



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**



**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADO Y  
EDUCACIÓN CONTINUA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE MÁSTER EN GERENCIA  
EDUCATIVA**

**TEMA DE TESIS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA  
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN EL INSTITUTO  
SUPERIOR TECNOLÓGICO “GUARANDA” EN EL  
PRIMER SEMESTRE DEL 2011.**

**AUTORA:**

**WILMA GONZÁLEZ ESPÍN**

**GUARANDA, 2011**





**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**



**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADO Y  
EDUCACIÓN CONTINUA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE MÁSTER EN GERENCIA  
EDUCATIVA**

**TEMA DE TESIS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA  
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN EL INSTITUTO  
SUPERIOR TECNOLÓGICO “GUARANDA” EN EL  
PRIMER SEMESTRE DEL 2011.**

**AUTORA:**

**WILMA GONZÁLEZ ESPÍN**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**ING. VÍCTOR HUGO QUIZHPE MBA.**

**GUARANDA, 2011**

## **I. DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación dedico a Dios a quién le debo todo lo que soy, a mis queridos hijos que son la razón de mi vida, a mis padres y abuelitos que desde el más allá me brindaron sabiduría y me impulsaron siempre que siga adelante y sea mejor y a mi esposo compañero y amigo de siempre.

Wilma.

## **II. AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Estatal de Bolívar por permitirme culminar este trabajo de investigación, a todos los docentes que estuvieron involucrados y de manera especial a mi Director de Tesis Ing. Víctor Hugo Quizhpe MBA. quién supo orientarme cabalmente en la realización de este trabajo.

Wilma

### **III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

Universidad Estatal de Bolívar

MBA.

Víctor Hugo Quizhpe

#### **CERTIFICA QUE:**

Luego de haber cumplido con todas las asesorías de acuerdo al cronograma previsto para el efecto, el trabajo de investigación titulado, **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “GUARANDA” EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2011”**, realizada por la estudiante Lic. Wilma Marlene González Espín.

Una vez que este trabajo reúne todos los requisitos de calidad, autorizo con mi firma para que pueda ser presentado, defendido y sustentado. Observando las normas legales que para el efecto existen.

Ing. Víctor Hugo Quizhpe MBA.

**Asesor.**

## **IV. AUTORÍA NOTARIADA**

### **CERTIFICADO**

Por medio de la misiva certifico que el presente trabajo de investigación: **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “GUARANDA” EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2011”**, elaborada por la Lic. Wilma Marlene González Espín, previo a la obtención del Título de Máster en Gerencia Educativa. Es inédito, garantizando su autenticidad y responsabilizándose por los contenidos en este trabajo de investigación.

-----  
**AUTORA**

-----  
**NOTARIO**

## V. TABLA DE CONTENIDOS.

|                      |   |    |
|----------------------|---|----|
| <b>I.</b>            | DEDICATORIA.....                                    | 1  |
| <b>II.</b>           | AGRADECIMIENTO.....                                 | 2  |
| <b>III.</b>          | CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....            | 3  |
| <b>IV.</b>           | AUTORÍA NOTARIADA.....                              | 4  |
| <b>V.</b>            | TABLA DE CONTENIDOS.....                            | 5  |
| <b>VI.</b>           | RESUMEN EJECUTIVO.....                              | 9  |
| <b>VII.</b>          | INTRODUCCIÓN.....                                   | 13 |
| 1.                   | TEMA.....   | 15 |
| 2.                   | ANTECEDENTES.....                                   | 16 |
| 3.                   | PROBLEMA.....                                       | 18 |
| 4.                   | JUSTIFICACIÓN.....                                  | 20 |
| 5.                   | INFORME DE LOGROS.....                              | 22 |
| 6.                   | INFORME SOBRE LA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS       | 24 |
| 7.                   | VARIABLES.....                                      | 25 |
| 8.                   | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....                | 26 |
| <b>CAPÍTULO 1</b>    |   |    |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> |   |    |
| 1.1.                 | TEORÍA CIENTÍFICA.....                              | 28 |
| 1.1.1.               | LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....                  | 28 |
| 1.1.1.1              | Conceptos de Administración de Recursos Humanos ... | 28 |

|  |    |
|--|----|
| 1.1.1.2 Aspectos Fundamentales de la Administración Moderna de Recursos Humanos..... | 29 |
| 1.1.1.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos...                        | 30 |
| 1.1.1.4 Procesos de la Administración de Recursos Humanos...                         | 34 |
| 1.1.1.5 Importancia de la Administración de Recursos Humano.                         | 36 |
| 1.1.1.6 Gestión Del Talento Humano.....  | 37 |
| 1.1.1.7 Funciones de la Gestión del Talento Humano.....                              | 39 |
| 1.1.1.8 Talento Humano.....  | 39 |
| 1.1.1.9 Capital Humano.....  | 41 |
| 1.1.1.10 Composición del Talento Humano.....   | 41 |
| 1.1.1.11 Capital Humano y Educación.....   | 42 |
| 1.1.1.12 Capital Intelectual.....  | 43 |
| 1.1.1.13 Reclutamiento y Selección Del Personal.....                                 | 45 |
| 1.1.1.14 Proceso de Selección de Personal.....                                       | 46 |
| 1.1.1.15 Evaluación de los Resultados de la Selección de Personal.....               | 46 |
| 1.1.1.16 Compromiso.....   | 47 |
| 1.1.2 MOTIVACIÓN   | 50 |
| 1.1.2.1 Concepto.....  | 50 |
| 1.1.2.2 Modelos de Motivación.....   | 55 |
| 1.1.2.3 Motivación intrínseca y extrínseca.....                                      | 55 |
| 1.1.2.4 Valores.....   | 55 |
| 1.1.2.5 Tipos de Valores.....  | 57 |
| 1.2 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....  | 61 |

|                       |  |     |
|-----------------------|--|-----|
| 1.3                   | MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....                             | 65  |
| 1.4                   | MARCO SITUACIONAL.....                                     | 69  |
| 1.5                   | MARCO LEGAL.....   | 72  |
| <b>CAPITULO II</b>    |  |     |
| <b>2. METODOLOGÍA</b> |  |     |
|                       | <b>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS</b>                           | 75  |
| 2.1                   | MÉTODOS INVESTIGATIVOS.....                                | 75  |
| 2.2                   | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE<br>DATOS..... | 76  |
|                       | UNIVERSO Y MUESTRA.....                                    | 77  |
| 2.3                   | MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....                              | 78  |
| 2.4                   | ESTRATEGIAS DE CAMBIO.....                                 | 80  |
| <b>CAPÍTULO III</b>   |  |     |
|                       | <b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>         | 84  |
| 3.1.                  | ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....                               | 84  |
|                       | INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....                          | 106 |
|                       | RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS .....                        | 108 |
| 3.2.                  | CONCLUSIONES.....  | 110 |
| 3.3.                  | RECOMENDACIONES.....                                       | 111 |
| 3.4.                  | BIBLIOGRAFÍA.....  | 112 |
| 3.5.                  | ANEXOS.....  | 113 |

## LISTA DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| GUÍA DE OBSERVACIÓN.....                       | 114 |
| ENCUESTA PARA DOCENTES.....                    | 116 |
| ENCUESTA PARA ESTUDIANTES DE BACHILLERATO..... | 118 |
| ENTREVISTA.....                                | 120 |
| FOTOGRAFÍAS.....                               | 122 |
| OFICIO DE AUTORIZACIÓN.....                    | 125 |
| OFICIO DE AGRADECIMIENTO.....                  | 126 |
| CONVOCATORIA.....                              | 127 |

## **VI. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL E INGLÉS**

El Tema de estudio fue La Gestión del Talento Humano y la Motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” en el primer semestre del 2011. Siendo el problema ¿Cómo afecta en la Gestión del Talento Humano, la Motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda.

Este trabajo consta de tres Capítulos: Capítulo I. Marco Teórico Científico. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Conceptos. Aspectos Fundamentales.- Objetivos.- Procesos.- Importancia de la Administración de Recursos Humanos.- Gestión.- Funciones.- Talento Humano.- Capital Humano.- Composición del Talento Humano.- Capital intelectual.- Reclutamiento y Selección de personal.- Procesos de Selección.- Compromiso. MOTIVACIÓN.- Concepto.- Modelos.- Clases.- Valores. Marco Conceptual. Marco Referencial. Marco Situacional y Marco Legal.

Del estudio realizado se determinó que el perfil de la institución en Gestión del Talento Humano, en el aspecto positivo estaba en un 18,80 %, en nivel medio se estableció el 19,67 % y en el aspecto negativo se encontraba en un 51,52 %, lo que se determinó claramente que fue necesario aplicar las estrategias de cambio para mejorar y elevar la motivación en esta institución.

El estudio está basado en una investigación descriptiva y un diseño de campo, para realizar un cambio y evaluar sus resultados. La metodología de recolección de datos se efectuó a través de entrevistas dirigidas a las autoridades, personal administrativo y de servicio, encuestas al personal docente y estudiantes de bachillerato del Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” y observación directa a todo el Talento Humano de la institución.

El resultado detectado fue producto de la falta de gestión, escaso liderazgo falta de relaciones humanas, poca comunicación de las autoridades con el personal, falta de práctica de valores, desinterés por la capacitación e innovación de

conocimientos, y por ende escaso compromiso y desmotivación del Talento Humano que labora en la institución.

La interpretación y análisis de los resultados permitió identificar el plan de intervención, las mismas que están establecidas en las estrategias de cambio que fueron socializadas en talleres dirigidos a autoridades, personal administrativo, de servicio, personal docente y estudiantes de bachillerato, logrando cumplir el objetivo propuesto, que fue propiciar una motivación positiva en el Talento Humano.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The Theme of study was Human Resource Management and Motivation of “Guaranda” Superior Technological Institute Staff in the first half 2011. Being the problem how does Human Resource Management affect in the personal motivation of “Guaranda” Superior Technological Institute.

This work contains three chapters: chapter I. Scientific theory framework THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT. Concept Fundamental aspects.- Processes.- Importance of human resources management. Management.- Functions.- Human talent.- Human Capital.- Composition of human talent.- Intellectual Capital.- Recruitment and selection of the personnel.- Selection Process.- Commitment.- Motivation.- Models.- Classes.- Values.- Conceptual frameworks.- Referential framework.- Situational framework and legal framework.

The realized study was determined that the profile of the institution in management of human talent, on the positive aspect was in a 18,80%, in average level was set at 19,67 and in the negative aspect was found in a 51,52%, so it was clearly established that was necessary to apply the strategies of change in order to improve and increase the motivation in this institution.

The study is based in a descriptive investigations and a field design, in order to realize a change and evaluate their results. The methodology of data collection was realized by means of interviews conducted to the authorities, staff and service, faculty and student survey of “Guaranda” Superior Technological Institute, and direct observations of the whole human talent of the institution.

The detected result was product of the lack management, poor leadership, lack of human relationship, poor communication of the authorities with the personnel. Lack of practical of values, lack of interest in training and innovation of the

knowledge, and therefore lack of commitment and negative motivation of human talent that works in the institution.

The interpretation and analysis of the results allowed to identify the interventions plan the same that are established in change strategies that are socialized in workshops for authorities, staff and services, faculty and students of the High School, gaining to get the objective proposed, that was to promote a positive motivation in the human talent.

## VII. INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano, constituye el elemento clave dentro de los procesos gerenciales y por estar inmersa en el área de los recursos humanos es la que más ha sufrido cambios en las empresas e instituciones. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre se cambió, muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos, por Gestión del Talento Humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual. De allí que administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones e instituciones.

El Talento Humano es complejo, se mueve en función de anhelos y necesidades específicas, éste hecho tiene una incidencia muy concreta en el mundo de las relaciones laborales; se deben reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar mejorarlas con los planteamientos de los directivos, de tal manera que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de la meta común.

Las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización e institución. Con esa nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y perfecciones singulares.

Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud.

El talento humano conduce necesariamente al del capital humano, el patrimonio invaluable que una organización e institución puede reunir para alcanzar la

competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: talentos y contexto

El reclutamiento y la selección de personal funcionan como un filtro que sólo permite ingresar a la organización o institución a algunas personas, aquellas que cuentan con las características establecidas.

La gestión del talento humano será factible poniendo en práctica la motivación que es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

El trabajo está distribuido en capítulos. En el primer capítulo se describe las teorías y enfoques científicos, epistemológicos y la fundamentación legal de la institución educativa. El marco teórico hace un análisis de la fundamentación ontológica, axiológica de la Gestión del Talento Humano, lo que induce a que se establezca el compromiso, la reflexión y la predisposición del Talento Humano del plantel.

Lo referente al capítulo de la metodología se realizó lo detallado en el proyecto de investigación, utilizando métodos y técnicas e instrumentos, que fueron guías de trabajo que hacen presencia en los anexos y que permitieron recoger la información para el respectivo análisis.

En el tercer capítulo se encuentra un minucioso análisis y procesamiento de datos obtenidos en la investigación de campo, de lo cual se realizó la interpretación correspondiente, basada en los instrumentos aplicados.

Con este análisis se llegó a comprobar la hipótesis planteada en forma cualitativa, donde se estableció claramente que fue necesario aplicarlas estrategias de cambio propuestas, realizando la socialización para elevar la motivación y la autoestima, mejorar las relaciones humanas del Talento Humano de la institución, la misma que fue realizada con el apoyo de un reconocido motivador del país el Dr. Rodrigo Abarca.

## **1.-TEMA.**

La Gestión del Talento Humano y la Motivación del Personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” en el primer semestre del 2011.

## **2. ANTECEDENTES**

La gestión de los talentos humanos contempla acciones encaminadas al análisis de las necesidades y la puesta en marcha de programas resolutivos referidas a las personas que integran una organización, entendiendo que éstas son también un recurso fundamental de la organización. La función de asistir, asesorar, esclarecer ideas en temas referidos a personas, lleva implícito un componente de autoridad profesional que solo se sostiene si va acompañado de una posición ética, que implica el respeto por el otro y la confidencialidad de los datos. La dimensión ética también se manifiesta en el ejercicio responsable del cargo, teniendo presentes los objetivos, alcances y límites del mismo, así como la distancia estructural entre la persona y la función que ésta pueda ocupar.

El área de los recursos humanos es la que más ha sufrido cambios en las empresas e instituciones. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre se cambió, muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos, por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual. De allí que administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones e instituciones.

De hecho, las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la empresa o institución. Además, la mejora de los procesos de formación y desarrollo se ha de configurar como una herramienta imprescindible para que la propia organización pueda comprender, asimilar y poner en práctica el cambio de cultura que supone la implantación de una dirección basada en valores. Por ello, el impulso de los valores morales, culturales, éticos y estéticos, que tanto a nivel personal como social deben impregnar a las empresas o instituciones, sólo puede ser llevado a cabo por personas dotadas de especial sensibilidad para asumir el liderazgo legitimador del cambio de cultura.

El área de gestión del talento humano a más de la administración del ente como recurso en la institución objeto de estudio, no solo comprende el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores como son: conocimientos, experiencias, motivaciones, compromisos, intereses, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son fundamentales en el funcionamiento de una institución ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos técnicos y materiales.

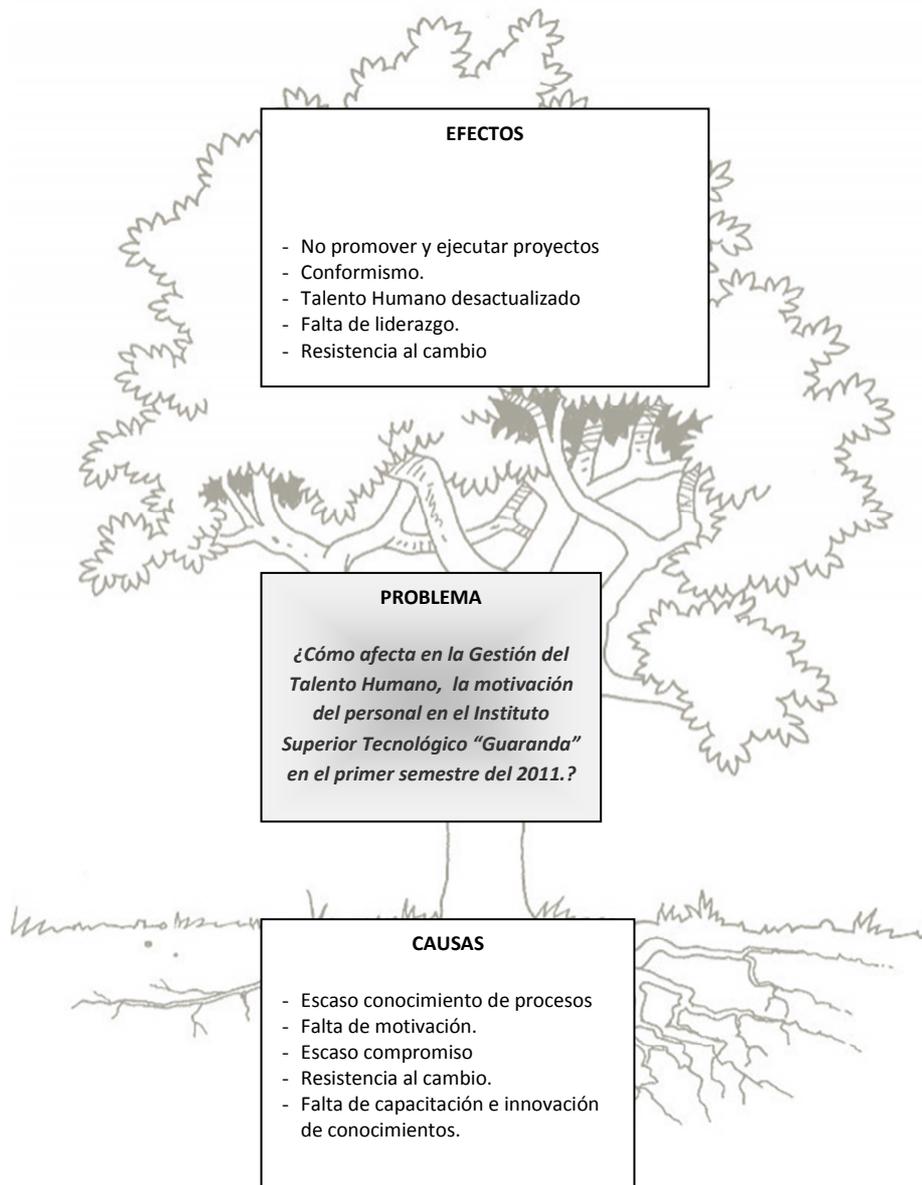
En el Instituto Superior Tecnológico Guaranda, por falta de liderazgo de las autoridades, por las políticas educativas de los gobiernos de turno, Ministerio de Educación, autoridades locales, etc. y por desinterés y conformismo del personal que labora en este plantel, y al no existir ninguna exigencia de parte de las autoridades educativas superiores a más de que cuando era necesario ascender a otra categoría, el talento humano buscaba cumplir con un requisito para poder ascender y beneficiarse económicamente. Cabe destacar que en la actualidad con la nueva Ley de Educación aprobada existe la exigencia de cumplir con un determinado número de horas de capacitación, aparte de aprobar la evaluación respectiva, que por cierto aún al talento humano de la institución no se lo ha hecho. Pero luego de la socialización están predispuestos a empezar con la capacitación y renovación de conocimientos.

