
Nota: Resolución de conflictos. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

3.1.2.8 Organización

Pregunta 18) ¿Es clara la estructura organizacional para el desarrollo de sus procesos de trabajo?

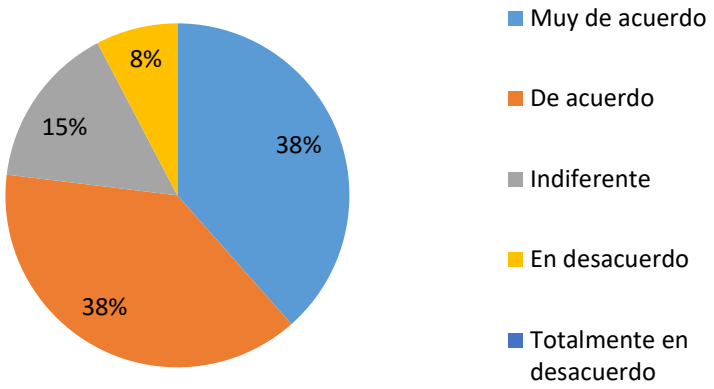


Figura 18. *Claridad en la estructura organizacional*
Nota: Claridad en la estructura organizacional. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Pregunta 14) ¿Al ingresar al trabajo se les informó sobre la misión y visión de la institución?

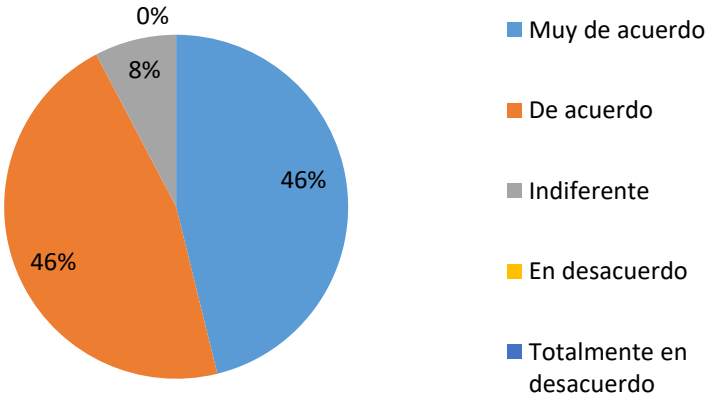


Figura 19. *Socialización de la misión y visión de la empresa*
Nota: Misión y visión de la empresa. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Pregunta 15) ¿Se socializa sobre los logros alcanzados en la institución?

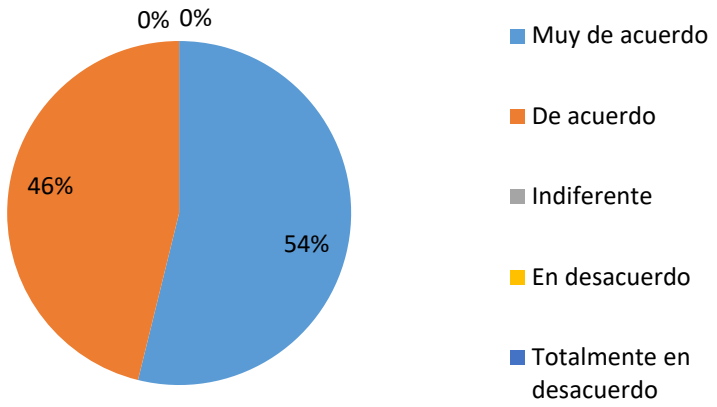


Figura 20. *Socialización de logros alcanzados*
Nota: Socialización de los logros de la institución. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Análisis. El factor de organización presenta novedades, la pregunta 18 sobre la estructura organizacional, muestra un porcentaje del 8% en desacuerdo. En la pregunta 14, sobre la socialización de las metas de las organizaciones el 8% es indiferente. En forma general los indicadores son aceptables, pero se presentan pequeños índices que deben ser mejorados.

3.1.2.9 Responsabilidad

Pregunta 16) Las funciones delegadas son claras en el desarrollo de su trabajo

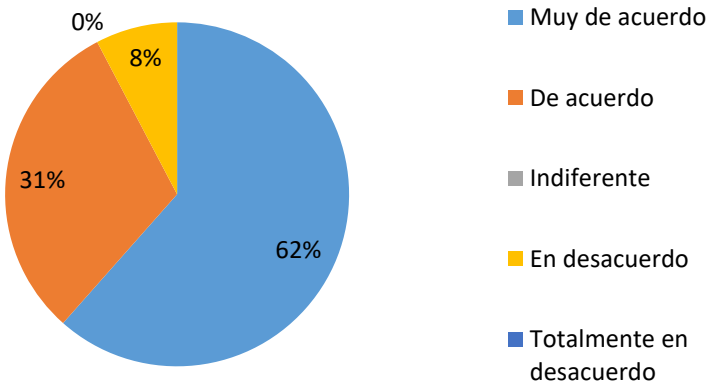


Figura 21. *Funciones son claras*

Nota: Claridad en las funciones. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Análisis. El 62% se encuentra totalmente de acuerdo y solo un 8% en desacuerdo, con respecto a la claridad de las funciones, aspecto a considerar al momento de delegar funciones.

3.1.2.10 Estándares

Pregunta 17) Las políticas y procedimientos son socializados para el desarrollo normativo de las actividades de trabajo

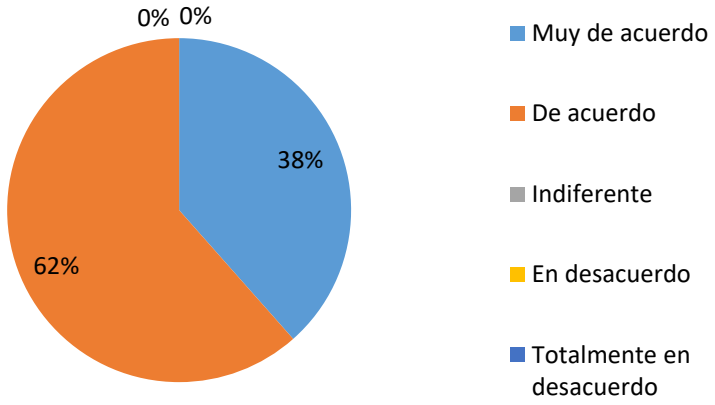


Figura 22. *Socialización de normas y procedimientos*
Nota: Socialización de las políticas. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Análisis. Los colaboradores presentan un alto nivel de aceptación con un 62%,.

3.1.2.11 Salud

Pregunta 21) Se mantiene un correcto aseo e higiene en las instalaciones

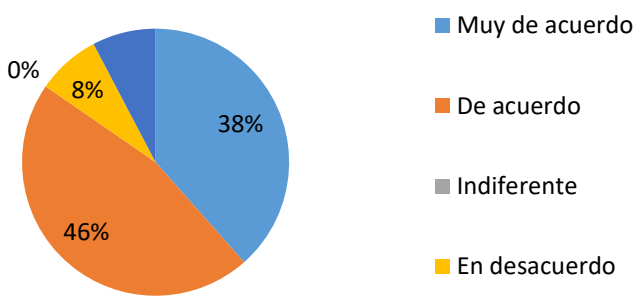


Figura 23. *Aseo e higiene*
Nota: Aseo e higiene en las instalaciones. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Análisis. El 46% de la población encuestada indica "Estar de acuerdo", con la higiene en la institución educativa Pablo Picasso.

3.1.2.12 Seguridad

Pregunta 20) Considera que el ambiente de trabajo es seguro para el desarrollo de sus actividades

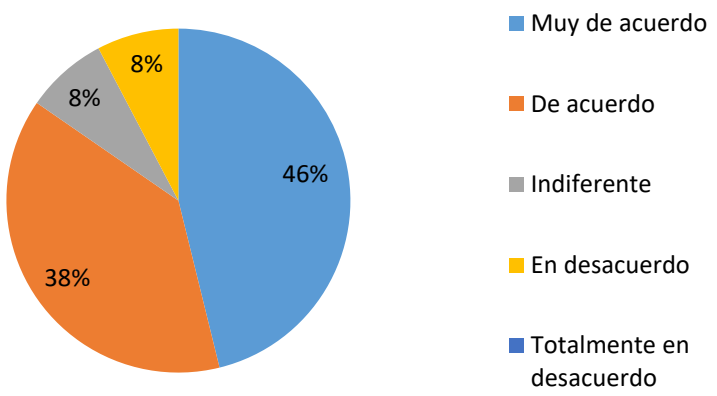


Figura 24. *Seguridad en las actividades*
Nota: Seguridad ocupacional. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Análisis. El 46%, de los encuestados indica estar "De acuerdo", sobre encontrarse en un ambiente de trabajo seguro.

3.1.2.13 Ambiente físico, insumos y herramientas

Pregunta 19) El ambiente de trabajo esta acondicionado para el desarrollo de sus actividades

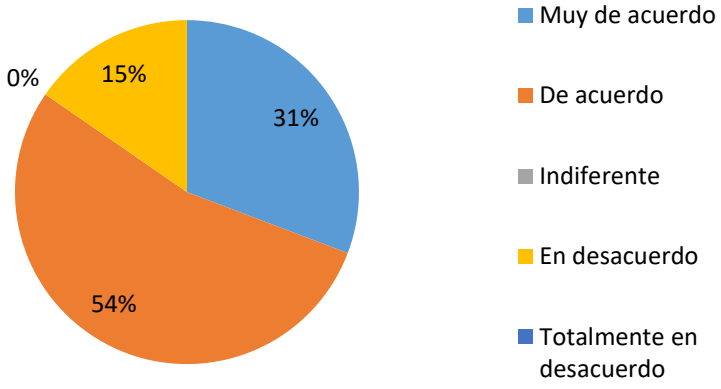


Figura 25. *Ambiente de trabajo*
Nota: Ambiente físico y recursos para las actividades. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Pregunta 22) Los implementos e insumos le permiten trabajar de forma correcta

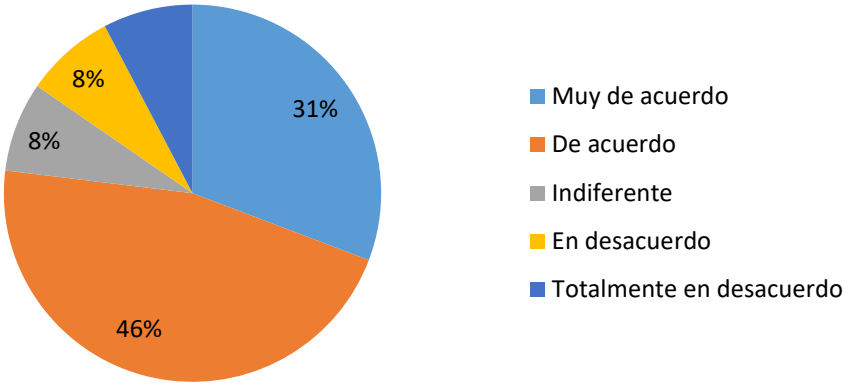


Figura 26.*Implementos e insumos*
Nota: Implementos e insumos. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Análisis. El factor relacionado al ambiente físico presenta novedades a considerar con un 15% de colaboradores que consideran que se debe mejorar las condiciones de trabajo y otro 8% la necesidad de implementos e insumos para el desarrollo de actividades.

3.1.3 Factores consolidados

La presentación de los puntajes presentados en cada factor:

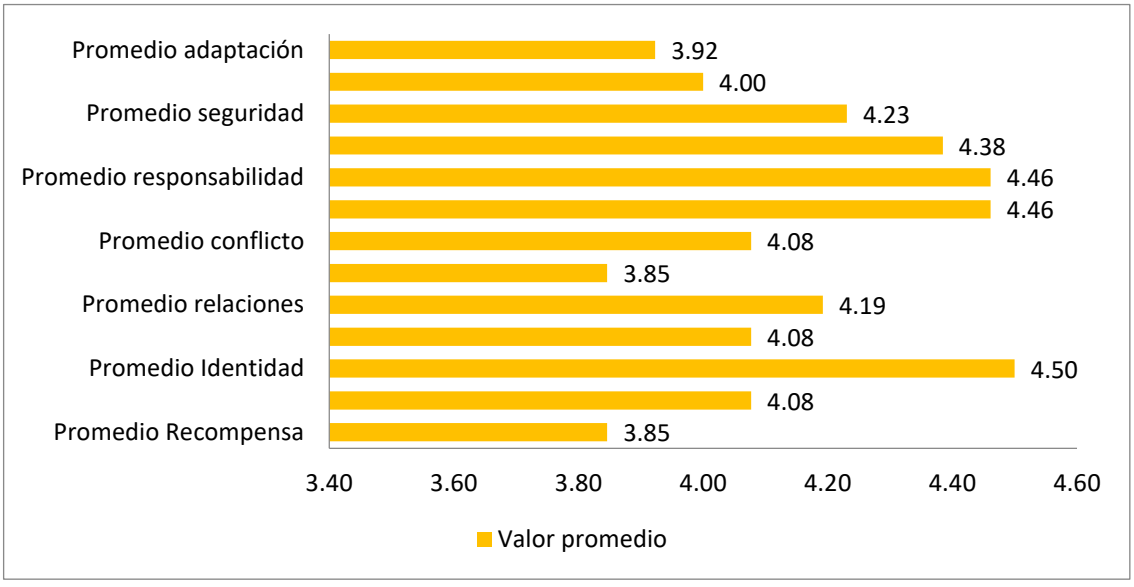


Figura 27. *Factores del clima organizacional*
Nota: Estudio de los factores del clima organizacional. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Las preguntas propuestas en el formato de la encuesta, se desarrollaron mediante la categorización de las dimensiones individual, grupal, organizacional, salud y seguridad, con el objetivo de segmentar los factores del clima organizacional propuesto por las teorías de Litwin y Stinger: recompensa, desafío, identidad, liderazgo, relaciones, cooperación, conflicto, organizacional, responsabilidad, estándares, seguridad, salud y adaptabilidad.