Sin embargo, el talento humano por lo expuesto y los cambios que se tiene que darse a partir del próximo año lectivo, referente a carga horaria, nuevos compromisos que tienen que cumplir, los inconvenientes que se dará con los profesores contratados, que en la mayoría de los casos les tendrán que agradecer los servicios. De esta manera la actitud pasiva frente a la falta de compromisos en la institución al no integrar equipos de trabajo, ya sea por su tiempo disponible, rivalidad, escaso liderazgo de las autoridades, poca capacitación del personal, desinterés por innovar sus conocimientos, peor aún de involucrarse en generar proyectos. Todo esto provocaba la desmotivación del Talento Humano, que se ha logrado elevar la motivación en un alto porcentaje con la aplicación de las estrategias de cambio y por ende mejorar las relaciones humanas, elevar el autoestima y adquirir mayores compromisos en la institución.

### 3. PROBLEMA

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### Árbol del problema



## **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Ante las nuevas exigencias de la sociedad y el mejoramiento de la calidad de la educación en los planteles educativos del país, el Gobierno Nacional, el Ministerio de Educación, Direcciones Provinciales e Instituciones Educativas, están empeñadas en que realmente se necesita estar comprometidos, de tal manera que, el personal responsable de lograr este objetivo perciba el reto que eso conlleva. De allí que es preciso establecer que al no existir en el Instituto Tecnológico Superior “Guaranda” una adecuada Gestión de Talentos Humanos, en los procesos gerenciales del personal, por falta de motivación y compromisos que deben tener las instituciones con su personal y por no haber este vínculo, se ha establecido que existe:

1. Personal docente y administrativo desmotivado.
2. Desinterés por la capacitación.
3. Conformismo.
4. Falta de compromisos con la institución para generar proyectos, innovaciones.
5. Escaso liderazgo.

Ante lo expuesto planteo el siguiente problema:

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿Cómo afecta en la Gestión del Talento Humano, la Motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” en el primer semestre del 2011?

## **SUB-PROBLEMAS:**

1. Bajo nivel de Gestión del Talento Humano.
2. Clima desfavorable.
3. Escaso compromiso del Talento Humano en la institución.
4. Falta de liderazgo en la institución.
5. Desinterés por la capacitación e innovación de conocimientos.

## 4. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones, empresas e instituciones a nivel mundial, nacional y locales poseen un elemento en común, todas están integradas por personas. Las personas son las encargadas de llevar a cabo los logros, avances, errores, etc. Por ello no es exagerado expresar que el talento humano es y ha sido el recurso más preciado en todos los tiempos, en todo el mundo.

Si estas organizaciones, empresas o instituciones poseen grandes capitales, modernas instalaciones, equipos con tecnología de punta, pero si no disponen de talento humano o estas personas están mal dirigidas, con escasa motivación, estarían con baja autoestima para desempeñar sus funciones por ende los resultados no serían los deseados.

En nuestro país educación formal, siendo la encargada de cumplir con su elevado cometido social, tiene que sujetarse a un cambio profundo en todas las instituciones educativas, caso contrario tendrá serias dificultades para adaptarse a los nuevos tiempos, lograr mejores estándares de calidad para todos y contribuir sustancialmente al progreso personal, social y económico.

Lo importante de este tema fue primordialmente las necesidades de la institución, también que todo el recurso humano sea continuamente orientado hacia las situaciones cambiantes y hacia los nuevos retos. Es necesario entonces que a esos cambios se inyecten nuevos procesos que paulatinamente contribuyan al mejoramiento y desarrollo del talento humano, enmarcados en actividades participativas dentro de la administración de recursos humanos.

Fue pertinente efectuar esta investigación por cuanto habiendo detectado que el personal que labora en la institución se encontraba desmotivado, con baja autoestima, eran conformistas, no tenían interés por la capacitación e innovación de conocimientos, actitud pasiva para formar equipos de trabajo generar proyectos o sea sin el deseo de adoptar con mayores compromisos con la institución. Por lo

cual lo que pretendí solucionar el problema aplicando las estrategias de cambio mediante la socialización y se ha logrado una mayor motivación del talento humano, lo cual repercutirá en el establecimiento de mejores relaciones humanas, predisposición para capacitarse, adquirir mayores compromisos y por ende se mejorará la calidad de la educación.

La investigación fue factible por la predisposición de las autoridades de la institución para proporcionar la información respectiva. Además, se contó con los recursos necesarios: humanos, financieros y materiales.

La investigación, así concebida es original y se justificó plenamente por cuanto es por primera ocasión que se realizó este tipo de trabajo de investigación y respondió a las necesidades y demandas que la institución la juventud y la sociedad en general esperan de las autoridades del establecimiento.

Este tema fue novedoso por las actuales estrategias de cambio dentro del sistema educativo están íntimamente relacionadas con la influencia del concepto de calidad. La experiencia de quienes se encuentran comprometidos con el logro de la calidad ha comprobado que, factores como los modelos organizacionales, el liderazgo de los directivos, los planes de formación y motivación de los recursos humanos, la gestión del talento humano entre otras, constituyen un elemento importante en el logro de la calidad en la educación.

De este trabajo de investigación se beneficiaron las autoridades, el personal docente, administrativo de servicio, los estudiantes y sociedad en general, toda vez que la institución con un talento humano motivado y adoptando compromisos se obtendrá mejores resultados y por ende el mejoramiento de la calidad de la educación.

## **5. INFORME DE LOGROS**

### **OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar los procesos de Gestión del Talento Humano que propicien una motivación positiva, en el personal del Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”, durante el primer semestre del 2011.

Una vez concluida la investigación se ha alcanzado el objetivo planteado mediante la identificación de los procesos de cambio en la Gestión del Talento Humano que sirvieron para propiciar una motivación positiva y obtener mayores compromisos con la institución.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Talento Humano en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”.

Mediante la observación directa al Talento Humano se procedió a determinar la situación de la institución para emprender un plan de intervención que sirvió para propiciar una motivación positiva en la comunidad educativa.

2. Fundamentar de manera científica y técnica la Gestión del Talento Humano frente a la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”.

Se fundamentó científicamente y textualmente la información, recolectada a través de libros, revistas e internet que sirvieron de base para realizar el marco teórico.

3. Escoger y aplicar estrategias de mejora en la Gestión del Talento Humano, con el apoyo de un experto para lograr una mayor motivación.

Mediante la interpretación y el análisis de los resultados, se identificó que era necesario realizar un plan de intervención, que están establecidas en las estrategias de cambio, las mismas que habiendo realizado mi persona, la socialización mediante talleres dirigidos a autoridades, personal administrativo, de servicio, personal docente y estudiantes de la institución, con el apoyo del Dr. Rodrigo Abarca, reconocido profesional en motivación, se obtuvo los resultados deseados.

4. Identificar el nivel de motivación y compromiso del personal.

Con la evaluación realizada al Talento Humano, luego de la aplicación de las estrategias de cambio se estableció claramente que se elevó la motivación del personal, se mejoró las relaciones humanas, existe predisposición para capacitarse e innovar de conocimientos y por consiguiente adoptar mayores compromisos con la institución.

## **6. HIPÓTESIS**

Con la aplicación de estrategias de mejoramiento en la Gestión del Talento Humano, se elevará la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”

### **COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

De acuerdo con los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos a los actores educativos, se estableció un nivel positivo institucional del 18,80% y estudiantes el 34%, determinándose la situación actual y el perfil positivo bajo de la institución en la Gestión del Talento Humano; se acepta la hipótesis, y se establece que la aplicación de estrategias de mejoramiento en la Gestión del Talento Humano, mejoró la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”

## **7. VARIABLES**

### **INDEPENDIENTE**

Gestión del Talento Humano

### **DEPENDIENTE**

Motivación

## 7.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLE  | DEFINICIÓN   | DIMENSIÓN  | CATEGORÍA   | INDICADORES                           | ÍTEMS  | INSTRUMENTOS            |
|---|--|--|---|---------------------------------------|--|-------------------------|
| <b>Independiente</b><br><b>Gestión del Talento Humano</b>   | Gestión del Talento Humano es el proceso continuo de análisis, desarrollo y utilizar con eficiencia el talento, sus valiosos conocimientos, habilidades y competencias para satisfacer las necesidades institucionales | Gestión<br>Conocimiento de procesos                  | Actores   | Talento Humano                        | ¿ Está usted de acuerdo con la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la Institución?<br>Alto ( )<br>Medio ( )<br>Bajo ( ) | Observación<br>Encuesta |
|   |  |  |   | Conceptos.                            |  |                         |
|   |  | Falta<br>capacitación de innovación de conocimientos | Talentos  | Aspectos fundamentales                | ¿Qué tan comprometida / o está usted con la realización de actividades de la institución?<br>Alto ( )<br>Medio ( )<br>Bajo ( )           | Encuesta                |
|   |  | Objetivos de ARH.                                    |   |                                       |  |                         |
| Gestión<br>Funciones<br>Composición<br>Procesos para incorporar personas, reclutamiento, selección y contratación |  |  | ¿Conoce usted cuáles son los procedimientos para seleccionar al personal cuando se producen vacantes?<br>Si ( )<br>No ( ) | Encuesta                              |  |                         |
| Procesos para colocar, recompensar, desarrollar, retener y monitorear a personas                                  |  |  | ¿Ha asistido usted a seminarios gestionados por las autoridades del plantel?<br>Si ( )<br>No ( )                          | Observación<br>Entrevista<br>Encuesta |  |                         |
| Actualización e innovación  |  |  |   |                                       |  |                         |
| Evaluación de desempeño   |  |  |   |                                       |  |                         |

|                               |   |                    |               |   |  |                                       |
|-------------------------------|---|--------------------|---------------|---|--|---------------------------------------|
| <b>Dependiente Motivación</b> | La motivación “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. | Motivación Modelos | Beneficiarios | Motivación Intrínseca                             | ¿Con qué frecuencia innova usted sus conocimientos sobre técnicas de estudio?<br>Frecuentemente ( )<br>Pocas veces ( )<br>Rara vez ( )   | Encuesta                              |
|                               |   |                    |               | Valores   | ¿Se preocupa usted por investigar en diferentes fuentes (Internet, Textos, Revistas, etc.)?<br>Frecuentemente ( )<br>Pocas veces ( )<br>Rara vez ( )   | Encuesta                              |
|                               |   |                    |               | Práctica de valores                               | ¿Cómo califica las relaciones humanas de las autoridades con el personal que labora en la institución?<br>Excelente ( )<br>Buenas ( )<br>Regulares ( )   | Observación<br>Entrevista<br>Encuesta |
|                               |   |                    |               | Actitud al cambio<br>Empoderamiento<br>Resultados | ¿Se ha realizado en la institución actividades para mejorar la motivación y elevar la autoestima del personal en el plantel?<br>Si ( )<br>No ( )   | Observación<br>Entrevista<br>Encuesta |
|                               |   |                    |               |   | Indique si en la institución se ha implementado un plan de capacitación permanente siendo fundamental para el mejoramiento del desempeño docente y elevar la calidad de la educación<br>Si ( )<br>No ( ) | Observación<br>Entrevista<br>Encuesta |

# **CAPITULO I**

## **1.1. MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO**

### **1.1.1. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **1.1.1.1. Conceptos de Administración de Recursos Humanos**

- La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.
- La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.
- La administración de recursos humanos es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.
- La administración de los recursos humanos es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos.
- La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.

- La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y se basa de su éxito.<sup>1</sup>

### **1.1.1.2. Aspectos fundamentales de la administración moderna de recursos humanos.**

La administración de recursos humanos de basa en algunos aspectos fundamentales:

- Las personas como seres humanos, dotados de personalidad propia y fundamentalmente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.
- Las personas como activadores de los recursos de la organización, capaces de dotarla de talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas las personas hacen inversiones en la organización -esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos, etc., con la esperanza de obtener rendimientos en esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión sólo se justifica si produce un rendimiento razonable. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la

---

<sup>1</sup>Chiavenato, I.(2004). Gestión del Talento Humano (3ra Ed.) editorial mc graw hill país colombia.

inversión. De allí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones. También es el carácter de la acción y la autonomía de las personas, y ya no de su pasividad e inercia. Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos de ella.

- Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar maquinarias y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a los que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.
- Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

### **Aporte**

La administración de personal o específicamente de recursos humanos, se torna cada vez más importante en la actualidad en todos los ámbitos como resultado de tendencias sociales, económicas y políticas. Es así que los diversos conceptos de administración de recursos humanos están enmarcados en el personal que labora en las organizaciones, empresas o en mi caso en la institución educativa objeto de la investigación.

#### **1.1.1.3. Objetivos de la administración de recursos humanos.**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de allí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

Los objetivos son múltiples:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes de hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficiencia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH. El principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados. Ésta fue la creencia que llevó a Walt Disney a construir su compañía con base a sus propias personas. En el nivel macroeconómico, la competitividad se refiere al grado en que la nación puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que sean aceptados en los mercados internacionales, mientras que, al mismo tiempo, mantiene o expande las ganancias reales de sus ciudadanos. En esta definición, puede sustituir la palabra nación por organización y ciudadanos por personas.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no solo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Los

objetivos deben ser claros y explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan. Las medidas de la eficacia de la ARH, y no tan sólo la medida de cada jefe, son lo que se debe proporcionar a las personas indicadas, en la fase indicada del desempeño de su trabajo y en el tiempo indicado para la organización.

- Aumentar el auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para las competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, o ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo se refiere los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad la autonomía y tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de calidad de vida en el trabajo procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable atractivo. La confianza de las personas es fundamental para retener y asegurar a los talentos.
- Administrar e impulsar el cambio. En decenios recientes hubo un período turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y hábiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las

organizaciones. Además, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios.

- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben ser garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de Responsabilidad social. La Responsabilidad Social no es una exigencia impuesta solo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a las personas que trabajan en ellas.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de Administración. Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la creación no solo de una fuerza de trabajo fuertemente
- Involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente.<sup>2</sup>

### **Criterio**

Los objetivos de la administración de recursos humanos son claros y precisos, por cuanto todos se enfocan en cumplir con la misión y visión de las organizaciones o instituciones, alcanzar la eficiencia y eficacia, ser competitivos, tener un personal bien entrenado y motivado, de esta manera se logrará una mejor calidad de vida en

---

<sup>2</sup> Chiavenato, I.(2004). Gestión del Talento Humano (3ra Ed.) editorial mc graw hill país colombia.

el trabajo; así como también se logra cambios, lógicamente aplicando las políticas sociales de las empresas o instituciones.

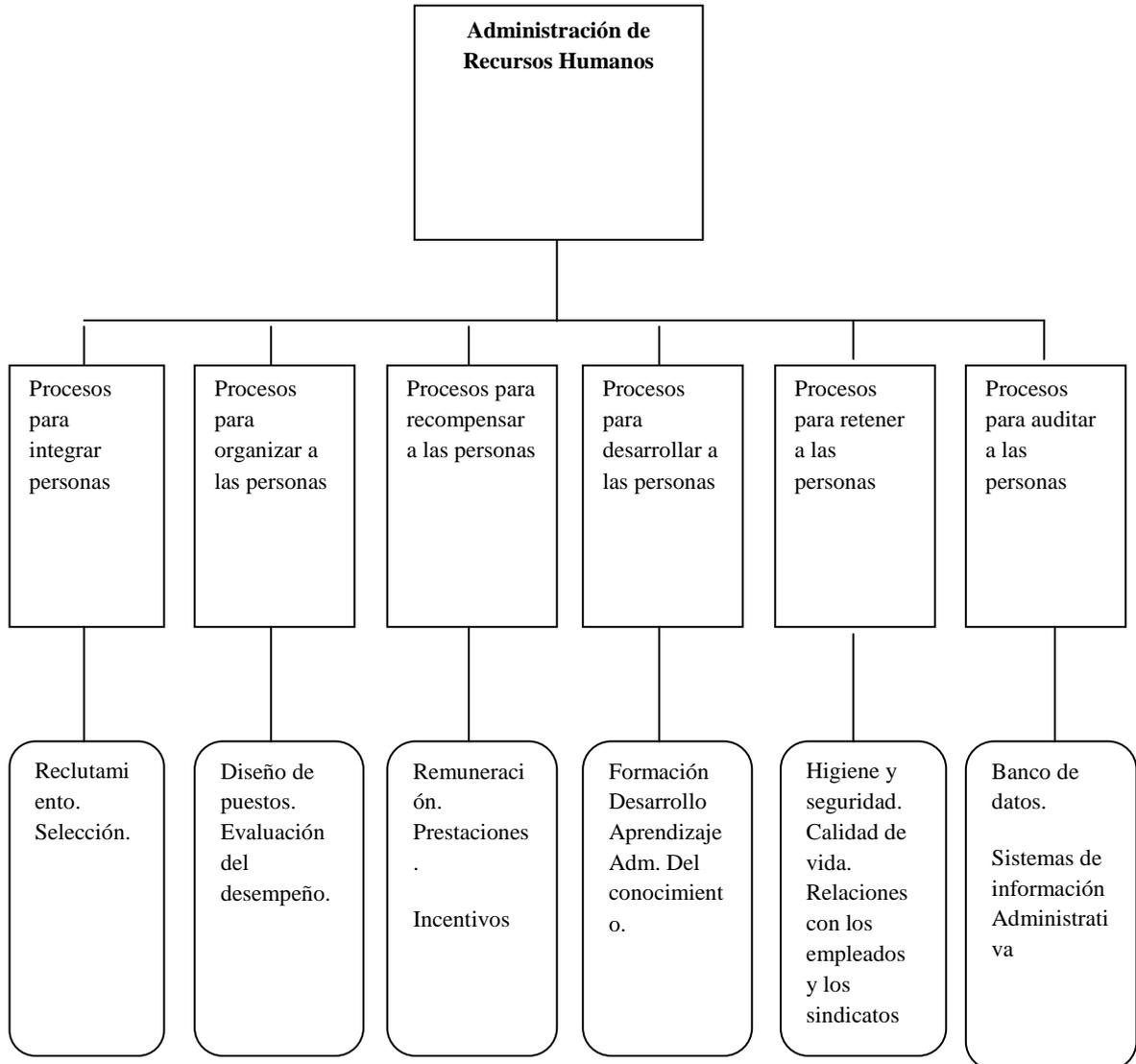
#### **1.1.1.4. Procesos de la administración de recursos humanos.**

La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

- **Procesos para integrar personas.** Son los procesos para incluir a unas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección del personal.
- **Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- **Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- **Procesos para desarrollar a las empresas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y de conformidad.
- **Procesos para retener a las personas.** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima,

la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

- **Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información.<sup>3</sup>



<sup>3</sup>Chiavenato, I.(2004). Gestión del Talento Humano (3ra Ed.) editorial graw hill país colombia.

## **Posición**

Estos procesos dentro de la administración de los recursos humanos son fundamentales, por cuanto al integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas, con esto se está garantizando el bienestar y desarrollo eficiente de una organización o institución.