De acuerdo a la figura 28, el factor que presenta una alta calificación y aceptación de la población encuestada mediante el criterio "Totalmente de acuerdo", es el factor de identidad con un valor de 4.5. Indicando que el personal se siente identificado con las metas de la organización y de los servicios que esta brinda.

La tabla 9, evidencia los factores que requieren mayor atención por parte de los altos mandos.

Tabla 9. *Factores con mayor necesidad*

Factores con mayor necesidad	**Valor promedio**
Promedio cooperación	3.85
Promedio recompensa	3.85
Promedio adaptación	3.92
Promedio salud	4.00
Promedio conflicto	4.08

Nota: Lista de los factores con mayor necesidad. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Si se analiza cada factor de manera individual, es fácil identificar aquellos con mayor oportunidad de mejoras.

Cabe indicar, que los puntos promediados, no representan una valoración negativa porque todas se encuentran en un rango de 3 a 5 puntos, lo cual es un valor positivo en términos generales, considerando que la mejora continua es relevante en la organización para optimizar los niveles en el clima organizacional. Por lo tanto, se debe poner especial atención en el factor de cooperación el cual obtuvo 3.85 puntos, en este sentido un aspecto

a mejorar son los niveles de confianza entre los colaboradores al momento de desarrollar sus actividades de trabajo.

Otro factor relevante es el de recompensa, el cual obtuvo un segundo lugar y se dá tanto por la percepción del personal referente a la motivación de parte de los altos mandos en el desarrollo diario de sus actividades como por las remuneraciones percibidas versus las funciones a realizar.

El factor de la adaptación a las condiciones en el ambiente laboral, presentan una necesidad de fortalecimiento alto, debido a que bajo la percepción del personal, los implementos e insumos no les permiten trabajar de forma correcta es decir las necesidades de trabajo y la capacidad para desarrollar eficientemente el trabajo requieren opciones de mejora. Finalmente el conflicto, aun cuando el resultado de investigación marca que el factor obtuvo resultados intermedios. Es relevante que se realicen esfuerzos por mantener los indicadores o elevarlos para disminuir el nivel de riesgo en el ambiente laboral. En él se hace hincapié en la importancia por desarrollar medios y ambientes para mantener la comunicación abierta entre todos los colaboradores.

3.1.4 Análisis desde las dimensiones de estudio

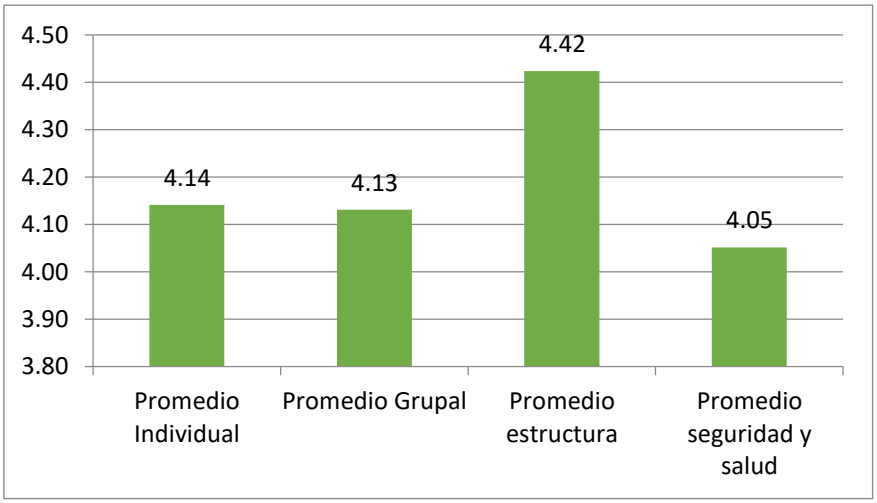


Figura 28. *Dimensiones de estudio*

Nota: Revisión de las dimensiones de estudio. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Desde las perspectivas de las dimensiones en las que se clasifican los factores del clima organizacional mediante el enfoque: personal o individual, grupal, organizacional y seguridad. Se puede identificar cual es la dimensión que requiere esfuerzos y trabajo de parte de los altos mandos.

La figura 28, presenta los indicadores de seguridad y salud con una proporción menor, con un valor promedio de 4.05. Siendo la dimensión a mejorar de acuerdo a la percepción del personal de la institución. Esto se puede corroborar en la tabla 9, en la que se presentan dos factores pertenecientes a la dimensión de seguridad y salud dentro de los 5 indicadores con mayores necesidades de mejoras.

Dentro de la dimensión de seguridad y salud se puede identificar el factor que causa novedad en la institución Pablo Picasso.

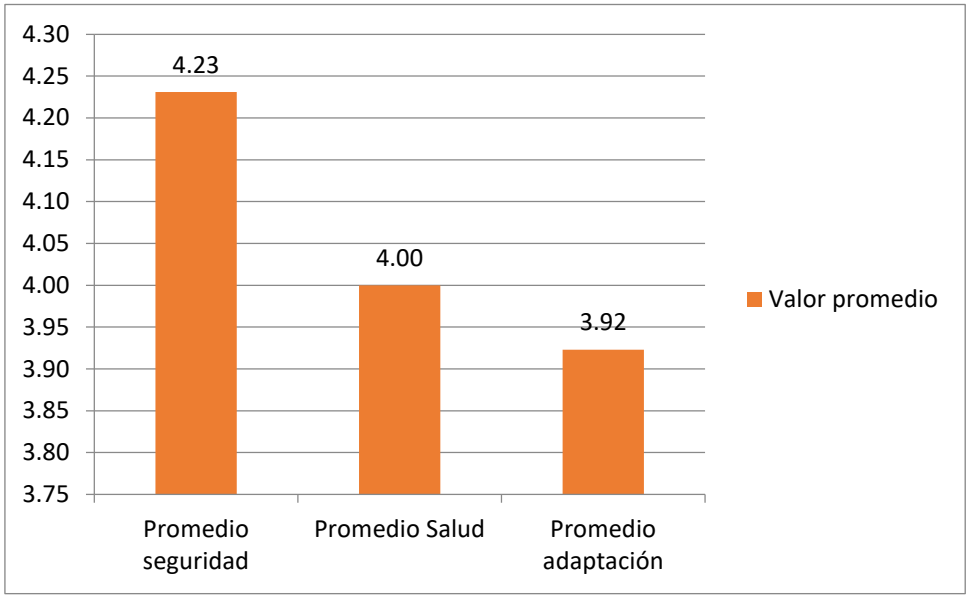


Figura 29. *Factores de la dimensión seguridad y salud*

Nota: Desglose de la dimensión de la seguridad y salud. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

La figura 29, presenta el elemento de adaptación considerando los insumos y herramientas a considerar como estrategia prioritaria en la mejora de procesos de la gestión del talento humano. El puntaje promediado es 3.92.