### **1.1.1.5. Importancia en la administración de recursos humanos.**

En el cuadro que sigue las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano (GNT). Con esa nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y perfecciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización. La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización. Los cambios se vuelven rápidos, sin continuidad con el pasado, y producen un contexto ambiental impugnado de turbulencia e imprevisibilidad. Las personas deben estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Chiavenato, I.(2004). Gestión del Talento Humano (3ra Ed.) editorial mc graw hill país colombia.

| <b>SIGLO XX</b>   | <b>SIGLO XI</b>   |
|---|---|
| <p>-----</p> <p>Estabilidad, Previsibilidad<br/> Tamaño y escala de producción<br/> Mando y control de la cima hacia abajo.<br/> Rigidez Organizacional<br/> Control por medio de reglas y jerarquía.<br/> Información confidencial.<br/> Racionalidad y análisis cuantitativo.<br/> Necesidad de certidumbre.<br/> Reactivo y aversión al riesgo.<br/> Orientación hacia el proceso.<br/> Autonomía e interdependencia corporativa.<br/> Integración vertical.<br/> Enfoque hacia la totalidad de la organización.<br/> Búsqueda del consenso.<br/> Orientación hacia el mercado nacional.<br/> Ventaja competitiva sustentable.<br/> Competencia por mercados actuales.</p> | <p>-----</p> <p>Mejora continua y cambio discontinuo.<br/> Velocidad y capacidad de respuesta.<br/> Empowerment y liderazgo de equipos.<br/> Organizaciones virtuales y flexibilidad permanente.<br/> Control por medio de la visión y los valores.<br/> Conocimiento compartido.<br/> Creatividad e intuición.<br/> Tolerancia a la ambigüedad.<br/> Proactivo y emprendedor.<br/> Orientado hacia los resultados.<br/> Interdependencia y alianzas estratégicas<br/> Integración virtual.<br/> Enfoque en el entorno competitivo.<br/> Contención constructiva.<br/> Enfoque internacional.<br/> Ventaja por colaboración y reinención de la ventaja.<br/> Hipercompetencia por mercados futuros.</p> |

### **1.1.1.6. Gestión del Talento Humano**

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas administrativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan administrar los demás recursos de la organización.

El viraje es enorme a las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan

resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. La figura muestra los cambios y las transformaciones del área de RH.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones, dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Pero ¿Qué sucede con la ARH? En realidad, la ARH se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera e irreversible deja de ser ARH para transformarse en Gestión del Talento Humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora.<sup>5</sup>

### Los cambios y las transformaciones del área de RH.

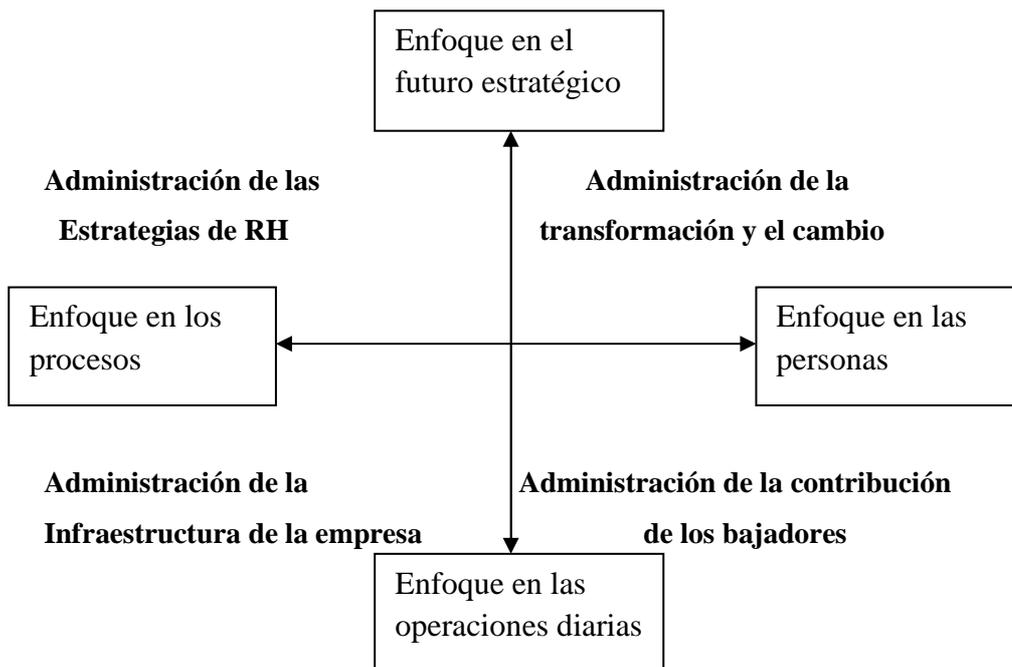
| Era de la Industrialización clásica   | Era de la Industrialización Neoclásica  | Era del Conocimiento (Después de 1990)   |
|---|---|--|
| <p>Inicio de la Industrialización y formación del proletariado<br/>Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia.<br/>Adopción de las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional.<br/>Modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y amplitud de control.<br/>Necesidad de orden y rutina.</p>                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de la Industrialización y del mercado de candidatos.</li> <li>2. Aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial.</li> <li>3. Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio.</li> <li>4. Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales.</li> <li>5. Modelo menos mecanicista, estructuras bajas y amplitud de control más estrecha.</li> <li>6. Necesidad d adaptación.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El mercado de servicios supera al mercado industrial</li> <li>2. Adopción de unidades de negocios para sustituir a las organizaciones grandes.</li> <li>3. Extremo dinamismo, turbulencia y cambio.</li> <li>4. Adopción de estructuras orgánicas y autocráticas.</li> <li>5. Modelos orgánico, ágiles, flexibles y cambiantes.</li> <li>6. Necesidad de cambios.</li> </ol> |
| <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="312 1706 453 1832" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Personal</div> <div data-bbox="472 1706 628 1832" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Relaciones Industriales</div> </div> | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="705 1706 858 1832" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Recursos Humanos</div> <div data-bbox="877 1706 1031 1832" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Gestión del Talento</div> </div>  | <div style="display: flex; justify-content: center;"> <div data-bbox="1155 1706 1324 1832" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Equipos de Gestión del Talento Humano</div> </div>   |

<sup>5</sup>Chiavenato, I.(2004). Gestión del Talento Humano (3ra Ed.) editorial mc graw hill país colombia.

### 1.1.1.7. Funciones de la Gestión del Talento Humano.

Ulrich comenta que, para crear valor y lograr resultados, un área de recursos humanos debe ubicar no solo las actividades del trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que le permiten designar las funciones y actividades a las personas de la organización. La figura define las metas junto con las cuatro funciones principales del área. Los ejes vertical y horizontal representan el enfoque en las actividades de recursos humanos. Este enfoque va desde lo estratégico a largo plazo a lo operativo de corto plazo.

Los profesionales de recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos y, simultáneamente, enfocarse en el largo y corto plazo. Las actividades se extienden de la administración de procesos (Herramientas y sistemas de RH) a la administración del capital humano.



### 1.1.1.8. Talento Humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos?. Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser

talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- **Conocimiento.** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.<sup>6</sup>

### **Argumento**

A la administración de recursos humanos se da una nueva designación de gestión de talentos humanos, ya que el personal deja de ser pasivo para integrarse a las organizaciones y velar por todos sus recursos, son más inteligentes están motivados para participar en las decisiones de las organizaciones e instituciones.

---

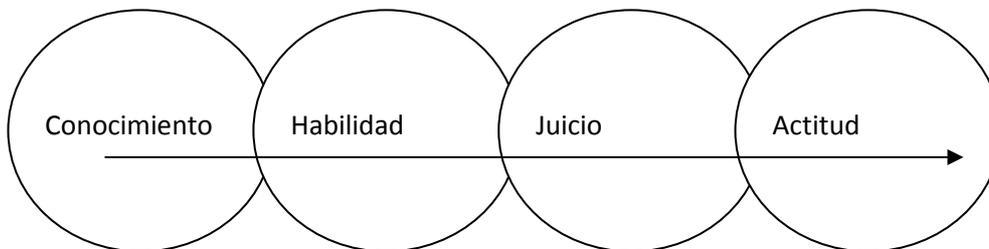
<sup>6</sup> Chiavenato, I.(2004). Gestión del Talento Humano (3ra Ed.) editorial mc graw hill país colombia.

### 1.1.1.9. Capital Humano

El concepto de talento humano conduce necesariamente al del capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

- **Talentos.** Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir con un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.
- **Contexto.** Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan, sin él los talentos se marchitan o mueren.

### 1.1.1.10. Composición del Talento Humano



|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p><b>SABER</b><br/>           Know-how.<br/>           Aprender a aprender.<br/>           Aprender continuamente.<br/>           Ampliar el conocimiento.<br/>           Transmitir conocimiento.<br/>           Compartir conocimiento</p> | <p><b>SABER HACER</b><br/> <i>Aplicar</i> el conocimiento.<br/>           Visión global y sistémica.<br/>           Trabajo en grupo.<br/>           Liderazgo.<br/>           Motivación.<br/>           Comunicación</p> | <p><b>SABER ANALIZAR</b><br/>           Evaluar la situación.<br/>           Obtener datos e información.<br/>           Tener espíritu crítico.<br/>           Juzgar los hechos.<br/>           Ponderar con equilibrio.<br/>           Definir</p> | <p><b>SABER HACER QUE OCURRA</b><br/>           Actitud emprendedora.<br/>           Innovación<br/>           Agente de cambio.<br/>           Asumir riesgos.<br/>           Enfoque en los resultados.<br/>           Autorrealización.</p> |
|---|--|---|--|

#### **1.1.1.11. Capital Humano y Educación**

En este escrito, el concepto "capital", es aplicado en su acepción más fundamental: el ser humano; primordial en cuanto componente esencial de la sociedad. Aclarado lo anterior, es necesario recordar que la educación es el proceso mediante el cual los seres humanos se capacitan, forman y desarrollan capacidades, haciéndolos más productivos, creativos, capaces para cambiar su entorno y, realizar cambios en la economía y la comunidad.

Actualmente, hablar de educación y capital humano, es considerar un nuevo planteamiento denominado economía del conocimiento; es replantear no sólo el crecimiento económico, sino el desarrollo mismo de la sociedad sobre el fundamento básico de la educación. Así, según algunos autores, nos encontramos en los albores de una nueva era; la de las sociedades del conocimiento. En efecto, los cambios profundos que se han dado durante las últimas décadas, han originado una revolución industrial donde se incluyen las nuevas tecnologías y son principalmente intelectuales.

Dicha revolución va acompañada de un nuevo avance en la internacionalización y ha planteado las bases de una economía del conocimiento donde el saber viene a desempeñar un papel clave en la actividad humana del desarrollo y las transformaciones sociales. Fenómenos como éste, nos obligan a tener que revisar y tener una nueva perspectiva, diferente, de cómo hasta hoy nos ha servido para decidir y pensar sobre todo lo que atañe al ámbito educativo, es decir; implementar las mejores estrategias para avanzar en los propósitos de mejoramiento en la calidad, eficiencia y equidad educativa.

En este planteamiento de desarrollo educativo, es necesario recordar que no es lo mismo información que conocimiento, podríamos decir que la información sólo cobra sentido si propicia la creación de las sociedades del conocimiento, pero una sociedad denominada así, deberá de ser inclusiva, plural y fundamentalmente

participativa; esto es, que su proceso de aprendizaje sepa integrar a todos los sectores sociales en vez de excluirlos. Estamos haciendo hincapié que desde el inicio de este siglo XXI, el conocimiento pueda ser el primer bien compartido de la humanidad, la palanca principal que se use, además de contra la ignorancia y los fanatismos, contra la carencia de los bienes materiales e intelectuales necesarios para una vida sana y feliz.

Hay que destacar, que la combinación educación y capital humano, es la indispensable plataforma para el desarrollo de los pueblos, por ello, es imprescindible hacer vigente y efectivo el derecho a la educación, porque ser compartidos en el conocimiento, es asumir que este hecho nos conducirá a luchar eficazmente contra la pobreza, prevenir enfermedades, evitar pérdidas humanas ante las investidas de la naturaleza y promover un desarrollo humano sostenible.

Se trata que ahora tengamos a nuestro alcance, nuevos preceptos de desarrollo basados en la inteligencia, la capacidad de la ciencia y tecnología, esto es, nuevas formas para prevenir y resolver problemas, con la adición del intelecto y la expansión de las capacidades en prácticamente todos los sectores de la economía. Para los mexicanos, todo esto tendría que ir encaminado a fortalecer y desarrollar nuestro espíritu cívico a favor de una democracia prospectiva, que nos permita enfrentar con éxito los desafíos, en una sociedad de no pocos riesgos y de acuciosos cambios.

#### **1.1.1.12. Capital Intelectual.**

Steward (1997) define:

El Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la

información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

Euroforum (1998) afirma que:

El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y Medir el Capital Intelectual (Activos Intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

Como sabemos el peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

### **Aporte**

El capital humano e intelectual es prácticamente lo más fundamental para el desenvolvimiento, crecimiento y desarrollo de las organizaciones e instituciones, constituye la parte medular, para obtener resultados satisfactorios y por ende propender al crecimiento de éstas. En el caso de las instituciones educativas contar con un personal bien capacitado, bien motivado con una alta autoestima será indispensable para mejorar la calidad de la educación. No así si el talento humano

está desmotivado con baja autoestima desactualizado, no cumplirán a cabalidad con los compromisos.

#### **1.1.1.13. Reclutamiento y Selección de Personal**

Reclutamiento. Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

- **Reclutamiento interno y externo.-** El reclutamiento interno actúa con los candidatos que trabajan dentro de la organización –colaboradores- para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.<sup>7</sup>
- **Selección de personal.** La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano. Así como la eficiencia de la organización. En el fondo lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

---

<sup>7</sup>Chiavenato, I.(2004). Gestión del Talento Humano (3ra Ed.) editorial mc graw hill país colombia..

#### **1.1.1.14. Proceso de Selección de Personal**

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases para las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección y múltiples combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

Cada técnica de selección proporciona cierta información acerca de los candidatos y las organizaciones utilizan diversas técnicas de selección para obtener toda la información necesaria. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información y mayor será el tiempo y el costo de operación.

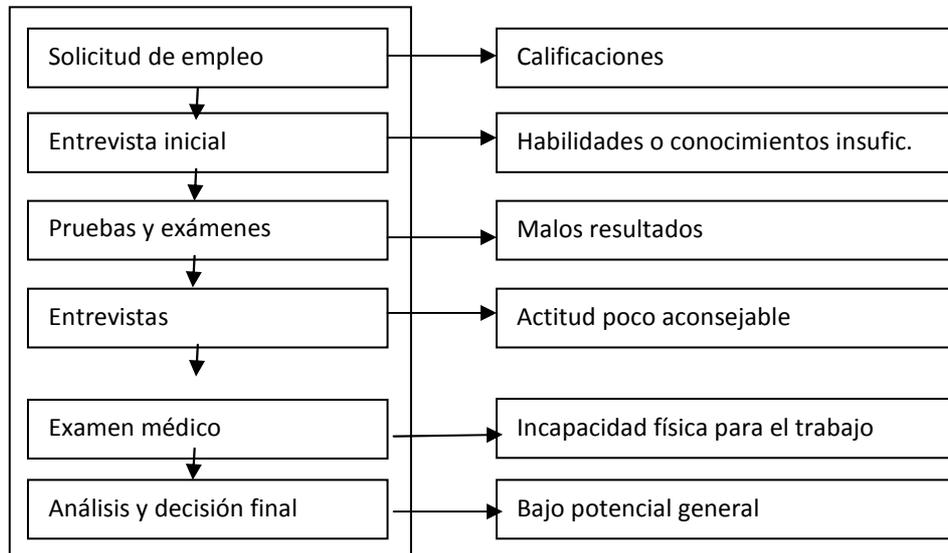
#### **1.1.1.15. Evaluación de los Resultados de la Selección de Personal**

Existe toda una variedad de procedimientos de selección que se pueden combinar de distintas maneras. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficiencia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa.

## El Proceso de Selección como una secuencia de etapas

### Proceso de selección

### Razones para el rechazo



### Posición

El proceso de selección en el caso de la institución educativa que estoy realizando la investigación es muy diferente por cuanto cuando se producen vacantes se selecciona al talento humano a través de concurso de méritos y oposición, que lamentablemente en los últimos años no se está dando cumplimiento con este proceso y únicamente el Ministerio de Educación ha optado por autorizar que se contrate únicamente a personal para cubrir las vacantes por jubilaciones de maestros, que por cierto en el Instituto existe un elevado número de personal contratado que no tiene ninguna garantía y estabilidad.

#### 1.1.1.16. Compromiso

Nada se obtiene fácilmente, nada es gratis, nada llega sin dar algo a cambio para llegar a su meta es necesario plantear compromisos y estar seguro de cumplirlos.

No todos los proyectos necesitan de los mismos compromisos, pero hay algunos que pueden ser aplicables a todos.

Compromiso con usted mismo. Sea firme, sea constante. Mírese al espejo y dese cuenta que si no cuenta con usted no cuenta con nadie. Luego comprométase con sus clientes, con sus proveedores con sus empleados, con sus socios. Pero primero con usted mismo. Todo depende de este primer compromiso.

Establezca un compromiso de calidad y profesionalismo. Sea profundo no se quede en la superficie, sea profesional en su acción diaria, en su planeación, ejecución, evaluación. Organice las etapas de crecimiento del negocio con mucho detenimiento. Prepárese, nadie nace sabiendo, usted no es la excepción, tiene que estudiar y capacitarse.

Capacítese constantemente. No es necesario hacer cursos todas las semanas sino estar al día en las tendencias de su gremio y del sector. Ésta capacitación no necesariamente es formal sino que puede obtenerla de las publicaciones del sector.

Los compromisos le ayudarán a encontrar su camino y a respetar a los demás. Los compromisos son una gran fuerza que no debe confundirse con las obligaciones. Los compromisos los asume usted con gusto, con amor, con positivismo, no son cadenas, son motores.

Existen otros compromisos. Con la familia, con la sociedad, con la excelencia, con la eficiencia, etc. Usted decide cuáles asumir y cuán responsable será. Pero tome muy en serio lo que propone porque las demás personas creerán en usted y si les falla, quien sabe como puedan reaccionar ante su irresponsabilidad.

Usted no está solo y tendrá que recurrir a otros si no tiene una imagen de seriedad (responsabilidad) no le será fácil conseguir la ayuda de los demás. Sea fiel a sus promesas y compromisos y cúmplalos lo más pronto posible y con la mayor eficiencia y exactitud.

## **Criterio**

Los compromisos por falta de motivación en la Institución se ha detectado que son escasos, no se cumple con entusiasmo, a satisfacción, el trabajo asignado al personal es cumplido rutinariamente por obligación, más no con el deseo de mejorar cada día su labor en beneficio del plantel y por ende para mejorar la calidad de la educación.

## **Evaluación de Desempeño**

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. De hecho, Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”, si bien sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas y recurrentes, “los primeros sistemas en las empresas se encuentran en Estados Unidos alrededor de la 1ª Guerra Mundial –especialmente dirigidos a operarios- y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizaron después de la 2ª Guerra Mundial”

Para Dessler (1996), “toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes, sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones”.

Mondy y Noé (1997) sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.”

En el mismo sentido en que lo plantean Pereda y Berrocal (1999) quienes la definen “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.” La ED generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

## **1.1.2. MOTIVACIÓN**

### **1.1.2.1. Concepto**

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

Podemos definir el concepto "motivar" como disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.