En segundo y tercer lugar, se encuentran el factor de salud y seguridad con promedios de 4 y 4.23, valores aceptables dentro de los puntajes, donde el personal tienen un criterio de “estar de acuerdo” con las condiciones de higiene en las instalaciones y ambiente de seguridad en la institución Pablo Picasso.

Con respecto al factor de insumos, las preguntas desarrolladas y sus respectivos puntajes se enfocan en el ambiente de trabajo, herramientas e insumos para el desarrollo normal de las actividades como lo presenta la tabla 10.

Tabla 10. *Preguntas relacionadas al factor de adaptación.*

Preguntas	**Suma**	**Total encuestados**	**Promedio**
19)El ambiente de trabajo esta acondicionado para el desarrollo de sus actividades	52	13	4.00
22)Los implementos e insumos le permiten trabajar de forma correcta	50	13	3.85

Nota: Preguntas realizadas para determinar el factor de adaptación. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

El factor de adaptación del personal con respecto a las capacidades del ambiente de trabajo, insumos y herramientas para el cumplimiento de las actividades es la unidad e indicador a considerar como estrategia prioritaria en la mejora de procesos de la gestión del talento humano.

3.2 Resultado de la entrevista

A continuación en la tabla 11, se realizará un resumen de las principales respuestas obtenidas en la entrevista:

Tabla 11. *Respuestas de entrevista*

Factor seguridad	**Respuestas**
1)En el desarrollo de las actividades se han presentado accidentes que perjudiquen físicamente, psicológicamente a sus colaboradores	No
2) Cuentan con una unidad para el manejo de emergencias relacionados a accidentes laborales	Si
3) Cuentan con reglamentaciones que permitan definir y normar las actividades referentes a accidentes	Si
4) Existen revisiones parte de entidades para el control y regulación	Ministerio de trabajo / Ministerio de educación
Factor salud	**Respuestas**
5)Existen actividades que impliquen riesgos relacionados a la salud de sus colaboradores	No
6) Existen normas o reglamentaciones para el cuidado de la salud de sus colaboradores	Si
7) Existen instituciones que normen las actividades referentes a la salud e higiene en la institución	Si
8) Ha desarrollado planes o campañas para incentivar a su personal en el cuidado de su salud	Ministerio de salud / Ministerio de educación
Factor disposición de insumos y materiales de trabajo	**Respuestas**
9)Se han presentado novedades relacionadas a insumos y materiales para el correcto desarrollo de las actividades laborales de los docentes	Si
10) Existen proceso definidos para la gestión de insumos y materiales de trabajo para los docentes	No
11) Describa como se desarrollan las actividades en la gestión de insumos y materiales	

Nota: Resumen de preguntas realizadas para determinar el factor de seguridad, salud e insumos. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Factor de seguridad

En el desarrollo de actividades laborales dentro de la institución, no existen factores potenciales de riesgo físico o de accidentes. Hasta el presente año, no se han presentado novedades. Aunque si se consideran aspectos de riesgo a futuro como el uso de escaleras,

por ello se han encargado la aplicación de señales de advertencias y demás herramientas visuales que permitan precautelar las actividades o algún imprevisto que afecte al colaborador.

Las normas o reglas para disminuir cualquier posible riesgo se dá mediante el ministerio de trabajo, en el que proveen un estándar para el cumplimiento y el aseguramiento de la seguridad física en la institución.

Factor de salud

Al igual que el factor de seguridad, no existen riesgos potenciales relacionados a las actividades educativas con respecto al factor de salud. Pero el Ministerio de Salud se encarga de emitir reglamentos, informes y actualizaciones para el conocimiento de los docentes y altos mandos, en el que se definen procedimientos y reglamentos en la prevención y detección de enfermedades.

A la presente fecha no se han identificado eventos sobre riesgos de salud potenciales, pero los docentes, se les realiza capacitaciones sobre identificación de enfermedades y comunicaciones.

Factor de adaptación mediante la disposición de los recursos y materiales

Con respecto a la disposición de materiales y recursos para el desarrollo de las actividades de los docentes, sí se han presentado novedades. El personal docente, presenta inconformidad sobre la disposición de herramientas, insumos y demás materiales para el desarrollo de las actividades de la docencia posiblemente se deba a que no existen procedimientos normados o flujos de procesos definidos para la gestión de insumos y herramientas.

3.3 Resultado de la investigación documental

La investigación realizada mediante la revisión documental presenta la magnitud de la institución.

Tabla 12. *Demanda de recursos*

Demanda de recursos				
		Primaria		
Curso	**Paralelo**	**Número de estudiantes**	**Docentes**	
Inicial	1	18	Multidisciplinario	1
Primero básico	a	32	Multidisciplinario	1
Segundo básico	a	34	Multidisciplinario	1
Tercero básico	a	26	Multidisciplinario	1
Cuarto básico	a	28	Multidisciplinario	1
Quinto básico	a	27	Multidisciplinario	1
Sexto básico	a	31	Multidisciplinario	1
Séptimo básico	a	33	Multidisciplinario	1
		Secundaria		
Octavo	a	37	Química, computación, ciencias	1
Noveno	a	21	Sociales	1
Noveno	b	32	Lengua	1
Decimo	a	36	Contabilidad y emprendimiento	1
Primero BGU	a	26	Sociales	1
Segundo BGU	a	33	Matemática y física	1
Tercero BGU	a	32	Educación física	1
			Ingles	1
			Ciudadanía	1
Espacio físicos cursos		**Número de estudiantes**	**Número de docentes**	
15		**446**		**17**

Nota: Demanda y necesidades de recursos en la institución. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Como indica la tabla 12, la dimensión física de la institución está en crecimiento. El número de cursos y ambientes físicos para la enseñanza son de 15 cursos. Para soportar la capacidad de 446 estudiantes. Y el número de docentes que requieren materiales y herramientas son 17 en el desarrollo de las actividades académicas dentro de la institución educativa Pablo Picasso. Cabe indicar que las actividades académicas se desarrollan en horario matutino.

3.4 Análisis de resultados globales

El estudio realizado sobre el factor con mayor necesidad de mejora es el ambiente el cual se encuentra en la dimensión de seguridad, salud, suministros y herramientas estudiados. Cabe indicar que el enfoque deductivo- inductivo, que va desde un contexto global a especifico permitió determinar mediante las encuestas, el factor con mayor necesidad "Seguridad, salud, insumos y herramientas" .En segundo lugar, mediante la entrevista se procedió a profundizar en dicho factor, llegando a la conclusión que las actividades de seguridad y salud se encontraban normados, en cambio el de insumos y herramientas ha presentado novedades en el último periodo de actividades. Finalmente para contrastar los datos obtenidos, se procedió a revisar los documentos maestros de la institución para conocer la magnitud y dimensión de la institución considerando su capacidad de cursos, alumnos y docentes.

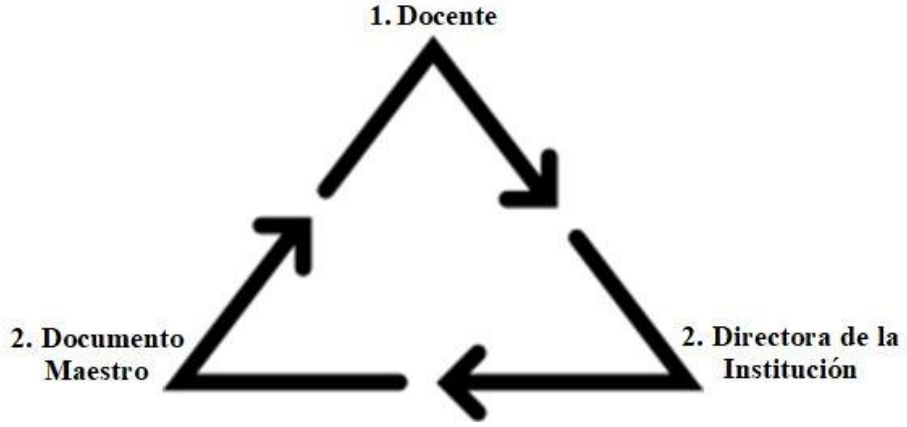


Figura 30. *Triangulación Docente, directiva y documentos.*
Nota: Contrastación de información obtenida. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

En conclusión, es necesario que los altos mandos desarrollen procesos para que cada uno de los docentes cuente con los materiales y herramientas necesarias para el desarrollo de las enseñanzas y de esa forma mejorar las condiciones en el que los colaboradores realicen sus actividades en la institución Pablo Picasso. Y definir mediante la propuesta como realizar una mejora a las actividades del proceso de retención y fidelización para prevenir futuras novedades.

Capítulo 4. Propuesta

El estudio realizado mediante el diseño metodológico y análisis de resultados, permitió identificar el factor de la retención, que genera mayor grado de insatisfacción en el personal docente, siendo la necesidad de herramientas e insumos para el desarrollo de las actividades laborales el factor con mayor necesidad. Por ello el presente capitulo se enfoca en el desarrollo de una estrategia para la retención del talento a través del factor de los recursos e insumos. Los estudios desarrollados en el marco teórico permiten relacionar la necesidad de los insumos y herramientas a los procesos del talento humano.

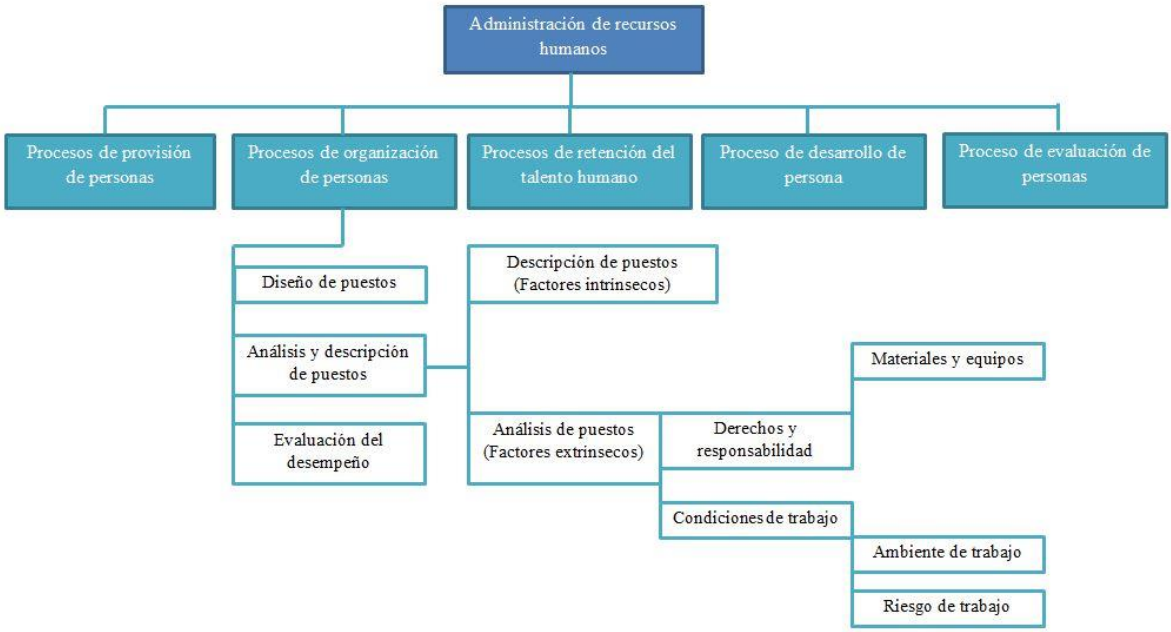


Figura 31. *Administración de recursos humanos.*
Nota: Gestión del talento humano. Adaptado de: (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2015). Elaborado por: Sampedro Aida

Como lo indica la figura 31, la administración del talento incluye el proceso de organización de las personas y como subproceso, el "análisis y descripción de puestos", el cual considera la revisión de las herramientas, materiales y equipos que se debe proveer al recurso para el desarrollo de las actividades dentro de su puesto de trabajo.

Por ello la presente propuesta se enfoca en mejorar la calidad de trabajo del recurso y a su vez que la institución, desarrolle procesos para conocer las necesidades de su

personal relacionadas a insumos y herramientas. De esa forma se eleva la satisfacción de las personas en su ambiente laboral para fidelizarlos.

4.1 Objetivos de la propuesta

La presente propuesta relacionada al análisis y descripción de los puestos de trabajos busca mejorar la percepción del personal relacionado a los factores de retención referente a los insumos y herramientas para sus actividades. Por ello los objetivos descritos a continuación se presentan desde un enfoque preventivo y correctivo de las actividades:

- Analizar y describir el puesto de trabajo docente en la institución Pablo Picasso para identificar la demanda de recursos y herramientas (Estrategia preventiva).
- Diseñar un proceso que permita asegurar los insumos y herramientas para el personal (Estrategia correctiva)..
- Determinar el impacto económico de la mejora en la institución Pablo Picasso.

4.2 Análisis y descripción del puesto de trabajo

El diseño del puesto de trabajo relacionado a la docencia dentro de la institución, considera los datos tomados del documento maestro para determinar la descripción, análisis y las condiciones necesarias para el correcto desarrollo de funciones del personal. La definición de las herramientas e insumos para el puesto se analizan desde las funciones del docente y considerando las actividades que este realizará. En la presente plantilla se describe el puesto de trabajo del docente, para la institución, considerando el nivel de educación primaria.

La tabla 13, presenta los insumos y herramientas que necesitará el docente para el desarrollo de sus actividades, en base a sus funciones:

- Marcadores 3 (Colores verde, azul, negro).