Es importante considerar algunos aspectos que influyen en la motivación. El primero de ellos es "**el autoconcepto**". En la infancia los niños no se conocen. Las impresiones que tienen de sí mismos las reciben a través de sus mayores. Un niño al que se le repita que es desordenado, terminará pensando que lo es y se comportará como tal, respondiendo así a una expectativa que se ha generado a partir de su conducta. Si nuestro hijo se comporta como desordenado, tenemos que creer en su capacidad para dejar de serlo y hacerle llegar nuestro ánimo y confianza en una mejora progresiva, favoreciendo por nuestra parte que así sea. Es importante que el niño conozca sus errores y limitaciones pero también lo es que descubra su capacidad para cambiar.

## **Según la Psicología y Filosofía**

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. En términos generales y de manera histórica el término motivacional alude a las conductas irracionales del ser humano, menciona El Sahili González en su libro de Psicología Clínica, quedando dos explicaciones más para tratar de entender la conducta humana: las explicaciones racionalistas o empiristas. Por lo tanto lo motivacional habla de un estado programado previamente para realizar una conducta, de la cual el propio sujeto no tiene consciencia (Charles N. Cofer, 2007).

## **La Motivación en el Trabajo**

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da merito o reconocimiento a labores asignadas.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización.

## **Relación del término con la necesidad**

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese algo es necesario o conveniente. La

motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

### **Causas de la Motivación**

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales.
- Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas.
- Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

### **Factores extrínsecos e intrínsecos**

La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores.

Factores extrínsecos pueden ser:

- El dinero
- El tiempo de trabajo
- Viajes
- Coches
- Cenas
- Bienes materiales

Todos estos factores pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo, sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le da la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores

intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

Existen tres factores intrínsecos importantes, sobre la motivación.

- **Autonomía:** El impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que hacemos.
- **Maestría:** El deseo de ser mejor en algo que realmente importa.
- **Propósito:** La intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos.

### **La Desmotivación**

Un término opuesto a motivación, es desmotivación, generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando se ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.

Para el conferencista, orientador de la conducta y escritor, Renny Yagosesky, la desmotivación es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la auto-percepción (imaginada) de incapacidad para generar los resultados deseados.

Desde su punto de vista, la desmotivación puede resultar claramente nociva si se convierte en una tendencia recurrente o estable, pues tiende a afectar la salud, a limitar la capacidad de vinculación y a desfavorecer la productividad por cuanto

afecta la confianza en uno mismo, el flujo de la creatividad, la capacidad de tomar riesgos y la fuerza de la voluntad.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

La **autoestima** está muy unida a la motivación. Si nos sentimos seguros de nuestra capacidad y tenemos una buena opinión de nosotros mismos, seremos capaces de afrontar retos por difíciles que parezcan, es decir, nos sentiremos motivados para enfrentar las dificultades.

El componente afectivo de la motivación lo constituyen **las emociones**. Hoy en día son muy frecuentes las referencias a la vertiente emocional de la inteligencia. La capacidad para regular nuestras emociones se encuentra también muy ligada a la motivación.

Hemos de tener en cuenta que la motivación nace de dentro de la persona, si bien es cierto que hay condiciones que favorecen su presencia, no lo es menos la necesidad de implicación personal para que pueda existir.

La motivación viene desde fuera en forma de estimulación pero es imprescindible que haya una predisposición positiva que haga posible que la estimulación se convierta, realmente, en motivación.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Varios Autores (2008). Modelos de Motivación. Recuperado el 12 de Mayo del 2011 de: <http://www.rcajal.es/Proyecto/EducacionHoy/2008-04%20Motivacion.aspx>

### 1.1.2.2. Modelos de Motivación.

- **Modelo de Expectativas.-** Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.
- **Modelo de Porter y Lawler.-** Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- **Modelo integrador de Motivación.-** Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

### 1.1.2.3. Motivación intrínseca y extrínseca

- **Motivación intrínseca:** Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.
- **Motivación extrínseca:** Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensas.

### 1.1.2.4. Valores

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de plenitud, de satisfacción y nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos,

personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad.

Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que valen sus valores y la manera cómo los vive.

Pero los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarlos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera y no de otra con base en lo que es importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso y estimarlo de manera especial.

Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita

asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.<sup>9</sup>

#### **1.1.2.5. Tipos de Valores**

- **Valores morales:** Son los que dan significado a nuestra vida. Estos llevan a la persona a valorarse a sí misma y a los demás, crecer en dignidad y tener una cultura humanista y trascendente. El valor moral perfecciona a la persona, llevándolo a vivir en armonía, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona
- **Valores éticos:** Son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos preconfiguradas en nuestro cerebro como especie humana de cara a nuestra supervivencia, son básicas en la construcción de una convivencia democrática, en el marco de los derechos humanos. Los valores éticos son medios adecuados para conseguir nuestra finalidad.

Al hablar de valores es importante diferenciar entre los valores que podemos llamar finales y los valores de tipo instrumental. Los valores instrumentales

---

<sup>9</sup>Varios Autores (2002). Definición de Valores. Recuperado el 16 de Mayo del 2011 de: <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion>

son modos de conductas adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales.

Estos valores éticos son: Honestidad, Lealtad, Respeto, Solidaridad, Justicia, Tolerancia, Responsabilidad, humildad, Pertenencia, Convivencia e Imparcialidad.

- **Honestidad:** La honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.
- **Lealtad:** Compromiso implícito de actuación solidaria y comprometida en la búsqueda de objetivos comunes, que conllevan a vivir en armonía con el medio ambiente.
- **Respeto:** Es el reconocimiento de que algo o alguien tienen valor. Se define como la base del sustento de la moral y la ética.
- **Solidaridad:** La colaboración mutua en la personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencia experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.
- **Estéticos:** Aún cuando el tema de los valores es considerado relativamente reciente en filosofía, los valores están presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud. Sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.

## **Opinión**

La motivación en las instituciones educativas debería constituirse en una responsabilidad prioritaria de los agentes educativos para cuyo logro se debe dar oportunidad al talento humano para que ponga en práctica su actividad creativa, sus valores que deben ser puestos en práctica en toda la gestión y cada una de las actividades educativas.

No precisamente el talento humano debe estar motivado cuando espera una recompensa económica o pensando en una promoción, que lamentablemente en la educación no sucede de esta manera. Pero sí es importante destacar que las autoridades deben estimular de otra manera para mantener al personal motivado, de la misma manera el personal docente a sus estudiantes para mejorar la creatividad, su desarrollo personal, sus potencialidades, etc.

A partir de la investigación planteada y dependiendo del problema que se analizó mi experiencia de este trabajo fue muy importante por cuanto tuve la oportunidad de estrechar lazos de amistad con todo el talento humano de la institución, intercambiar criterios compartir experiencias, especialmente con el personal de contratado que por su situación de inestabilidad eran los que más desmotivados se encontraban.

Los resultados de esta investigación fueron muy satisfactorios por cuanto se contó con el apoyo de las autoridades, personal administrativo, personal docente y con los estudiantes que supieron brindar la información necesaria, estuvieron predispuestos para realizar el trabajo de socialización y por ende lograr cumplir los objetivos propuestos.

Existe una alta tendencia de haber solucionado el problema planteado través de la motivación efectuada y los resultados obtenidos de la evaluación de la socialización, lo que determina un mejoramiento de la gestión de las autoridades, existe un clima favorable entre el personal, se encuentran más comprometidos con

la institución, están predispuestos a capacitarse e innovar sus conocimientos; en sí tienen un cambio de actitud positiva.

## 1.2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

**Actitudes:** Creatividad actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos.

**Administración de personal:** La administración de personal es una responsabilidad de línea, pero también es una función de staff privadas.

**Administración:** La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente con el propósito de lograr, en forma eficiente, metas seleccionadas.

**Autoestima:** La autoestima es un sentimiento de valoración y aceptación de la propia manera de ser que se desarrolla desde la infancia, a partir de las experiencias del niño y de su interacción con los demás.

**Capacitación:** La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual.

**Calidad** es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

**Compromiso:** Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprendernos, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.

**Comunicación:** La comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales".

**Control:** El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

**Dirección:** La dirección consiste en influir sobre las personas para la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere a los aspectos interpersonales de la administración.

**Efectividad:** Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.

**Eficacia:** La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

**Eficiencia:** La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

**Ética:** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal.

**Evaluación de desempeño:** La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

**Evaluación:** Evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos.

**Gestión:** Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

**Incentivos:** Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

**Innovación:** La innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

**Liderazgo:** El liderazgo es una preocupación constante para aquellas personas que necesitan motivar, guiar e inspirar en el ejercicio de las funciones directivas que tienen asignadas.

**Motivación:** La motivación “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

**Personal:** Conjunto de personas que pertenecen a determinada clase, corporación o dependencia.

**Puestos:** Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

**Recompensa:** Favor o premio que se otorga a uno para agradecerle los servicios prestados, una buena acción, etc.

**Recursos humanos:** En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización

**Relaciones humanas:** Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos.

**Rendimiento:** Es la gestión gerencial o desempeño en busca de a eficiencia con eficacia más economía.

**Resultados:** Es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

**Reclutamiento:** Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

**Selección:** Proceso a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado

**Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo.

**Valores:** Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

## **1.3 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **FUNDAMENTOS**

#### **Fundamento Filosófico**

El tema de investigación propuesto, considera algunos fundamentos filosóficos que le dan el sustento científico y posteriormente lo hará con las actividades a realizarse para cumplir con los objetivos propuestos. Este pensamiento está basado en el Paradigma Crítico = Propositivo, el que desde una perspectiva crítica nos permitirá analizar la situación actual de la Institución motivo de la investigación para luego diseñar e implementar el plan de mejoras para la capacitación del talento humano, elevar el autoestima, mejorar la motivación y adquirir los compromisos que en el futuro ayudará a la Institución a ofertar un servicio de calidad.

#### **Fundamento Epistemológico**

Fundamentado en el Paradigma Histórico – Crítico – Propositivo, en el que constan lineamientos planteados por la Dialéctica, al considerar que el ser social está en permanente desarrollo que determina la conciencia social y enfoca el progreso de la Humanidad como un proceso histórico – cultural. Si la educación tiene como fin la transformación del individuo, es necesaria una capacitación sobre la gestión del talento humano que contribuya a la transformación de la realidad histórico – social y cultural de la Institución.

#### **Fundamento Axiológico**

Se basa en la aplicación de valores como la solidaridad, justicia, equidad, respeto a la dignidad humana y a la libertad. Los mismos que constituyen la base de las buenas relaciones dentro de la sociedad.

“El Instituto Superior Tecnológico Guaranda es una Institución creada hace 66 años y que ha venido sirviendo a la sociedad bolivarenses, ha dotado de casi toda la administración pública a la ciudad de Guaranda y porque no decirlo a toda la provincia Bolívar.

Por otra parte el perfil ideal que el establecimiento solicita es el de tener dentro del plantel a maestros y administrativos comprometidos con la institución.

Es aquí donde el talento humano capacitado, se torna en un elemento clave, dignidad ganada no solo desde la Universidad, sino por la experiencia e información recibida según los requerimientos de la institución y facilitada por la misma, que han hecho de éste talento, ejemplo a comparar con aquellos que a futuro vinieren como colaboradores o en reemplazo de aquellos que algún día dejarán de estar en el Plantel.

Es importante determinar que, gestionando una buena selección del talento humano con una correcta inducción dentro del ambiente educativo, se puede conseguir un recurso humano que participe con decisión y entusiasmo y adquiera mayores compromisos, convirtiéndose en entes eficientes y eficaces que garantice que los alumnos aprendan más y mejor.

La manera de reclutar profesionales en la Institución y la falta de medios idóneos para evaluar su selección, como también su inducción dentro del conglomerado educativo, forma parte de las múltiples preocupaciones de la institución. Con esto se pretende enfatizar en la necesidad de un seguimiento evaluativo de selección correcta y de capacitación del docente. Con ello, se pretende conseguir una relación directa entre la Institución, los docentes y todos quienes estén comprometidos con el mejoramiento de la institución educativa

La experiencia de quienes están hoy comprometidos con el logro de la misma, ha comprobado que factores como los modelos organizacionales, el liderazgo de los Directivos, los planes de selección, formación y la falta de motivación de los

recursos humanos y la interpretación del mejoramiento continuo son valiosos activos dentro de las instituciones.

Cabe destacar que existían en la institución personas que serán simplemente un componente más, sin tenerlas suficientemente en cuenta en sus opiniones e iniciativas, y sin permitir el desarrollo de sus capacidades profesionales, que podrían revertir en beneficio para la propia institución, y lo más grave aún es que las relaciones interpersonales no eran del todo buenas, por la falta de una adecuada motivación y por ende la falta de compromisos, acotando que después de la socialización estoy casi segura que se mejorará la comunicación, las relaciones humanas se elevará la motivación lo que provoca el mejoramiento de la calidad de la educación.

Se ha tomado como referencia de trabajos similares:

**Tesis: De Gestión Del Talento Humano**

**La Gestión del Talento Humano del Sector Salud**

**Por Claudia Madies**

Mejorar la eficiencia de los servicios de salud depende de la calidad y disponibilidad de su talento humano para luego concentrarse en las ocupaciones específicas y las competencias que deben comprender.

Los requerimientos actuales y urgentes compartidos de Argentina por el grueso de las jurisdicciones del país, en diversas proporciones, según el perfil epidemiológico de su población; y demandan no sólo de medidas concertadas entre el mundo del trabajo, de la educación y de la salud sino también soluciones sensibles a políticas de gestión del talento humano, ya que de otro modo será muy difícil alcanzar los incentivos necesarios para convocar, reclutar a nuevos trabajadores, retener a quienes ya están trabajando, o bien comenzar a formar a los que en el futuro sean necesarios.

## **Tesis: Modelo Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano: impacto del contexto externo**

Autor: Pablo Lira

Innovación y creatividad

La gestión de la innovación; así como las organizaciones en general, públicas y privadas, ameritan un continuo análisis y seguimiento de las variables del contexto externo que le impactan. En este sentido, cabe destacar que la gente es la que hace la innovación y de allí que su gestión y dirección juegan un rol clave. Los profesionales de las Relaciones Industriales y de Recursos humanos, más que nunca, necesitan conocer la manera de llegar a entender y comprender la complejidad de lo que significa lo externo y su impacto.

Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos o en su más actualizada tendencia: capital humano, gestión humana o del talento, es mucho el camino por recorrer. En este documento, se asumirá el término gestión de talento para referirse a la gestión y dirección de la gente. En este sentido, lo que se tiene por delante son retos, entendimiento y ejecución de prácticas de gestión de talentos que apalanquen y apoyen los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones.

El análisis del contexto externo beneficia a la gestión y dirección de la gente; así como a los profesionales de Relaciones Industriales y de Recursos Humanos; ya que afina la agudeza de olfato y experiencia en la identificación de tendencias, patrones y comportamiento que impactarán a los programas de la gerencia, incluyendo los de creatividad e innovación.

## **1.4 MARCO SITUACIONAL**

Lo que en la actualidad es el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”, localizado en la Ciudadela Marcopamba fue creado el 2 de julio de 1945, mediante Resolución No 1050, con el nombre de Escuela Profesional “Ángel Polibio Chaves”, con las especializaciones de Mecánica, Carpintería, Modistería y Bordado, con cuatro años de estudio otorgaban el título de Maestro en cada especialidad.

Con Resolución No 86 del 19 de febrero de 1956, se cambia el nombre de “Ángel Polibio Chaves” por el de “Guaranda”.

Posteriormente con Resolución No 170 del 16 de Noviembre de 1956, se logra la autorización para el funcionamiento de los tres primeros cursos de Comercio y Administración en el Colegio Artesanal “Guaranda”, empezando por el Primer Curso a partir del año 1956-1957.

Luego con Resolución No 408 del 27 de Mayo de 1958, se autoriza el funcionamiento del curso de Comercio y Administración a partir del año lectivo 1958-1959.

Con Resolución No 2847, del 23 de Diciembre de 1968 se clausura indefinidamente el colegio, hasta su reorganización; y se reabre a partir del 3 de Mayo de 1969, mediante Resolución Ministerial No 725, del 21 de febrero de 1969.

Por resolución No 4713, del 8 de septiembre de 1972, se autoriza el primer curso de Ciclo Diversificado de Comercio y Administración, con las especialidades de Secretariado, Contabilidad y Administración, a partir del lectivo 1971-1972.

El 10 de Noviembre de 1972, mediante Resolución No 3481 se cuenta con la autorización para el funcionamiento del Ciclo Diversificado en Artes Industriales,

en la especialidad de Mecánica Automotriz-Diesel, empezando por el Primer Curso del Ciclo, , en el año lectivo 1972-1973.

El 6 de junio de 1973, con Resolución No 2037, se autoriza el funcionamiento de Primer Curso de Ciclo Diversificado para Bachillerato Industrial, en la especialidad de Electricidad a partir del año lectivo 1973-1974.

En el año lectivo 1985-1986, inicia el funcionamiento del Cuarto Curso con la especialización de Electrónica sin la autorización respectiva, se legaliza el 23 de septiembre de 1988, con Resolución No 135, emitida por el abogado Trajano Andrade Viteri, Subsecretario de Educación.

El Colegio Técnico “Guaranda”, se eleva a la categoría de Instituto Técnico Superior “Guaranda”, el 10 de junio de 1993, con acuerdo Ministerial No 2929, el Ciclo Superior inicia su funcionamiento con las especializaciones de Mecánica Automotriz, Electricidad y Electrónica.

Con Acuerdo 483, del 17 de mayo del 2002 se autoriza el funcionamiento del Primer Curso de Bachillerato en la especialización de Mecánica Industrial.

El Consejo Nacional de educación Superior le otorga al Instituto Superior “Guaranda” el Registro Institucional No 02001, en el nivel de Técnico Superior en las tres especializaciones Mecánica Automotriz, Electricidad y Electrónica.

El Consejo Nacional de Educación Superior, mediante Acuerdo No 151, del 23 de octubre del 2003, reconoce al Instituto Técnico Superior “Guaranda”, la categoría de Instituto Tecnológico de acuerdo a lo previsto en la Disposición Transitoria Décima del Reglamento General de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos y de otorga la licencia de funcionamiento para la carrera de Mecánica Automotriz, en la Modalidad Presencial.

Finalmente con acuerdo No 227, del 8 de Septiembre del 2004, el Consejo Nacional de Educación Superior, autoriza el funcionamiento del Nivel Tecnológico en las carreras de Electricidad y Electrónica, en la Modalidad Presencial.

Es así que esta institución educativa ha tenido grandes cambios al pasar de los años, hoy cuenta con 83 profesores de nombramiento, 18 profesores contratados, 9 personas que laboran en lo administrativo y 5 personas en servicio, de los cuales; cabe destacar, que los 18 contratados corresponde al talento humano que se ha jubilado y por la política educativa del Ministerio de Educación y El Gobierno Nacional no se realiza los respectivos concursos para obtener nombramientos de profesores de planta.

En lo referente a estudiantes el plantel cuenta con 1346, de los cuales 1128 son hombres y 218 mujeres. Para la investigación voy a calcular la muestra de los estudiantes de bachillerato que son un total de 612 que corresponden a todas las especialidades.

De lo expuesto de establece que el talento humano se encontraba desmotivado con baja autoestima, lo que fue necesario socializar al respecto y se ha logrado elevar en un alto porcentaje, especialmente el personal que está contratado y que les van a agradecer sus servicios.

## 1.6 MARCO LEGAL

### **De acuerdo a la Constitución del 2008 en la Sección quinta, manifiesta sobre la Educación**

**Art. 26.-** La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

**Art. 27.-** La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

El tema de investigación propuesto, considera algunos fundamentos filosóficos que le dan el sustento científico y posteriormente lo hará con las estrategias. Este pensamiento está basado en el Paradigma Crítico = Propositivo, el que desde una perspectiva crítica nos permitirá analizar la gestión de personal, la misma que nos facilitará al desarrollo del plan de capacitación que en el futuro ayudará a la Institución tener el Talento Humano bien motivado y comprometido para que brinden un servicio de calidad.

**Art. 1.- Ámbito.-** La presente Ley garantiza el derecho humano a la educación, regula los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores. Desarrolla y profundiza los derechos, obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo y establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión, el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de educación.

**Educación en valores.-** La transmisión y práctica de valores que favorezcan la libertad personal, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, democracia, el respeto a los derechos, la generacional,

**Motivación.-** El esfuerzo individual y la motivación a las personas para el aprendizaje. Comprende también el reconocimiento y valoración del profesorado, la garantía del cumplimiento de sus derechos y el apoyo a su tarea, factor esencial de la calidad de la educación.

Las políticas del Gobierno y el Ministerio de Educación han suspendido los nombramientos para reponer las partidas de los profesores jubilados, en su lugar se realizan contratos. Es así que en el Instituto Superior Tecnológico Guaranda existen un alto porcentaje de profesores contratados en distintas asignaturas, los cuales no tienen ninguna garantía de estabilidad, razón de sobra para estar desmotivados, con baja autoestima, y por ende no cumplir a cabalidad con los compromisos asignados.

La actualización de conocimientos y capacitación se convierte en otro problema para todo el talento humano de la institución, por cuanto el Ministerio de Educación a través de Internet abre inscripciones de cursos para ciertas áreas de Educación Básica en ciertas horas, y por ser para cupos limitados en su mayoría no puede acceder a estos cursos. Respecto al Bachillerato no existe ningún tipo de capacitación por cuanto no abren cursos de especialización.

Entró en vigencia la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) que contiene importantes reformas al sistema educativo del Ecuador, luego de ingresar por el Ministerio de la Ley, el pasado 16 de marzo y finalmente fue publicada en el Registro Oficial este 31 de marzo de 2011.

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

#### ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

##### 2.1.MÉTODOS INVESTIGATIVOS

Dependiendo del problema que se analizó se aplicó los siguientes tipos de investigación:

##### **Por el Propósito**

**Aplicada.-** Por que sirvió para dar solución al problema planteado.

##### **Por el Lugar y las Fuentes**

**Investigación de Campo.-** Porque se realizó en el lugar, teniendo contacto con los gestores del problema, lo que sirvió de fuente de información para obtener los datos.

**Bibliográfica.-** La investigación se basó en consultas de libros, revistas científicas, internet, cuyos autores se encuentran inmersos en el desarrollo de los temas necesarios para la elaboración del presente trabajo.

##### **Por el nivel de Estudio**

**Investigación Descriptiva.-** Por el estudio del caso, encuestas, entrevistas, análisis documental.

## **2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS.**

### **Instrumentos**

Para el proceso de recolección de datos me apoyé en las siguientes técnicas e instrumentos:

- Como técnica la observación y su instrumento la guía de observación.
- Como técnica la encuesta y su instrumento el cuestionario.
- Como técnica la entrevista y su instrumento el cuestionario.

### **Observación**

Se aplicó esta técnica al Talento Humano de la institución utilizando como instrumentos la guía de observación.

### **Encuesta**

Se aplicó esta técnica a personal docente y estudiantes de bachillerato cuyo instrumento fue el cuestionario con preguntas cerradas relacionadas a cada una de las variables.

### **Entrevista**

Esta técnica se aplicó a través de un cuestionario estructurado dirigido a las autoridades, personal administrativo y personal de servicio de la Institución.

## UNIVERSO

### Universo y Muestra.

Por el tipo de investigación se trabajó con todo el universo del personal docente de Planta y 9 profesores contratados, más el personal Administrativo y de Servicio, y se calculó muestra para los estudiantes de bachillerato.

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| Personal Docente de planta   | 83         |
| Contratados                  | 9          |
| Personal Administrativo..... | 9          |
| Personal de Servicio.....    | <u>5</u>   |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>106</b> |

De los cuales se aplicó encuestas a 83 docentes de planta y a 9 profesores contratados, dando un total de 92 y entrevistas al resto del personal.

Estudiantes de Bachillerato 612 corresponden a todas las especialidades, de los cuales se calculó la muestra.

### Muestra

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{612}{0.05^2 (612-1) + 1}$$

$$n = 242$$

## **Procesamiento de Datos**

- **Procesamiento.**-En primer lugar se realizó una codificación y tabulación de la información que sirvió para hacer el recuento, clasificación y ordenación en tablas y cuadros.
- **Análisis** -La información tabulada fue sometida a la técnica de estadísticas mediante la aplicación de parámetros que reflejó una información confiable y proveniente de las fuentes donde se originaron.
- **Representación de los resultados.**- Los resultados obtenidos fueron representados mediante el uso de gráficos en pasteles. Utilizando el programa Excel.

## **2.3.MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

**Método Científico.** .- Que sirve para referirnos al conjunto de procedimientos que valiéndose de las técnicas e instrumentos necesarios aborda y soluciona un problema o conjunto de problemas, observamos que el método científico se convierte en una estrategia consciente encaminada a solucionar problemas planteados por el investigador con un fin determinado.

Porque permitió señalar el procedimiento para llevar a cabo la investigación cuyos resultados serán aceptados como válidos por la comunidad.

Este método estuvo presente en todo el desarrollo de la investigación desde el planteamiento del problema hasta la difusión de resultados.

**Método lógico deductivo.**- Mediante éste se aplica los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

Se empezó de un razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular.

**Método lógico inductivo.** -Es el razonamiento que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la información de hipótesis, investigación de leyes científicas y las demostraciones. La inducción puede ser completa e incompleta.

Este método permitió obtener los hechos particulares en una conclusión general.

**Método analítico.-** En este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

Se realizó la separación de las partes de la investigación para estudiarlas en forma individual.

**Método sintético.-** Es el proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

**Método investigación acción.** Esta investigación fue desarrollada de la siguiente manera: primeramente se procedió a realizar una observación de la institución objeto de investigación, para determinar la gestión del talento humano.

Posteriormente se solicitó permiso para recopilar información, poniendo en práctica el método investigación acción como método para solucionar el problema.

En primera instancia se pretendió responder a las interrogantes planteadas en la guía de observación sobre: ¿cómo está el nivel de gestión en la institución?, ¿cómo es la comunicación del personal?, ¿cómo es la motivación del personal?, ¿qué interés tienen por la capacitación?, ¿de qué manera ponen en práctica los

valores?. Esto con el objetivo de determinar el nivel de gestión y motivación del talento humano de la institución para intervenir y asumir el cambio.

## **2.4. ESTRATEGIAS DE CAMBIO**

Luego de la aplicación de la guía de observación el análisis de resultados obtenidos de los comentarios y sugerencias, del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” se determinó claramente que en la institución existía:

1. bajo nivel de gestión
2. Un clima desfavorable
3. El personal desmotivado por varias razones
4. Las autoridades no se interesan por gestionar capacitación para el personal que labora en la institución, ni el personal se interesa en capacitarse e innovar conocimientos.

Ante lo expuesto fue necesario llevar a cabo la investigación aplicar los instrumentos para recabar la información necesaria, de lo que el análisis e interpretación de resultados permitieron poner en práctica las estrategias de cambio mediante la socialización masiva dirigida a las autoridades, personal docente, administrativo, de servicio y estudiantes de bachillerato, la misma que se realizó con el siguiente cronograma.

## CRONOGRAMA DE SOCIALIZACIÓN

| MES<br>ACTIVIDADES  | JUNIO |   |   |   | JULIO |    |    |    |
|---|-------|---|---|---|-------|----|----|----|
|   | 4     | 5 | 6 | 7 | 13    | 14 | 15 | 16 |
| Socialización temas: Gestión, Relaciones Humanas, valores y motivación, a través de videos conferencias. Primer Año de Bachillerato.  |       |   |   |   |       |    |    |    |
| Socialización temas: Gestión, Relaciones Humanas, valores y motivación, a través de videos conferencias. Segundo Año de Bachillerato.   |       |   |   |   |       |    |    |    |
| Socialización temas: Gestión, Relaciones Humanas, valores y motivación, a través de videos conferencias. Tercer Año de Bachillerato.  |       |   |   |   |       |    |    |    |
| Socialización autoridades, personal administrativo, de servicio y personal docente. Temas: Motivación del Talento Humano, liderazgo, Relaciones Humanas, valores, capacitación e innovación de conocimientos. |       |   |   |   |       |    |    |    |

Previa autorización del Gerente Educativo se procedió a cumplir con la planificación establecida en el respectivo cronograma realizando la sustentación mi persona a los estudiantes según lo demuestra las evidencias, fotografías y grabación respectiva.

La sustentación a las autoridades, personal docente, administrativo, y de servicio, se realizó previa convocatoria al personal, para cumplir con el requisito establecido en el trabajo de investigación, fue realizada por mi persona con el apoyo del Dr. Rodrigo Abarca reconocido motivador del país. Según las evidencias que se encuentran en los anexos y grabación respectiva.

Cabe destacar que la motivación es fundamental en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará.

Por lo que hay que motivar a los empleados, para que quieran y para que puedan desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la motivación es parte importante en el logro de la eficiencia institucional, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda.

## EVALUACIÓN DEL TALLER DE SOCIALIZACIÓN

Con el taller de socialización que se realizó a los docentes sobre el beneficio del mismo mediante una calificación de 1 a 5 se determina que hay un indicador tendencial positivo.

### INDICADORES TENDENCIALES

| INDICADOR   | TENDENCIAS |   |    |    |    |
|---|------------|---|----|----|----|
|   | 1          | 2 | 3  | 4  | 5  |
| • La temática tratada considera que inicia el mejoramiento de la Gestión de las autoridades.  | 0          | 0 | 12 | 62 | 18 |
| • La motivación entregada le compromete de mejor manera con las actividades de la Institución.  | 0          | 0 | 12 | 50 | 30 |
| • Considera que con la temática tratada provocará un cambio positivo en las relaciones humanas entre autoridades y el talento humano de la Institución. | 0          | 0 | 8  | 64 | 20 |
| • Se compromete como maestro a motivar a los estudiantes para obtener un mejor rendimiento.   | 0          | 0 | 2  | 30 | 60 |
| • Luego de la socialización y conferencia se encuentra usted motivado para desempeñarse de mejor manera en sus funciones.                               | 0          | 0 | 2  | 10 | 80 |
| • Está de acuerdo en capacitarse e innovar sus conocimientos para mejorar la calidad de la educación  | 0          | 0 | 6  | 8  | 78 |

Los resultados se reflejan en el cambio de actitud de las autoridades del plantel como lo demuestra el Gerente Educativo al entregar un oficio de agradecimiento y felicitación por el evento realizado en la Institución. Y el resultado obtenido en la evaluación de taller de socialización, es completamente satisfactorio y evidencia que se elevó la motivación cumpliendo con el objetivo propuesto.

**CAPÍTULO III**  
**3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES**

1. ¿Está usted de acuerdo con la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la Institución?

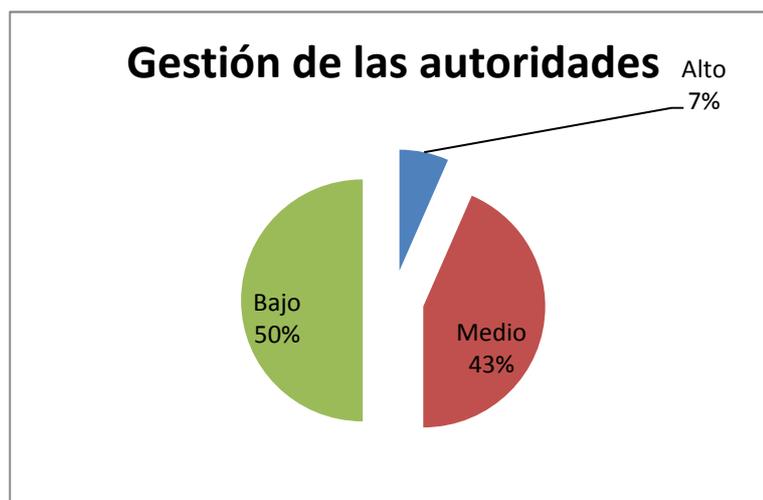
**CUADRO N° 1**

| ALTERNATIVAS | ANTES      |            | DESPUÉS    |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
|              | FRECUENCIA | PORCENTAJE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Alto         | 6          | 7%         | 18         | 19,57%     |
| Medio        | 40         | 43%        | 62         | 67,39%     |
| Bajo         | 46         | 50%        | 12         | 13,04%     |
| <b>TOTAL</b> | 92         | 100%       | 92         | 100%       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a docentes del ISTG, el 24 de mayo de 2011.

**Elaborado:** Por Wilma González

**GRÁFICO N° 1**



**Análisis:** El nivel de gestión de las autoridades un grupo significativo de docentes considera no es correcto. Luego de la socialización existe la tendencia a mejorar sustancialmente la Gestión por parte de las autoridades.

**2. ¿Qué tan comprometida / o está usted con la realización de actividades de la institución?**

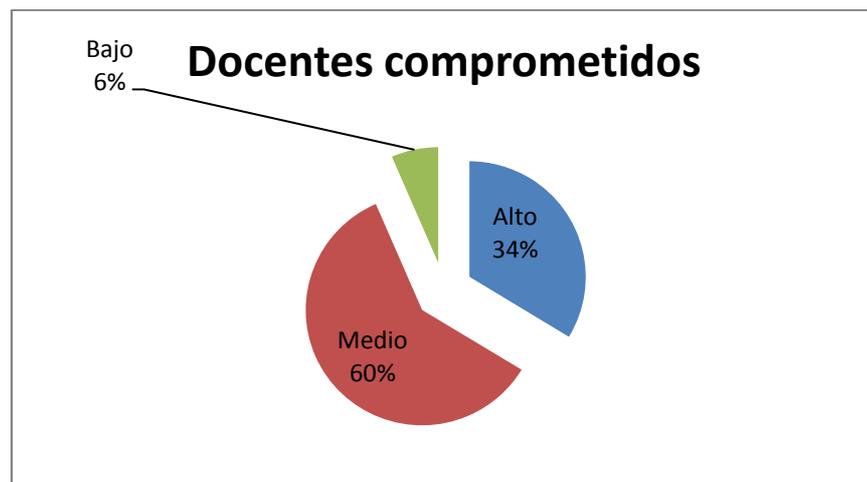
**CUADRO N° 2**

| ALTERNATIVAS | ANTES      |            | DESPUÉS    |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
|              | FRECUENCIA | PORCENTAJE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Alto         | 31         | 34%        | 50         | 54,35      |
| Medio        | 55         | 60%        | 30         | 32,61      |
| Bajo         | 6          | 7%         | 12         | 13,04      |
| <b>TOTAL</b> | 92         | 100%       | 92         | 100%       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a docentes del ISTG. el 24 de mayo de 2011.

Elaborado: Por Wilma González

**GRÁFICO N° 2**



**Análisis:**

Antes, la actitud de compromiso de los docentes demuestra ser aceptable. Luego de la socialización existe la tendencia de elevar sustancialmente con los compromisos establecidos en la institución, por la predisposición del Talento Humano para participar en esta actividad.

**3. ¿Conoce usted cuáles son los procedimientos para seleccionar al personal cuando se producen vacantes?**

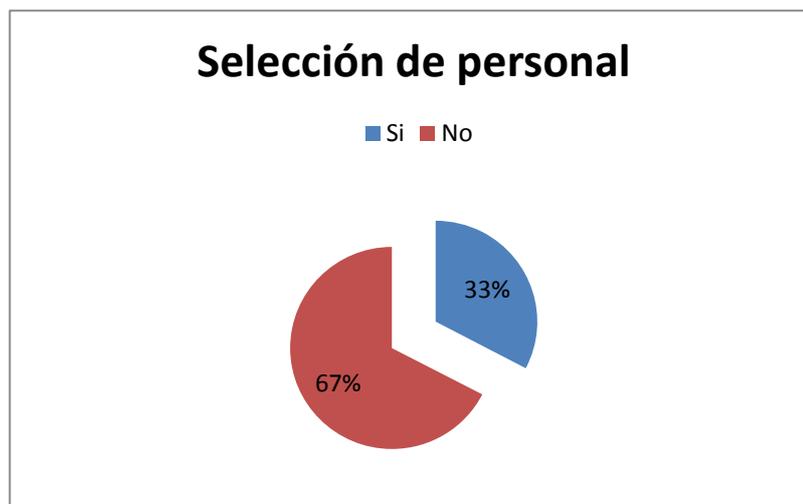
**CUADRO N° 3**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 30         | 33%        |
| No           | 62         | 67%        |
| <b>TOTAL</b> | 92         | 100%       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a docentes del ISTG, el 24 de mayo de 2011.

**Elaborado:** Por Wilma González

**GRÁFICO N° 3**



**Análisis:** Para la contratación de personal un porcentaje elevado no conoce los procesos lo que se nota un débil conocimiento de procesos de difusión.

4. ¿Ha asistido usted a Seminarios Gestionados por las autoridades del plantel?

CUADRO N° 4

| ALTERNATIVAS | ANTES      |            | DESPUÉS    |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
|              | FRECUENCIA | PORCENTAJE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Si           | 6          | 7%         | 60         | 65,22      |
| No           | 6          | 7%         | 32         | 34,78      |
| <b>TOTAL</b> | 92         | 100%       | 92         | 100%       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a docentes del ISTG. el 24 de mayo de 2011.  
Elaborado: Por Wilma González

GRÁFICO N° 4



**Análisis:** Las autoridades de la institución no han gestionado eventos de capacitación para el personal lo que hace un ambiente de trabajo conformista, según lo demuestra el alto porcentaje. Luego de la socialización las autoridades están preocupadas por gestionar seminarios para el personal que labora en la institución.

**5. ¿Usted ha participado en la elaboración de proyectos para beneficio institucional?**

**CUADRO N° 5**

| ALTERNATIVAS | ANTES      |            | DESPUÉS    |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
|              | FRECUENCIA | PORCENTAJE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Si           | 7          | 8%         | 68         | 73,91      |
| No           | 85         | 92%        | 24         | 26,09      |
| <b>TOTAL</b> | 92         | 100%       | 92         | 100%       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a docentes del ISTG. el 24 de mayo de 2011.  
Elaborado: Por Wilma González

**GRÁFICO N° 5**



**Análisis:** En la institución no han participado en la elaboración de proyectos para mejorar la gestión. Actualmente habiendo mejorado la gestión de las autoridades están dispuestos a ser parte de la elaboración de proyectos para beneficio institucional.