- Proyector
- Impresiones de talleres de trabajo
- Laptop
- Pizarra

Tabla 13. *Análisis y descripción del puesto*

Análisis y descripción del puesto	
Identificación del puesto:	Profesor de primaria
Fecha de Análisis:	Lunes 07 de Octubre del 2019
Jornada laboral:	Matutino
Horas de gestión por día	3
Horas de docencia por día	5
Puestos subordinados:	No existen
Superior inmediato:	Coordinador académico
Formación:	Título de tercer nivel en educación básica
Resumen del puesto:	Dar clases en las disciplinas de ciencias naturales, matemáticas, sociales y demás materias de conocimiento general para estudiantes de primaria.
Funciones:	Preparación de clases de acuerdo al malla curricular impartida por la institución
	Envío de tareas, proyectos relacionado a la disciplina a impartir.
	Revisiones de tareas dentro de la institución.
	Precautelar la seguridad de los estudiantes dentro de las aulas de clases.
	Desarrollar reuniones con padres de familias para informar los avances o novedades del estudiante.
	Desarrollo de las actividades extracurriculares
	Asistencia a capacitaciones provistas por la institución.
	Solución de conflictos dentro de clases
	Mantener informado al coordinador académico sobre las actividades desarrolladas y novedades presentadas.
Herramientas y equipos de trabajo	Materiales de escritura Marcadores 3 colores
	Pizarra
	Proyector de diapositivas
	Laptop
	Materiales didácticos (Impresiones de Talleres)
	1 cursos
Ambiente de trabajo	Dimensiones del curso 120 metros cuadrados
	2 ventiladores distribuidos en el curso

	1 ventanal a lo largo del curso
Responsabilidades:	Asegurar el cuidado de las herramientas de trabajo durante el desarrollo de sus actividades docentes
	Mantener el curso en condiciones limpias durante su proceso de docencia
	Comunicar necesidades de herramientas e insumos de forma anticipada
Relaciones internas:	Reuniones semanales con el coordinador académico
	Reuniones de trabajo con los demás miembros del equipo docente
	Comunicaciones con el orientador
Relaciones externas	Uso de herramienta digital para el envío de tareas
	Reuniones con los padres de familias

Nota: Descripción del puesto. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019).
Elaborado por: Sampedro Aida

4.3 Diseñar un proceso para el aseguramiento de los insumos y herramientas para los docentes (Estrategia preventiva).

4.3.1 Planificación de insumos y herramientas para el periodo lectivo en la institución educativa Pablo Picasso.

Con los insumos definidos para las actividades de docencia. A continuación se desarrollará una planificación de las herramientas a utilizar en un año lectivo.

Los marcadores y talleres impresos son insumos de mayor uso en la institución por lo que un docente en un periodo lectivo utilizaría alrededor de 144 marcadores, y 64 talleres. Por lo tanto considerando los 8 docentes en la institución en el nivel primario da un total de 288 marcadores y 128 talleres a proveer a los docentes (Ver tabla 14).

Tabla 14. *Planificación de insumos en un periodo lectivo*

Insumos	**Semanal**	**Mes**	**Periodo (9meses)**	**Número de docentes**	**Materiales a docentes**
Marcadores	3	12	36	8	288
Talleres	2	8	16	8	128

Nota: Planificación de insumos. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019).
Elaborado por: Sampedro Aida

Las laptops e infocus consideradas herramientas de trabajo, se pueden planificar para que estas puedan ser compartidas con el equipo de docentes de acuerdo a sus necesidades de enseñanza en la institución.

En la tabla 15, se describe el número de docentes y herramientas tecnológicas.

Tabla 15. *Planificación de herramientas en un periodo lectivo.*

Herramientas	**Docentes primaria**	**Número de herramientas**
Infocus	8	4
Laptops	8	4

Nota: Herramientas tecnológicas para las actividades docentes. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Con los datos obtenidos sobre la demanda de insumos y herramientas para la docencia se puede realizar una proyección de las necesidades dentro de un periodo lectivo. Con ello se asegura la disponibilidad de obtener los respectivos materiales para el desarrollo de las actividades de enseñanza dentro de la institución.

4.3.2 Proceso de solicitud de herramientas e insumos en la unidad educativa Pablo Picasso (Estrategia correctiva).

Para controlar la entrega de insumos y herramientas a los docentes, se procede a realizar un proceso que permita normar las actividades de solicitud de insumos y herramientas en la institución Pablo Picasso.

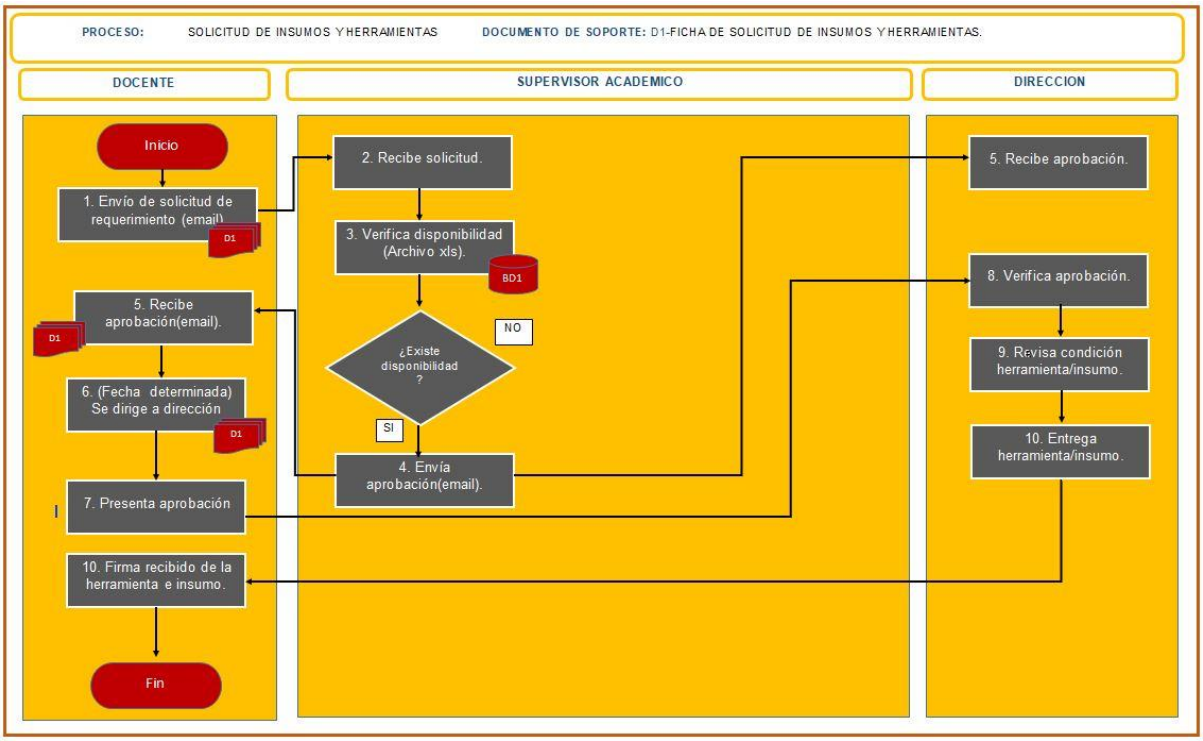


Figura 32. Proceso de solicitud de herramientas e insumos.
Nota: Desglose de proceso de solicitud. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

El proceso de solicitud de herramientas e insumos se describe de la siguiente manera:

1.- El docente envía solicitud de herramientas e insumos vía correo electrónico.