**6. ¿Con qué frecuencia innova usted sus conocimientos sobre técnicas de estudio?**

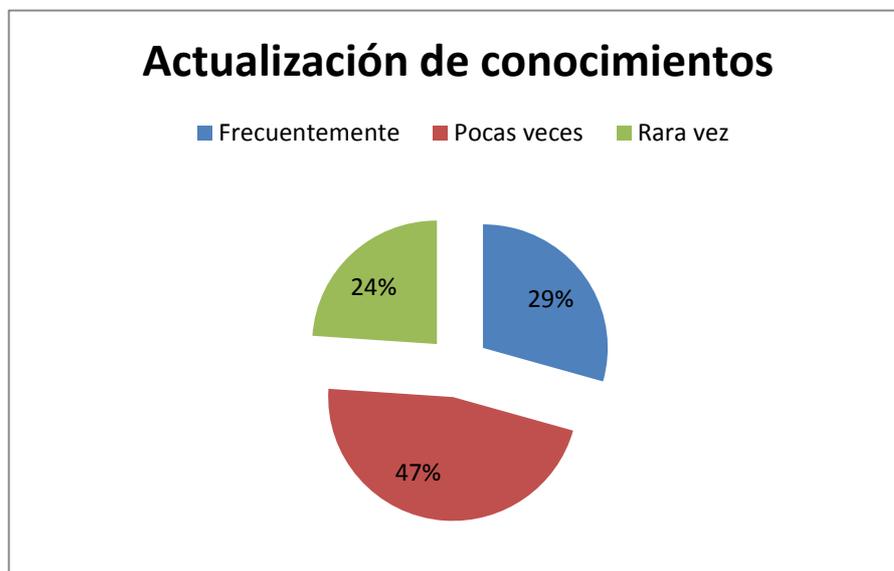
**CUADRO N° 6**

| ALTERNATIVAS   | ANTES      |            | DESPUÉS    |            |
|----------------|------------|------------|------------|------------|
|                | FRECUENCIA | PORCENTAJE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Frecuentemente | 27         | 29%        | 60         | 65,22      |
| Pocas veces    | 43         | 47%        | 30         | 32,61      |
| Rara vez       | 22         | 24%        | 2          | 2,17       |
| <b>TOTAL</b>   | 92         | 100%       | 92         | 100%       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a docentes del ISTG, el 24 de mayo de 2011.

**Elaborado:** Por Wilma González

**GRÁFICO N° 6**



**Análisis:** Un elevado número de docentes no se actualizan permanentemente los conocimientos, lo que incide en la calidad de educación y la imagen institucional. Con la socialización se logra establecer un cambio de actitud al respecto.

7. ¿Se preocupa usted por investigar en diferentes fuentes (Internet, Textos, Revistas, etc.)?

CUADRO N° 7

| ALTERNATIVAS   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------|------------|------------|
| Frecuentemente | 57         | 62%        |
| Pocas veces    | 26         | 28%        |
| Rara vez       | 9          | 10%        |
| <b>TOTAL</b>   | 92         | 100%       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a docentes del ISTG. el 24 de mayo de 2011.

**Elaborado:** Por Wilma González

GRÁFICO N° 7



**Análisis:** En la institución los procesos de investigación son débiles, no aprovechan la tecnología disponible. Pero están de acuerdo que es muy importante aprovechar estos recursos.

**8. ¿Cómo califica las relaciones humanas de las autoridades con el personal que labora en la institución?**

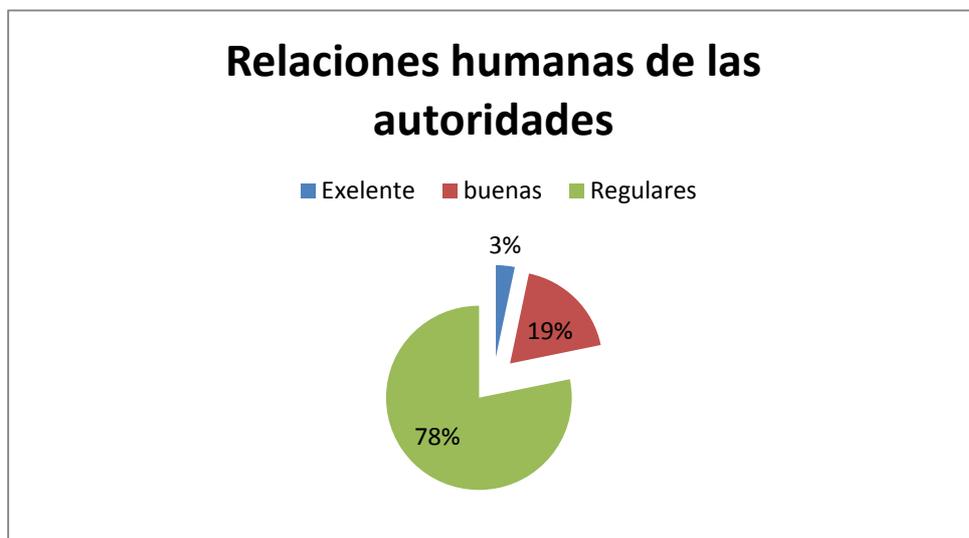
**CUADRO N° 8**

| ALTERNATIVAS | ANTES      |            | DESPUÉS    |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
|              | FRECUENCIA | PORCENTAJE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Excelente    | 3          | 3%         | 20         | 21,74      |
| Buenas       | 17         | 18%        | 64         | 69,57      |
| Regulares    | 72         | 78%        | 8          | 8,70       |
| <b>TOTAL</b> | 92         | 100%       | 92         | 100%       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a docentes del ISTG, el 24 de mayo de 2011.

**Elaborado:** Por Wilma González

**GRÁFICO N° 8**



**Análisis:** Los docentes consideran que no es adecuado el nivel de relaciones humanas de las autoridades, por su elevado porcentaje demostrado lo que deteriora el clima institucional. Luego de la socialización se demuestra que está mejorando sustancialmente las relaciones entre autoridades y personal.

**9. ¿Se ha realizado en la institución actividades para mejorar la motivación y elevar la autoestima del personal en el plantel?**

**CUADRO N° 9**

| ALTERNATIVAS | ANTES      |            | DESPUÉS    |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
|              | FRECUENCIA | PORCENTAJE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Si           | 2          | 2%         | 80         | 86,96      |
| No           | 90         | 98%        | 12         | 13,04      |
| <b>TOTAL</b> | 92         | 100%       | 92         | 100%       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a docentes del ISTG. el 24 de mayo de 2011.

Elaborado: Por Wilma González

**GRÁFICO N° 9**



**Análisis:** Las autoridades poco o casi nada se preocupaban por la motivación del talento humano de la institución lo que reduce los espacios de colaboración para el desarrollo institucional. Con la socialización realizada por mi persona y con el apoyo de un técnico en motivación existe la tendencia que el personal que labora en la institución elevó la motivación y autoestima.

**10. Indique si en la institución se ha implementado un plan de capacitación permanente siendo fundamental para el mejoramiento del desempeño docente y elevar la calidad de la educación?**

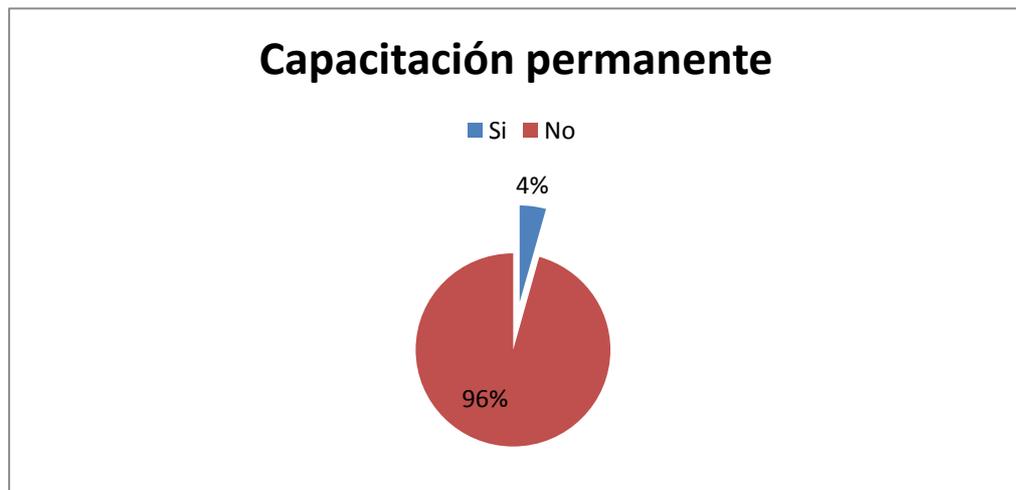
**CUADRO N° 10**

| ALTERNATIVAS | ANTES      |            | DESPUÉS    |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
|              | FRECUENCIA | PORCENTAJE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Si           | 4          | 4%         | 60         | 65,22      |
| No           | 88         | 96%        | 32         | 34,78      |
| <b>TOTAL</b> | 92         | 100%       | 92         | 100%       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a docentes del ISTG. el 24 de mayo de 2011.

**Elaborado:** Por Wilma González

**GRÁFICO N° 10**



**Análisis:** En la institución no tienen establecido un plan de capacitación permanente lo que no potencializa las capacidades del talento humano. Actualmente las autoridades y el mismo personal están preocupados por recibir capacitación que desde el Ministerio de Educación están implementando y es así que en su mayoría ya están inscritos en el Curso de Didáctica del Pensamiento Crítico

## ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES

1. ¿ Está usted de acuerdo con la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la Institución?.

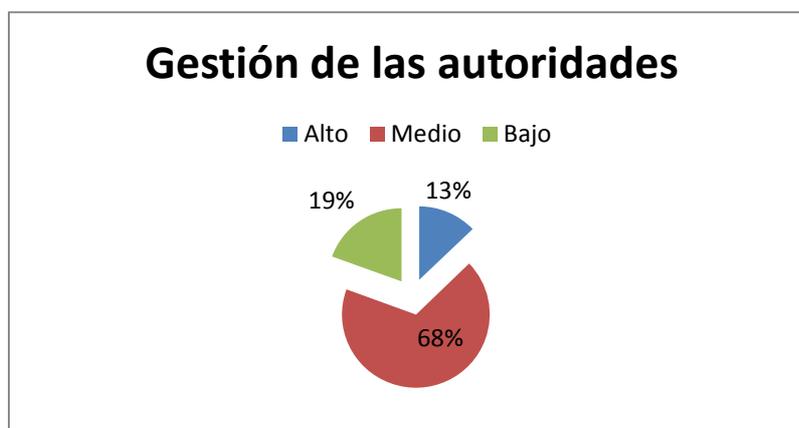
CUADRO N° 1

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Alto         | 31         | 13%         |
| Medio        | 164        | 68%         |
| Bajo         | 47         | 19%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>242</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a estudiantes del ISTG, el 23 de mayo de 2011.

**Elaborado:** Por Wilma González

GRÁFICO N° 1



**Análisis:** El nivel de gestión de las autoridades un grupo significativo de estudiantes consideran aceptable, pese a que poco conocen de la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la institución.

**2. ¿Cómo califica las relaciones humanas de las autoridades, personal administrativo y profesores con los estudiantes?**

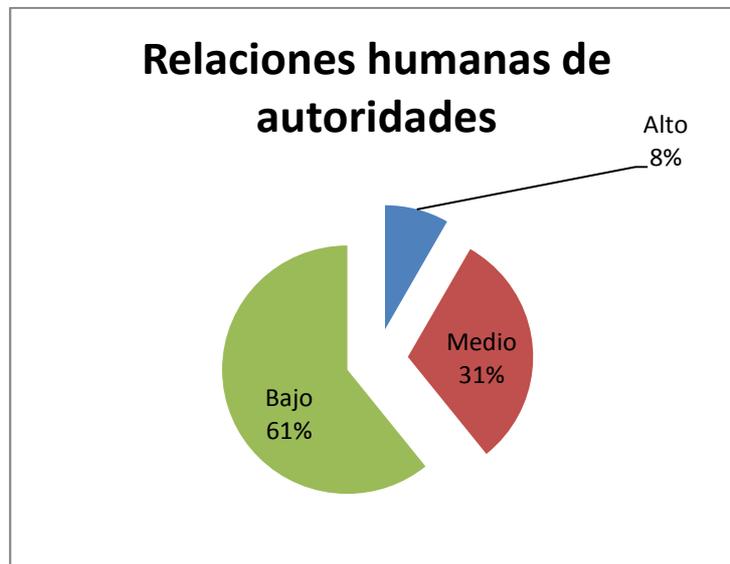
**CUADRO N° 2**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Alto                | 20                | 8%                |
| Medio               | 75                | 31%               |
| Bajo                | 147               | 61%               |
| <b>TOTAL</b>        | <b>242</b>        | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a estudiantes del ISTG. el 23 de mayo de 2011

**Elaborado:** Por Wilma González

**GRÁFICO N° 2**



**Análisis:** Las relaciones humanas de las autoridades son consideradas por los estudiantes con una apreciación no muy aceptable, se establece que no hay integración con los estudiantes.

**3. ¿Se involucran las autoridades con los estudiantes cuando tienen dificultades y dan solución inmediata?**

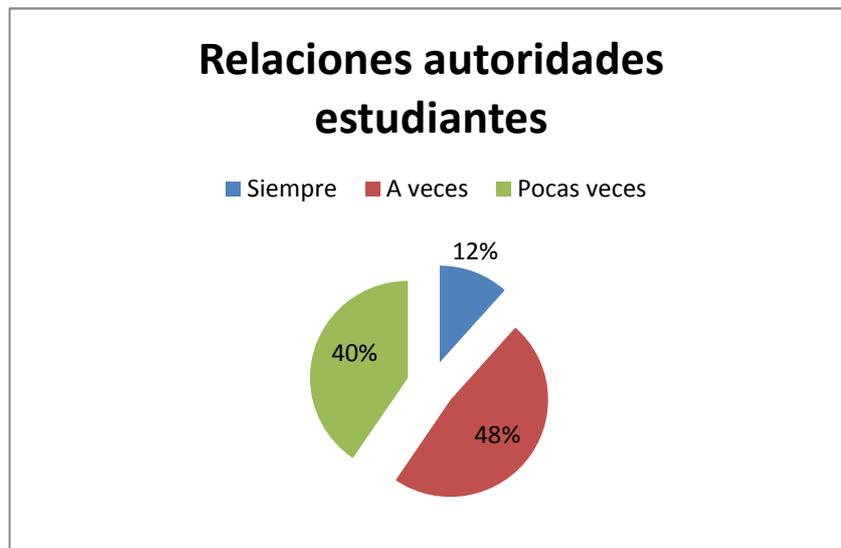
**CUADRO N° 3**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre             | 28                | 12%               |
| A veces             | 116               | 40%               |
| Pocas veces         | 98                | 52%               |
| <b>TOTAL</b>        | <b>242</b>        | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a estudiantes del ISTG, el 23 de mayo de 2011

**Elaborado:** Por Wilma González

**GRÁFICO N° 3**



**Análisis:** La relación de autoridades con los estudiantes la información visualiza que existe distancia entre los actores educativos.

**4. ¿Asiste usted puntualmente al plantel?**

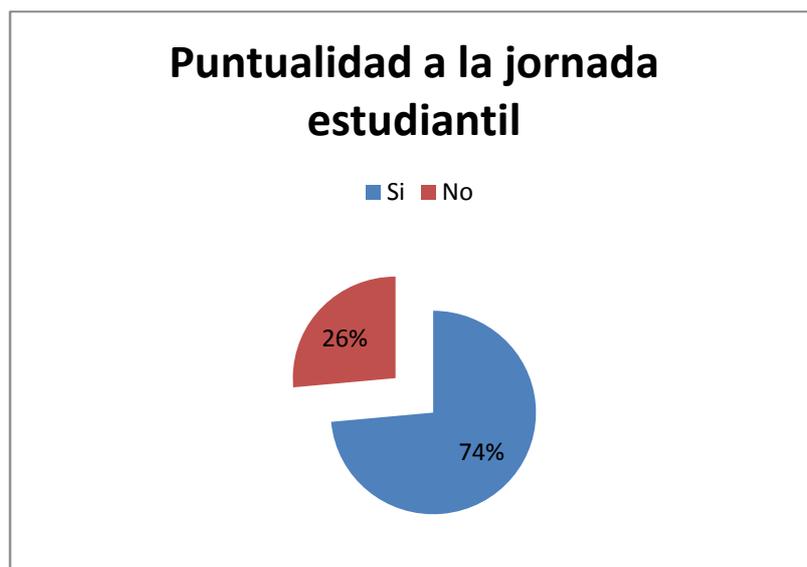
**CUADRO N° 4**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Si                  | 178               | 74%               |
| No                  | 64                | 26%               |
| <b>TOTAL</b>        | <b>242</b>        | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a estudiantes del ISTG. el 23 de mayo de 2011

**Elaborado:** Por Wilma González

**GRÁFICO N° 4**



**Análisis:** Los estudiantes asisten en su mayoría puntualmente a la jornada estudiantil, existe un bajo número de estudiantes que se atrasa por el lugar distante de donde proceden.

5. ¿Los profesores motivan las clases y utilizan técnicas activas para la enseñanza-aprendizaje?.

CUADRO N° 5

| ALTERNATIVAS   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------|------------|------------|
| Frecuentemente | 54         | 22%        |
| Pocas veces    | 149        | 62%        |
| Rara vez       | 39         | 16%        |
| <b>TOTAL</b>   | 242        | 100%       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a estudiantes del ISTG. el 23 de mayo de 2011

**Elaborado:** Por Wilma González

GRÁFICO N° 5



**Análisis:** Los estudiantes consideran que los docentes no generan espacios de motivación, en un alto porcentaje lo realizan pocas veces.

**6. ¿Ponen en práctica las autoridades, y profesores los valores (puntualidad, respeto, responsabilidad, amabilidad, etc.**

**CUADRO N° 6**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre             | 68                | 28%               |
| A veces             | 135               | 56%               |
| Pocas veces         | 39                | 16%               |
| <b>TOTAL</b>        | <b>242</b>        | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a estudiantes del ISTG. el 23 de mayo de 2011

**Elaborado:** Por Wilma González

**GRÁFICO N° 6**



**Análisis:** El cumplimiento de responsabilidad de los docentes y autoridades respecto a la práctica de valores consideran los estudiantes que no es satisfactorio por el porcentaje demostrado.