2.-El supervisor académico recibe solicitud.

3.-El supervisor académico verifica disponibilidad en su archivo de planificación en excel.

4.-En el caso que existe disponibilidad el supervisor envía aprobación por correo electrónico al docente.

5.-El supervisor envía aprobación por correo electrónico a dirección.

6.-El docente en la fecha indicada en que se solicita la herramienta e insumo, se dirige a dirección con la aprobación impresa del supervisor académico.

7.-La directora verifica la aprobación y revisa el archivo de disponibilidad.

8.-Para la entrega, revisa el estado y condición de la herramienta e insumo a entregar.

9.-La dirección entrega la herramienta e insumo.

10.-El docente firma el recibido y llena ficha de salida o recepción del bien.

4.4 Impacto financiero

La mejora de la percepción del personal docente en la institución permitirá disminuir los niveles de deserción del talento y a su vez la perdida de inversión financiera relacionada a los costos que incurren el reclutamiento, capacitación y liquidación de un recurso dentro de la institución.

Tabla 16. *Costos en integración de un talento*

Actividad	Descripción	Costo	Detalle	Total
Reclutamiento del docente	Envío mediante medio de comunicación	$ 45.00		$ 45.00
(Integración)	El supervisor académico capacita al docente para su integración en la institución.	$ 3.88	80 horas (2meses)	$ 310.00
Capacitaciones de mejora de competencias	Certificaciones Santillan	$ 50.00	6	$ 300.00
Liquidación		$ 420.00		$ 420.00
Total				$ 1,075.00

Nota: Costos incurridos en un recurso. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

La tabla 16, presenta en breves rasgos el costo que implica reclutar, integrar, desarrollar y liquidar un recurso dentro de la institución. Por ello con la retención y

fidelización del personal, se asegura que la inversión realizada se mantenga dentro de la institución y permita el crecimiento de la empresa y estabilidad del equipo de trabajo.

Conclusiones

Luego de haber realizado el respectivo proceso de investigación se puede concluir que el objetivo principal del presente documento de tesis es analizar y diseñar una estrategia de retención del talento humano en la unidad educativa Pablo Picasso y para ello se describe los pasos realizados para el cumplimiento del objetivo:

- Se fundamentó teóricamente los factores de la retención del talento humano mediante los supuestos de Litwin y Stinger permitiendo identificar, la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad, seguridad, salud, recursos y liderazgo como los factores que afectan la deserción del talento humano. Además se conoció el crecimiento teórico enfocado a la gestión del recurso, desde las teorías clásicas de la administración hasta las desarrolladas bajo el enfoque humano del talento.
- Mediante las encuestas al personal de la institución se identificó el factor de la retención. Presentando mayores necesidades de mejora en los elementos de seguridad, salud, insumos y recursos presentando un bajo puntaje de 4.05 en relación de los demás factores. Con respecto a la entrevista realizada se pudo profundizar acerca de la problemática identificada, llegando a la conclusión que el indicador que requería ser normado dentro del factor escogido era el de proveer los recursos, materiales, insumos y herramientas a los docentes para el desarrollo de sus actividades.
- Finalmente se desarrolló una propuesta en la que se presenta dos estrategias de mejoras del indicador identificado. La primera de tipo preventiva, la cual considera el análisis y descripción del puesto, para proyectar las futuras necesidades que un

docente requiere al ingresar a la institución. Con respecto a la estrategia correctiva se brinda un proceso, para la solicitud de los equipos tecnológicos en base a las funciones a realizar. También se desarrolló un desglose de los costos que ahorra la institución al mantener el recurso dentro de su plantilla de docentes.

Por lo tanto, cada factor de retención resultante se puede relacionar directamente con la mejora de los procesos de gestión debido a que la administración del talento es el resultado de los aportes teóricos y practicos presentados a través del tiempo.

Recomendaciones

Se recomienda los siguientes aspectos a considerar con respecto a la investigación realizada:

- En el presente proyecto se realiza una mejora a un solo factor de retención. El de mayor necesidad debido a la delimitación de la investigación y alcance. Pero en la tabla 9, los 5 factores que más presentan novedades, brindando la oportunidad de futuras investigaciones.
- Se deben realizar estudios trimestrales durante un año para analizar mediante datos, si la propuesta presentada ha ejercido un efecto práctico sobre los indicadores de deserción del talento humano.
- Se recomienda desarrollar un procedimiento de mantenimiento de los equipos y herramientas para mantener los activos de la institución en óptimas condiciones.
- Se recomienda realizar reuniones en el que se incluye al personal para conocer la percepción de los docentes sobre los esfuerzos realizados por la institución.

Referencias bibliográficas

Aguilar Simijaca, J. C. (2017). *La gestión del talento humano, elemento clave en el desempeño del personal en la empresa.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Aguirre, J. C., & Jaramillo, L. G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta Moebio no 53*, 175-189.

Añez Hernández, C. (2016). Flexibilidad laboral-Fin del trabajo permanente. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 250-265.

Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. A., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revsita Alergia Mexico* , 201-206.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación-Inducción a la metodología científica 6ta edición.* Caracas: Editorial Episteme.

Ballesteros Velázquez, B. (2014). *Taller de investigación cualitativa.* Madrid: Uned.

Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral.* Madrid: Univeridad Nacional de Educación a distancia .

Bravo Navarro, C. A. (2017). *Monitoreo y supervisión al equipo directivo y su efecto en la gestión del talento humano de las I.E.* Lima: Universidad César Vallejo.

Calvo Sanz, P. (2014). *Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Centro Nacional de Información de calidad. (2014). *La gestión del talento humano.* AEC.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* Mexico DF: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos.* Mexico: McGraw Hill.

Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa*, 21-35.

Díaz Bravo, L., Torruco- García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en educación media*, 162-167.

Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la economía*.

Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K., & Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el exito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 108-115.

Hernández Vela, H., Garrido, N., & Rico Pérez, M. C. (2016). Diseño de instrumento para evaluar el clima organizacional de Universidades Públicas en México. *European Scientific Journal*, 312-328.

Loja Rodríguez, W. (2017). *Las recompensas y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las entidades financieras.* Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo.

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónico de Investigación Educativa*, 39-47.

Ñaupas Paitan, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación.* Bogotá: Ediciones de la U.

Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2014). La gestión del talento humano ante el desafio de organizaciones competitivas. *Gestión Social*, 167-183.

Pardo, & Díaz. (2014).

Pérez Mayo, A. R., Vázquez García, Á. W., & Levín Kosberg, S. (2014). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad y empresa*, 13-33.

Quesada Quecan, L. F. (2014). *Gestión del talento humano, como promotor del desarrollo organizacional.* Bogotá: Universidad Miltar de Nueva Granada.

Rodriguez Miranda, L. M. (2014). *Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas.* Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 3-18.

Sandoval Caraveo, M. d. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económicos Administrativas*, 78-82.

Segredo Pérez, A. M., & Pérez Perea, L. (2016). El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. *Revista Infodir*, 4.

Villaseñor Rodríguez, I., & Gómez García , J. A. (2014). *Investigación y documentación jurídicas.* Madrid: Dykinson.

Anexo

Anexo 1 Formato de encuesta

Encuesta					
Nombre de la institución educativa:		Institución Educativa Pablo Picasso			
Objetivo de la encuesta: Determinar la percepecion de los colaboradores en el ambiente de trabajo					
Proceso de resolución: A continuación usted encontrará una serie de preguntas, para determinar sus opiniones y criterios respecto al ambiente laboral actual. Señale con una X, una sola respuesta.					
Sexo:		**Antigüedad (Años , meses)**			
Factores	**Respuestas**				
Dimensión individual	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
1)Considera que su trabajo y esfuerzo son reconocidos?					
2)Se siente satisfecho con las condiciones de remuneracion asignadas					
3)Se siente identificado con la institución y el servicio que provee					
4)Las funciones que realiza contribuyen a su autorealización					
5)Se siente motivado con los superiores de la institución					
6)Tienen autonomía en su puesto de trabajo					
Dimensión grupal	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
7)El liderazgo del superior influye postivamente en sus actividades					
8)Siente apoyo de parte de la jefatura en la institución					
9)Existe trabajo en equipo dentro del ambiente laboral					
10)Se siente comprometido(a) con el trabajo en equipo					
11)Existe confianza entre los colaboradores					
12)Existen medios de comunicación abierta en el que puedan emitir opiniones de mejora					
13) Existen ambientes para la resolución de conflictos					

Figura 33. Formato de encuesta lado anverso.

Nota: Diseño de la encuesta a los docentes. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Factores	Respuestas				
Dimensión organizacional	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
14)Al ingresar al trabajo se les informó sobre la misión y visión de la institución ?					
15)Se socializa sobre los logros alcanzados en la institución					
16)Las funciones delegadas son claras en el desarrollo de su trabajo					
17)Las politicas y procedimientos son socializados para el desarrollo normativo de las actividades de trabajo					
18)Es clara la estructura organizacional para el desarrollo de sus procesos de trabajo					
Salud y seguridad	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
19)El ambiente de trabajo esta acondicionado para el desarrollo de sus actividades					
20)Considera que el ambiente de trabajo es seguro para el desarrollo de sus actividades					
21)Se mantiene un correcto aseo e higiene en las instalaciones					
22)Los implementos e insumos le permiten trabajar de forma correcta					

Figura 34. *Formato de encuesta lado reverso*

Nota: Diseño de la encuesta a los docentes. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Anexo 2 Formato de entrevista

Entrevista	
Nombre de la institución educativa:	Institución Educativa Pablo Picasso
de la encuesta: Conocer a detalle los procesos relacionados al ambiente en seguridad y salud ocupacional y ambiente	
Proceso de resolución: Se desarrollará un dialogo basado en preguntas abiertas.	
Encuestado: Dirección de la unidad educativa Pablo Picasso- Directora general	
Preguntas	
Dimensión seguridad	
1)En el desarrollo de las actividades se han presentado accidentes que perjudiquen fisicamente, psicologicamente a sus colaboradores	
2) Cuentan con una unidad para el manejo de emergencias relacionados a accidentes laborales	
3) Cuentan con reglamentaciones que permitan definir y normar las actividades referentes a accidentes	
4) Existen revisiones parte de entidades para el control y regulación	
Dimensión salud	
5)Existen actividades que impliquen riesgos relacionados a la salud de sus colaboradores	
6) Existen normas o reglamentaciones para el cuidado de la salud de sus colaboradores	
7) Existen instituciones que normen las actividades referentesa a la salud e higiene en la institución	
8) Ha desarrollado planes o campañas para incentivar a su personal en el cuidado de su salud	
Dimensión salud	
9)Se han presentado novedades relacionadas a insumos y materiales para el correcto desarrollo de las actividades laborales de los docentes	
10) Existen proceso definidos para la gestión de insumos y materiales de trabajo para los docentes	
11) Describa como se desarrollan las actividades en la gestión de la gestión de insumos y materiales	

Figura 35. *Formato de entrevista*

Nota: Diseño de la entrevista a los altos mandos. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida

Anexo 3 Tabulación de las encuestas

Tabla 17. *Tabulaciones de encuestas*

Dimensión individual	Total personas	Resultados												
Recompensa		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2)Se siente satisfecho con las condiciones de remuneración asignadas	13	4	2	4	4	2	5	4	2	3	4	4	5	4
5)Se siente motivado con los superiores de la institución	13	5	3	4	4	4	5	5	2	4	3	5	5	4
Desafío														
1)Considera que su trabajo y esfuerzo son reconocidos?	13	4	2	4	4	4	5	5	2	3	2	4	5	2
4)Las funciones que realiza contribuyen a su autorrealización	13	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
Identidad														
3)Se siente identificado con la institución y el servicio que provee	13	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
6)Tienen autonomía en su puesto de trabajo	13	5	2	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
Dimensión grupal														
Liderazgo														
7)El liderazgo del superior influye positivamente en sus actividades	13	4	4	1	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
8)Siente apoyo de parte de la jefatura en la institución	13	4	3	4	4	4	5	5	2	4	4	5	5	4
Relaciones														
9)Existe trabajo en equipo dentro del ambiente laboral	13	3	3	4	4	2	5	4	4	3	4	5	5	4
10)Se siente comprometido(a) con el trabajo en equipo	13	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4
Cooperación														
11)Existe confianza entre los colaboradores	13	2	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4
Conflicto														
12)Existen medios de comunicación abierta en el que puedan emitir opiniones de mejora	13	4	3	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	4
13) Existen ambientes para la resolución de conflictos	13	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	5	5
18)Es clara la estructura organizacional para el desarrollo de sus procesos de trabajo	13	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	2
Organizacional														
14)Al ingresar al trabajo se les informó sobre la misión y visión de la institución ?	13	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4
15)Se socializa sobre los logros alcanzados en la institución	13	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
Dimensión estructura														
Responsabilidad														
16)Las funciones delegadas son claras en el desarrollo de su trabajo	13	5	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
Estándares														
17)Las políticas y procedimientos son socializados para el desarrollo normativo de las actividades de trabajo	13	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
Dimensión de seguridad y salud														
Seguridad														
20)Considera que el ambiente de trabajo es seguro para el desarrollo de sus actividades	13	5	4	3	5	4	5	4	2	4	4	5	5	5
Salud														
21)Se mantiene un correcto aseo e higiene en las instalaciones	13	5	4	1	5	4	5	4	2	4	4	5	5	4
Adaptación														
19)El ambiente de trabajo esta acondicionado para el desarrollo de sus actividades	13	4	4	2	5	4	5	4	2	4	4	5	5	4
22)Los implementos e insumos le permiten trabajar de forma correcta	13	5	4	1	5	4	5	4	2	4	3	5	4	4

Nota: Tabulación y puntuación de las encuestas. Adaptado de: (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Elaborado por: Sampedro Aida