**7. ¿Se considera usted un estudiante motivado para cumplir con los compromisos establecidos en el plantel?**

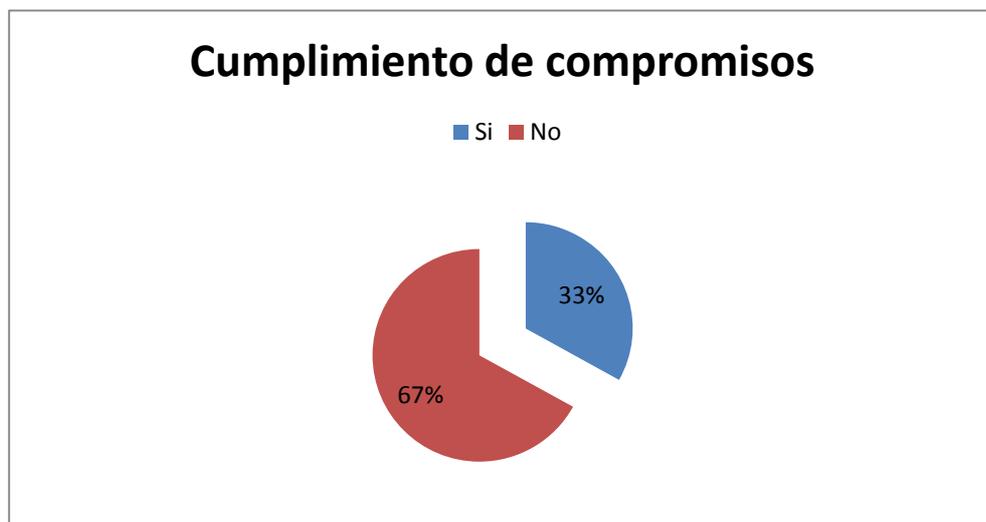
**CUADRO N° 7**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Si                  | 80                | 33%               |
| No                  | 162               | 67%               |
| <b>TOTAL</b>        | <b>242</b>        | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a estudiantes del ISTG , el 23 de mayo de 2011

**Elaborado:** Por Wilma González

**GRÁFICO N° 7**



**Análisis:** Un significativo grupo de estudiantes consideran que no están suficientemente motivados y por ende no están predispuestos a cumplir a satisfacción con los compromisos establecidos.

8. ¿Está usted de acuerdo que se deben realizar actividades que motiven una mejor gestión de talento humano.

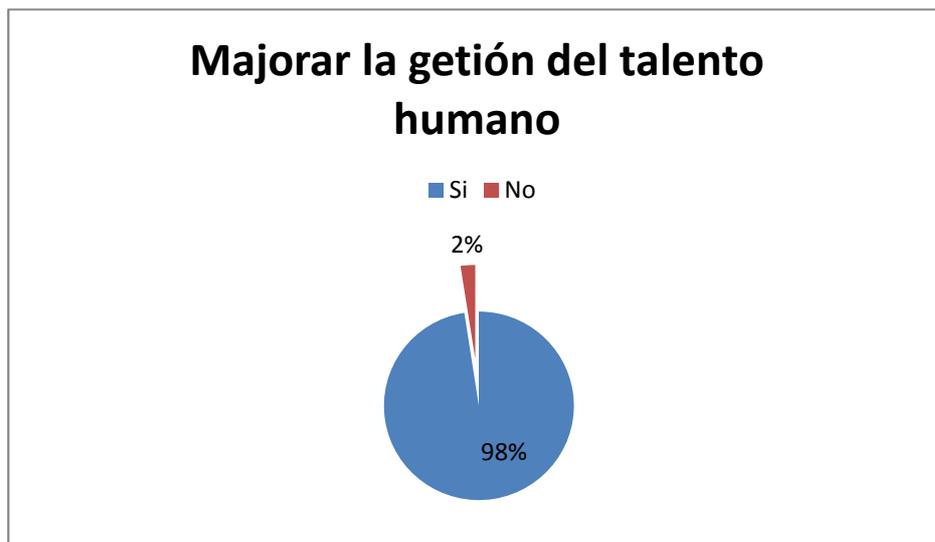
CUADRO N° 8

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 236        | 98%        |
| No           | 6          | 2%         |
| <b>TOTAL</b> | 242        | 100%       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a estudiantes del ISTG. el 23 de mayo de 2011

**Elaborado:** Por Wilma González

GRÁFICO N° 8



**Análisis:** Los estudiantes consideran que es necesario realizar actividades para mejorar la gestión del talento humano, elevar la motivación, generar espacios de integración.

**9. ¿Realizan el personal docente actividades extracurriculares con los estudiantes**

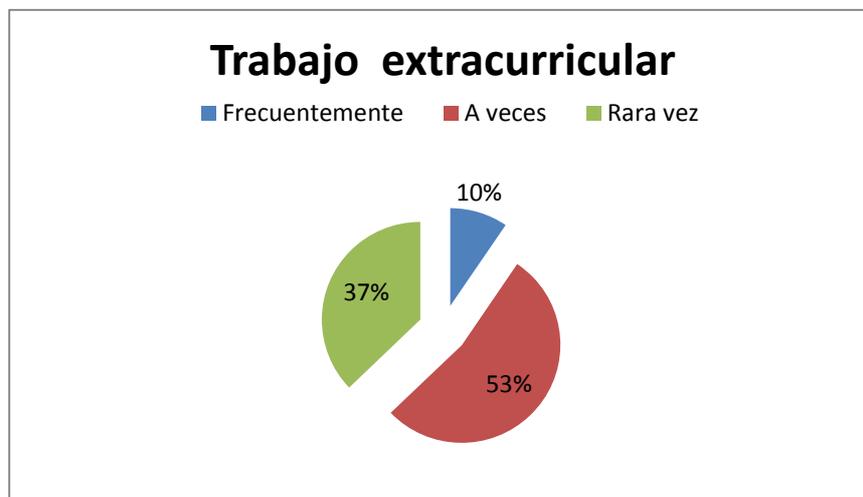
**CUADRO N° 9**

| <b>ALTERNATIVAS</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Frecuentemente      | 23                | 10%               |
| A veces             | 129               | 53%               |
| Rara vez            | 90                | 37%               |
| <b>TOTAL</b>        | <b>242</b>        | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a estudiantes del ISTG. el 23 de mayo de 2011.

**Elaborado:** Por Wilma González

**GRÁFICO N° 9**



**Análisis:** En la institución existe poco trabajo extracurricular en los que participan estudiantes y docentes.

**10. ¿Piensa usted que los profesores deben capacitarse y innovar sus conocimientos para mejorar la calidad de la educación?**

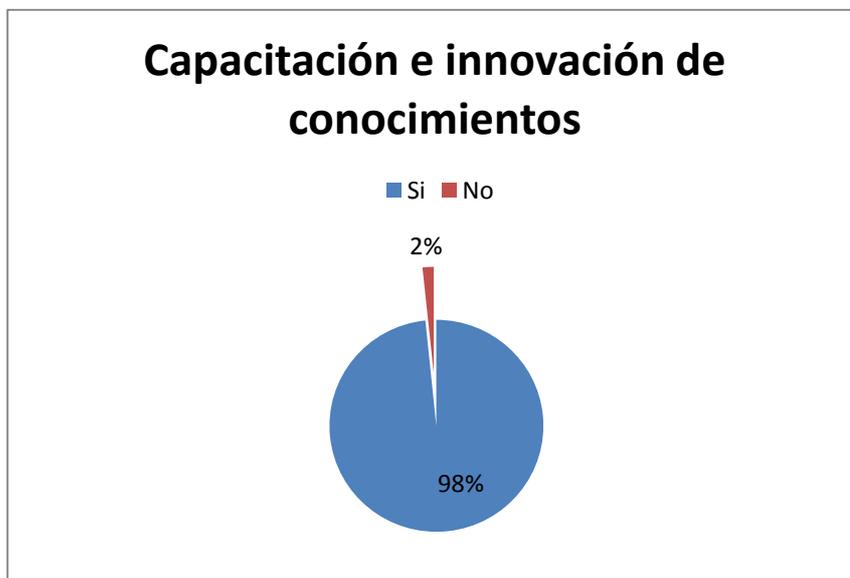
**CUADRO N° 10**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 238        | 98%         |
| No           | 4          | 2%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>242</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Información recolectada mediante encuesta a estudiantes del ISTG. el 23 de mayo de 2011.

**Elaborado:** Por Wilma González

**GRÁFICO N° 10**



**Análisis:** Los estudiantes están consientes que la capacitación e innovación de conocimientos de los docentes mejorará la calidad de la educación.

## RESULTADOS DE ENCUESTA A ESTUDIANTES

| <b>PREGUNTAS:</b>  | +             | =             | -             |
|--|---------------|---------------|---------------|
| ¿Está usted de acuerdo con la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la Institución?                       | 13%           | 68%           | 19%           |
| ¿Cómo califica las relaciones humanas de las autoridades, personal administrativo y profesores con los estudiantes?      | 8%            | 31%           | 61%           |
| ¿Se involucran las autoridades con los estudiantes cuando tienen dificultades y dan solución inmediata?                  | 12%           | 48%           | 40%           |
| ¿Asiste usted puntualmente al plantel?   | 74%           |               | 26%           |
| ¿Los profesores motivan las clases y utilizan técnicas activas para la enseñanza-aprendizaje?                            | 22%           | 62%           | 16%           |
| ¿Ponen en práctica las autoridades, y profesores los valores (puntualidad, respeto, responsabilidad, amabilidad, etc.    | 28%           | 56%           | 16%           |
| ¿Se considera usted un estudiante motivado para cumplir con los compromisos establecidos en el plantel?                  | 33%           |               | 67%           |
| ¿Está usted de acuerdo que se deben realizar actividades que motiven una mejor gestión de talento humano.                | 98%           |               | 2%            |
| ¿Realizan el personal docente actividades extracurriculares con los estudiantes  | 10%           | 53%           | 37%           |
| ¿Piensa usted que los profesores deben capacitarse e innovar sus conocimientos para mejorar la calidad de la educación?. | 98%           |               | 2%            |
|  | <b>395%</b>   | <b>317%</b>   | <b>288%</b>   |
|  | <b>39,50%</b> | <b>31,74%</b> | <b>28,76%</b> |

## RESULTADOS DE ENCUESTA A DOCENTES

| <b>PREGUNTAS:</b>   | +             | =             | -             |
|---|---------------|---------------|---------------|
| ¿ Está usted de acuerdo con la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la Institución?.  | 7%            | 43%           | 50%           |
| ¿Qué tan comprometida / o está usted con la realización de actividades de la institución?   | 34%           | 60%           | 7%            |
| ¿Conoce usted cuales son los procedimientos para seleccionar al personal cuando se producen vacantes?   | 33%           |               | 67%           |
| ¿Ha asistido usted a seminarios gestionados por las autoridades del plantel?  | 7%            |               | 93%           |
| ¿Usted ha participado en la elaboración de proyectos para beneficio institucional?.   | 8%            |               | 92%           |
| ¿Con qué frecuencia innova usted sus conocimientos sobre técnicas de estudio?   | 29%           | 47%           | 24%           |
| ¿Se preocupa usted por investigar en diferentes fuentes (Internet, Textos, Revistas, etc.)?   | 62%           | 28%           | 10%           |
| ¿Cómo califica las relaciones humanas de las autoridades con el personal que labora en la institución?  | 3%            | 18%           | 78%           |
| ¿Se ha realizado en la institución actividades para mejorar la motivación y elevar la autoestima del personal en el plantel?.   | 2%            |               | 98%           |
| Indique si en la institución se ha implementado un plan de capacitación permanente siendo fundamental para el mejoramiento del desempeño docente y elevar la calidad de la educación? | 4%            |               | 96%           |
|   | <b>188%</b>   | <b>197%</b>   | <b>615%</b>   |
|   | <b>18,80%</b> | <b>19,67%</b> | <b>61,52%</b> |

## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

| <b>LIMITANTES</b>   |      |
|---|------|
| ¿ Se ha realizado en la institución actividades para mejorar la motivación y elevar la autoestima del personal en el plantel?.  | 0,11 |
| ¿Cómo califica las relaciones humanas de las autoridades con el personal que labora en la institución?  | 0,16 |
| Indique si en la institución se ha implementado un plan de capacitación permanente siendo fundamental para el mejoramiento del desempeño docente y elevar la calidad de la educación? | 0,22 |
| ¿ Está usted de acuerdo con la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la Institución?.  | 0,33 |
| ¿Ha asistido usted a seminarios gestionados por las autoridades del plantel?  | 0,33 |
| ¿ Usted ha participado en la elaboración de proyectos para beneficio institucional?.  | 0,38 |
| ¿Cómo califica las relaciones humanas de las autoridades, personal administrativo y profesores con los estudiantes?   | 0,41 |
| ¿Realizan el personal docente actividades extracurriculares con los estudiantes   | 0,48 |
| ¿Se involucran las autoridades con los estudiantes cuando tienen dificultades y dan solución inmediata?   | 0,58 |
| ¿ Está usted de acuerdo con la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la institución?.  | 0,64 |
| ¿Los profesores motivan las clases y utilizan técnicas activas para la enseñanza-aprendizaje?.  | 1,12 |
| ¿Ponen en práctica las autoridades, y profesores los valores (puntualidad, respeto, responsabilidad, amabilidad, etc.   | 1,40 |
| ¿Con qué frecuencia innova usted sus conocimientos sobre técnicas de estudio?   | 1,47 |
| ¿Conoce usted cuales son los procedimientos para seleccionar al personal cuando se producen vacantes?   | 1,63 |

|  |      |
|--|------|
| ¿Se considera usted un estudiante motivado para cumplir con los compromisos establecidos en el plantel?                  | 1,65 |
| ¿Qué tan comprometida / o está usted con la realización de actividades de la institución?                                | 1,68 |
| <b>POTENCIALIDADES</b>   |      |
| ¿Se preocupa usted por investigar en diferentes fuentes (Internet, Textos, Revistas, etc.)?                              | 3,10 |
| ¿Asiste usted puntualmente al plantel?   | 3,68 |
| ¿Está usted de acuerdo que se deben realizar actividades que motiven una mejor Gestión de Talento Humano.                | 4,88 |
| ¿Piensa usted que los profesores deben capacitarse e innovar sus conocimientos para mejorar la calidad de la educación?. | 4,92 |

## **RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

### **Realizado a Autoridades, Personal Administrativo y de Servicio**

1. La Institución no cuenta con el Departamento del Talento Humano, la denominación que le han dado a lo que era la Inspección General, es Jefatura del Talento Humano.
2. Los responsables de la Administración del Talento Humano es el jefe y el Rector o Gerente Educativo.
3. Todos coinciden del Talento Humano en una institución, es lo más importante, por cuanto permite desarrollar con eficiencias las tareas encomendadas.
4. Las relaciones humanas con el personal son regulares, por cuanto indica que en algunos casos son autoritarios, indican que hace falta más comunicación.
5. En su mayoría se involucran cuando hay dificultades con el personal y tratar de dar solución inmediata.
6. Las prácticas que recomiendan al respecto son:
  - Cambio de actitudes de autoridades
  - Cursos de relaciones humanas
  - Socializar sobre valores
  - Aplicar el Código de Convivencia
  - Capacitación e innovación de conocimientos
  - Diálogo permanente
  - Estímulo
7. Manifiestan que exista un ambiente agradable para cumplir con las funciones, con respeto, que practiquen valores.

- a. Existe resistencia al cambio de la mayoría del personal, en algunos casos mal comportamiento de las autoridades, falta de colaboración de los jefes inmediatos, poca flexibilidad en el Gerente Educativo.
  
7. No están motivados porque están preocupados por las nuevas leyes tanto la Intercultural como la de Educación Superior, debido a las nuevas disposiciones.
  
8. Todos coinciden que se hace necesario motivar al personal y elevar el autoestima; capacitar y actualizar los conocimientos, para que de esta manera se mejore la calidad de la educación.

## **3.2 CONCLUSIONES**

La interpretación y análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, permitió establecer que en la institución existía un bajo nivel de gestión, un clima desfavorable, poca comunicación y práctica de valores, resistencia al cambio, escaso liderazgo, desinterés por la capacitación e innovación de conocimientos del Talento Humano.

La información interpretada permitió identificar el plan de intervención que están establecidas en las estrategias de cambio, las mismas que fueron socializadas a través de talleres dirigidos al Talento Humano de la institución, logrando cumplir con el objetivo propuesto que fue lograr una motivación positiva.

Es importante recalcar que la motivación positiva es fundamental para el desenvolvimiento laboral en una institución para poder desempeñar satisfactoriamente su trabajo y lograr la eficiencia institucional, lo que es factible con la tendencia al cambio de actitud del Talento Humano de la institución al demostrar su interés por la capacitación e innovación de conocimientos, adquirir compromisos, poner en práctica una educación en valores y por ende se mejoró las relaciones humanas.

### **3.3 RECOMENDACIONES**

El Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” está predispuesto en emprender con un programa de capacitación para innovar sus conocimientos y por ende mejorar la calidad de la educación.

El Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” debe proponer alianzas estratégicas para mediante intercambios de experiencias lograr la motivación positiva del personal que labora en la institución, para con ello generar un clima institucional más satisfactorio

La institución debe generar espacios para la motivación de los estudiantes para lograr un mayor empoderamiento en las competencias para el desarrollo del sector educativo.

### 3.4 BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I.(2004). Gestión del Talento Humano (3ra Ed.) editorial mc graw hill país Colombia.

Lucio, A; Castro, M; Álvarez, R(2002,Enero). Metodología para la elaboración de Tesis de Grado.

Paredes, G; Paredes, N (2011). Investigación Acción (1era Ed.).

Varios Autores (2002). Definición de Valores. Recuperado el 16 de Mayo del 2011 de:

<http://www.elvalordelosvalores.com/definicion>

Varios Autores (2008). Modelos de Motivación. Recuperado el 12 de Mayo del 2011 de:

<http://www.rcajal.es/Proyecto/EducacionHoy/2008-04%20Motivacion.aspx>

Varios Autores (2002). Módulos de la Maestría en Gerencia Educativa.

AMÉXOS

## **Anexo No 1**

### **UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

#### **GUÍA DE OBSERVACIÓN**

La Universidad Estatal de Bolívar a través de una estudiante de maestría desea establecer el nivel de gestión y motivación en esta institución educativa. Los comentarios y opiniones vertidas en la siguiente observación son importantes para este trabajo de investigación, por lo que ayudará a mejorar el desarrollo institucional.

Luego de la observación se aplicará la escala de valoración del 1 al 5.

| 1                | Nivel de Gestión | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------------|------------------|---|---|---|---|---|
| Comentarios..... |                  |   |   |   |   |   |
| .....            |                  |   |   |   |   |   |
| Sugerencias..... |                  |   |   |   |   |   |
| .....            |                  |   |   |   |   |   |

| 2                | Comunicación con el Personal | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|
| Comentarios..... |                              |   |   |   |   |   |
| .....            |                              |   |   |   |   |   |
| Sugerencias..... |                              |   |   |   |   |   |
| .....            |                              |   |   |   |   |   |

| 3                | Motivación del Personal | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|
| Comentarios..... |                         |   |   |   |   |   |
| .....            |                         |   |   |   |   |   |
| Sugerencias..... |                         |   |   |   |   |   |
| .....            |                         |   |   |   |   |   |

| 4                | Interés por capacitación | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------------|--------------------------|---|---|---|---|---|
| Comentarios..... |                          |   |   |   |   |   |
| .....            |                          |   |   |   |   |   |
| Sugerencias..... |                          |   |   |   |   |   |
| .....            |                          |   |   |   |   |   |

| 5                | Práctica de Valores | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------------|---------------------|---|---|---|---|---|
| Comentarios..... |                     |   |   |   |   |   |
| .....            |                     |   |   |   |   |   |
| Sugerencias..... |                     |   |   |   |   |   |
| .....            |                     |   |   |   |   |   |

**Anexo N° 2**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA  
ENCUESTAS PARA EL PERSONAL DOCENTE**

**OBJETIVO:**

Determinar el nivel de gestión y motivación del Talento humano de la motivación.

**INSTRUCCIONES:**

Antes de dar respuesta a cada una de las preguntas, lea las alternativas que se plantean. Seleccione entre ellas, la respuesta que considere más apropiada marcando con una X.

**PREGUNTAS:**

1. **¿ Está usted de acuerdo con la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la Institución?.**  
Alto ( )  
Medio ( )  
Bajo ( )
  
2. **¿Qué tan comprometida / o está usted con la realización de actividades de la institución?**  
Alto ( )  
Medio ( )  
Bajo ( )
  
3. **¿Conoce usted cuáles son los procedimientos para seleccionar al personal cuando se producen vacantes?**  
Si ( )  
No ( )
  
4. **¿Ha asistido usted a seminarios gestionados por las autoridades del plantel?**  
Si ( )  
No ( )
  
5. **¿ Usted ha participado en la elaboración de proyectos para beneficio institucional?.**

Si ( )  
No ( )

6. **¿Con qué frecuencia innova usted sus conocimientos sobre técnicas de estudio?**

Frecuentemente ( )  
Pocas veces ( )  
Rara vez ( )

7. **¿Se preocupa usted por investigar en diferentes fuentes (Internet, Textos, Revistas, etc.)?**

Frecuentemente ( )  
Pocas veces ( )  
Rara vez ( )

8. **¿Cómo califica las relaciones humanas de las autoridades con el personal que labora en la institución?**

Excelente ( )  
Buenas ( )  
Regulares ( )

9. **¿ Se ha realizado en la institución actividades para mejorar la motivación y elevar el autoestima del personal en el plantel?.**

Si ( )  
No ( )

10. **Indique si en la institución se ha implementado un plan de capacitación permanente siendo fundamental para el mejoramiento del desempeño docente y elevar la calidad de la educación?**

Si ( )  
No ( )

**GRACIAS POR SU GENTILEZA**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE BACHILLERATO**

**Estimado estudiante en esta oportunidad deseo determinar si es necesario realizar actividades para elevar la motivación y autoestima del personal que labora en esta Institución.**

**CUESTIONARIO:**

- 1. ¿ Está usted de acuerdo con la gestión que realizan las autoridades en beneficio de la Institución?.**  
Alto ( )                      Medio ( )                      Bajo ( )
  
- 2. ¿Cómo califica las relaciones humanas de las Autoridades, Personal Administrativo y Profesores con los estudiantes?**  
Excelentes ( )                      Muy buenas ( )                      Buenas ( )  
Regulares ( )
  
- 3. ¿Se involucran las Autoridades con los estudiantes cuando tienen dificultades y dan solución?**  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Pocas veces ( )
  
- 4. ¿Asiste usted puntualmente al plantel?**  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Pocas veces ( )
  
- 5. ¿Los profesores motivan las clases y utilizan técnicas activas para la enseñanza-aprendizaje?.**  
Frecuentemente ( )                      Pocas veces ( )                      Rara vez ( )
  
- 6. ¿Ponen en práctica las Autoridades, y profesores los valores (puntualidad, respeto, responsabilidad, amabilidad, etc. ‘**  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Pocas veces ( )
  
- 7. ¿Se considera usted un estudiante motivado para cumplir con los compromisos establecidos en el plantel?**  
SI ( )                      NO ( )
  
- 8. ¿Está usted de acuerdo que se deben realizar actividades que motiven una mejor gestión de talento humano?**

SI ( ) NO ( )

9. **¿Cree usted que se mejorará los compromisos motivando al talento humano y elevando el autoestima del personal.**

Poco ( ) Mucho ( ) Nada ( )

10. **¿Está de acuerdo usted que los profesores deben capacitarse y innovar sus conocimientos para mejorar la calidad de la educación?.**

Si ( ) No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo N° 3**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A AUTORIDADES**

**DATOS INFORMATIVOS DEL ENTREVISTADO**

**Nombres y Apellidos:**

.....

**Título que posee:**

.....

**Función que desempeña:**

.....

**CUESTIONARIO:**

**1. ¿Cuenta la Institución con el Departamento de Talento Humano?**

.....

...

**2. ¿Quién o quiénes son los responsables de la administración del Talento Humano?**

.....

**3. ¿ Está de acuerdo usted que lo más importante en una Institución es el Talento Humano?.**

.....

**Porqué:**

.....

**4. ¿ Cómo califica usted las relaciones humanas con el resto del personal?.**

.....

**5. ¿ Se involucra usted con el Talento Humano del Plantel cuando tienen dificultades y da solución inmediata?.**

.....

6. **¿Qué prácticas recomienda usted para fortalecer la motivación del talento Humano que labora en el Plantel?**  
.....
7. **¿Qué aspectos motivan o favorecen su gestión?**  
.....
8. **Que aspectos desmotivan o desfavorecen su gestión?**  
.....
9. **Considera usted que el personal se encuentra motivado?**  
.....
10. **Está de acuerdo que es necesario realizar actividades para elevar la motivación del talento Humano de la Institución?.**  
.....
11. **¿Quién tiene la responsabilidad de reclutar y seleccionar al personal cuando se producen vacantes en el plantel?.**  
.....
12. **Quién o quiénes realizan la evaluación de desempeño en la Institución?.**  
.....
13. **¿Qué opina usted sobre capacitar al personal que labora en la institución para mejorar la calidad de la educación?**  
.....

**En qué temas:**

**Gestión:** .....

**Motivación:** .....

**Autoestima:** .....

**Práctica de valores:**

.....

**GRACIAS POR SU GENTILEZA**

**Anexo N° 4**

**FOTOGRAFÍAS:**







DOCUMENTOS

Guaranda, 2011 - 05 - 04

*Atto B*  
*W. Jiménez*  
*04-05-11*

Ing.

Germán Calapaqui

RECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "GUARANDA"

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, le hago llegar un atento saludo y mis mejores deseos que tenga muchos éxitos en sus delicadas funciones; al mismo tiempo, le solicito de la manera más comedida se digne autorizar para poder recabar información, aplicar fichas y posteriormente realizar actividades; toda vez, que me encuentro realizando la Tesis de Maestría sobre el Tema Gestión del Talento Humano, motivación y compromisos en el plantel de su acertada dirección.

Segura de contar con su gentil atención me anticipo en presentarle el debido agradecimiento y me suscribo reiterándole los sentimientos de consideración y estima.

Muy atentamente

*Wilma González Espín*  
Lic. Wilma González Espín

ALUMNA DE MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR GUARANDA  
**RECIBIDO**  
HOY 04 DE Mayo DEL 2011  
A LAS 13:00 HORAS LO CERTIFICO  
*Guaranda*  
SECRETARÍA



532-ITSG  
Guaranda, 19 de julio de 2011

Licenciada  
WILMA GONZÁLEZ ESPÍN  
Presente

De mi consideración:

Luego de saludarle cordialmente, expreso mi cordial agradecimiento y felicitación por haber socializado al personal de esta Institución el importante tema de MOTIVACIÓN Y ELEVACIÓN DEL AUTOESTIMA AL TALENTO HUMANO, sustentada por usted con el apoyo del Dr. Rodrigo Abarca, reconocido motivar a nivel nacional. La misma que se realizó el miércoles 13 de julio de 2011.

Reitero una vez el agradecimiento y me suscribo de usted con los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

  
ING. GERMAN CALAPAQÚI A. MSC.  
Rector

Narcisa U.





**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "GUARANDA"**  
 Dirección C/da. Marcopamba Tlf. 2981760-Telefax: 2981795-Apartado 005

R GUARANDA -- DA ECUADOR

CIR. 520-ITSG

**Para:** Personal docente, administrativo y de servicio  
**De:** Rector  
**Asunto:** Asistencia a conferencia  
**Fecha:** 12 de julio de 2011

Les informo que el miércoles 13 de julio de 2011, a las 11H00 se dictará un seminario sobre **MOTIVACION DEL TALENTO HUMANO**, sustentado por el Dr. Rodrigo Abarca, en la Asociación de Profesores. La asistencia de todo el personal es obligatoria.

Atentamente,

ING. GERMAN CALAPAQUI A. MSC.  
 Rector



- |                             |                                |                              |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| 1- Lic. Marcón A Fausto     | 2- Dr. Aldaz del Salto Carlos  | 3-TS. Aldas L. Gaby          |
| 4- Prof. Aldaz E. Felix     | 5- Lic. Analuisa N. Luis A     | 6-Lic. Analuiza Germán       |
| 7- Lic. Analuiza Silvana    | 8- Prof. Apunte G. Luis        | 9- Ing. Calapaqui A. Germán  |
| 10- Lic. Barragán C. César  | 11- Lic. Benavides Marlene     | 12- TS. Borja L. Wilson      |
| 13- Lic. Cajón B. Victor    | 14- Lic. Barragán Aida         | 15- Lic. Calero A. Julio     |
| 16- Lic. Calero B. Laura C. | 17- Tlgo. Calero R. Carlos G.  | 18- Lic. Camacho Magdalena   |
| 19- Lic. Cárdenas G. Fabián | 20- Lic. Castro Anne A         | 21- Lic. Chacón E. Jenny     |
| 22- Dr. Chavez Jaime        | 23- Lic. Colcha Angel          | 24- Lic. Cruz A. Cumandá     |
| 25- Dra. Culqui Ruth        | 26- Ing. Del Pozo B. Jimena    | 27- Lic. Del Pozo B. Lilia   |
| 28- Lic. Díaz S. Ramón      | 29- Lic. Escobar Mariana       | 30- Lic. Flores M. María     |
| 31- Dr. Galarza S. Hólger   | 32- TS. García Q. Jorge        | 33- Lic. García S. Diego     |
| 34- Ing. García V. Edwin    | 35- Lic. Granja S. Ricardo     | 36- Lic. Granja Z. Fernando  |
| 37- Lic. Guerra N. Campo    | 38- Lic. Guerra A. Marino      | 39- Sr. Gutiérrez G. Galo    |
| 40- Lic. Guzmán Oscar       | 41- Lic. Guzmán L. Ginna       | 42- Lic. Hurtado A. Mercedes |
| 43- Dra. Jaramillo Maria    | 44- Lic. López Ch. José        | 45- Lic. Mazabanda G. José   |
| 46- Lic. Méndez M. Cléber   | 47- Lic. Meza Ch. Edwin        | 48- Lic. Montero C. Miguel   |
| 49- Tlgo. Ortiz D. Alvaro   | 50- Tlgo. Ortiz L. Joselito F. | 51- Lic. Paredes S. Rita M.  |



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "GUARANDA"**  
 Dirección Cda. Marcopamba Tlf. 2981760-Telefax: 2981795-Apartado 005

GUARANDA -- AQ ECUADOR

- |                               |                             |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 52- Lic. Paredes V. Carmen    | 53- Lic. Pazmiño Enma       | 54- Prof. Pazmiño José O.   |
| 55- Lic. Pazmiño M. Víctor H. | 56- Lic. Pazmiño César      | 57- Lic. Pazmiño S. Gonzalo |
| 58- Lic. Purcacha Ramiro      | 59- Lic. Salguero Isabel    | 60- Lic. Saltos B. Augusto  |
| 61- Lic. Saltos Ch. Rosa      | 62- Lic. Sánchez R. Andrés  | 63- Lic. Santamaría Flavio  |
| 64- Lic. Silva Fernando       | 65- Dra. Silva M. Carmen    | 66- TS. Soliz A. Holmes     |
| 67- Ing. Torres B. Wilson     | 68- Lic. Torres V. Lincoln  | 69- Lic. Urbano Ángel S.    |
| 70- Dr. Urquiza A. Carlos     | 71- Lic. Vásquez G. Rodrigo | 72- Lic. Vega D. Eliana     |
| 73- Dr. Villares P. Fernando  | 74- Dr. Viteri N. Luis      | 75- Tlgo. Wlicazo Ángel     |

**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

- |                            |                           |                            |
|----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 1- Lic. Chuliza P. Erlinda | 2- Ing. Gavilanes J. Abel | 3- Lic. Jiménez Marcela    |
| 4- Lic. Mazón C. Ramón     | 5- Dra. Monard L. Mirian  | 6- Lic. Ruiz L. Rosmeri    |
| 7- Lic. Saltos B. Victoria | 8- Lic. Urbano Narcisca   | 9- Sra. Esquerada Villares |

**PERSONAL DE SERVICIO**

- |                       |                              |                      |
|-----------------------|------------------------------|----------------------|
| 1- Ab. Serrano Carlos | 2- Sr. Carrillo M. Guillermo | 3- Sr. Mastián César |
| 4- Srta. Pázos Panny  | 5- Sr. Pázos M. Javier       |                      |

**DOCENTES CONTRATADOS**

- |                                   |                                 |                            |
|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| 1- Lic. Patricia Patiño           | 2- Lic. Garófalo Deysi          | 3- Lic. Yolanda Vargas     |
| 4- Lic. Pazmiño William           | 5- Sr. Edgar Gavilán            | 8- Lic. Grana Patricia     |
| 6- Ing. Veran Marco               | 7- Ing. Chango Santiago         |                            |
| 10- Lic. Vallejo, Silvia Giovanna | 11- Vásquez Fior Eduardo        | 14- Tec. Pazmiño P. Gilder |
| 12- Lic. Escobar Sandy            | 13- Lic. Ramirez Sandra Maribel | 17- Lic. Vásquez Pablo     |
| 15- Tlgo. Vásquez Patricio        | 16- Lic. Angulo Diana           |                            |

## **ARTÍCULO CIENTÍFICO**

# **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “GUARANDA”**

Lic. Wilma Marlene González Espín

**DIPLOMA SUPERIOR EN GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

zalezgonl@gmail.com

### **RESUMEN EN ESPAÑOL E INGLÉS**

El tema de investigación propuesto, considera algunos fundamentos filosóficos que le dan el sustento científico y posteriormente lo hará con las estrategias. Este pensamiento está basado en el Paradigma Crítico - Propositivo, el que desde una perspectiva crítica nos permitirá analizar la gestión de personal, la misma que nos facilitará al desarrollo del plan de capacitación que en el futuro ayudará a la Institución a tener el Talento Humano bien motivado y comprometido para que brinden un servicio de calidad.

El Marco Teórico Científico se fundamentó sobre la GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Que es el proceso continuo de análisis, desarrollo y utilizar con eficiencia el talento, sus valiosos conocimientos, habilidades y competencias para satisfacer las necesidades institucionales. LA MOTIVACIÓN.- Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Del estudio realizado se determinó que el perfil de la institución en Gestión del Talento Humano, en el aspecto positivo estaba en un 18,80 %, en nivel medio se

estableció el 19,67 % y en el aspecto negativo se encontraba en un 51,52 %, lo que se determinó claramente que fue necesario aplicar las estrategias de cambio para mejorar y elevar la motivación en esta institución.

El estudio está basado en una investigación descriptiva y un diseño de campo, para realizar un cambio y evaluar sus resultados. La metodología de recolección de datos se efectuó a través de entrevistas dirigidas a las autoridades, personal administrativo y de servicio, encuestas al personal docente y estudiantes de bachillerato del Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” y observación directa a todo el Talento Humano de la institución.

El resultado detectado fue producto de la falta de gestión, escaso liderazgo falta de relaciones humanas, poca comunicación de las autoridades con el personal, falta de práctica de valores, desinterés por la capacitación e innovación de conocimientos, y por ende escaso compromiso y desmotivación del Talento Humano que labora en la institución.

La interpretación y análisis de los resultados permitió identificar el plan de intervención, las mismas que están establecidas en las estrategias de cambio que fueron socializadas en talleres dirigidos a autoridades, personal administrativo, de servicio, personal docente y estudiantes de bachillerato, logrando cumplir el objetivo propuesto, que fue propiciar una motivación positivo en el Talento Humano.

## **SUMARY**

The proposed investigation theme, it considers some philosophical foundations that give the scientific sustenance and later it will make it with the strategies. This thought is based on the critical paradigm – provocative so since a critical perspective will allow us to analyze the administration of the personnel, the some one will facilitate us to the development of the training plan so, it will help to the institution has the well motivated and committed human talent in the future so that they offer a service of quality.

The scientific theoretical frame was based on the ADMINISTRATION OF THE HUMAN TALENT. That is the continuous process of analysis, development and to use with efficiency the talent, his valuable knowledge, abilities and competitions to satisfy the institutional necessities. THE MOTIVATION.- It is the will of carrying out big efforts to reach the organizational goals, conditioned by the capacity of the effort to satisfy some individual necessity.

The realized study was determined that the profile of the institution in management of human talent, on the positive aspect was in a 18,80%, in average level was set at 19,67 and in the negative aspect was found in a 51,52%, so it was clearly established that was necessary to apply the strategies of change in order to improve and increase the motivation in this institution.

The study is based in a descriptive investigations and a field design, in order to realize a change and evaluate their results. The methodology of data collection was realized by means of interviews conducted to the authorities, staff and service, faculty and student survey of "Guaranda" Superior Technological Institute, and direct observations of the whole human talent of the institution.

The detected result was product of the lack management, poor leadership, lack of human relationship, poor communication of the authorities with the personnel. Lack of practical of values, lack of interest in training and innovation of the knowledge, and there fore lack of commitment and negative motivation of human talent that works in the institution.

The interpretation and analysis of the results allowed to identify the interventions plan the same that are established in change strategies that are socialized in workshops for authorities, staff and services, faculty and students of the High School, gaining to get the objective proposed, that was to promote a positive motivation in the human talent.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión, Talento humano, motivación

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se realizó por cuanto la Gestión del Talento Humano, constituye el elemento clave dentro de los procesos gerenciales y por estar inmersa en el área de los recursos humanos es la que más ha sufrido cambios en las empresas e instituciones. De allí que administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones e instituciones.

Fue pertinente e interesante llevar a cabo este proceso investigativo sobre el Talento Humano ya que sus conocimientos, habilidades y competencias constituyen la base principal de una organización e institución.

El reclutamiento y la selección de personal funcionan como un filtro que sólo permite ingresar a la organización o institución a algunas personas, aquellas que cuentan con las características establecidas.

La gestión del talento humano será factible poniendo en práctica la motivación que es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas institucionales lo que induce a que se establezca el compromiso, la reflexión y la predisposición del personal que labora en la institución, por cuanto el objetivo fue identificar los procesos de Gestión del Talento Humano que propicien una motivación positiva, en el personal del Instituto Superior Tecnológico Guaranda.

Ya que el problema detectado fue ¿Cómo afecta en la Gestión del Talento Humano, la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”, por haber observado un bajo nivel de gestión, un clima desfavorable, escaso liderazgo, desinterés por la capacitación e innovación de conocimientos, por consiguiente un personal desmotivado.

Los objetivos específicos fueron:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Talento Humano en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”.
- Fundamentar de manera científica y técnica la Gestión del Talento Humano frente a la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”.
- Identificar el nivel de motivación y compromiso del personal.
- Escoger y aplicar estrategias de mejora en la Gestión del Talento Humano, con el apoyo de un experto para lograr una mayor motivación.

La hipótesis se estableció que, con la aplicación de estrategias de mejoramiento en la Gestión del Talento Humano, se elevará la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”

## **METODOLOGÍA**

Dependiendo del problema que se analizó el objetivo que se determinó el tipo de investigación fue por el propósito aplicada.- Porque sirvió para resolver el problema y dar la respectiva solución. Por el nivel de estudio descriptiva.- Por el estudio del caso, encuestas, análisis documental .Por el lugar y las fuentes bibliográfica.- La información se ha tomado de los lugares como: bibliotecas, revistas, Internet, etc. y de campo. -Porque se realizó en el lugar, teniendo contacto con los gestores del problema que se investigó. lo que sirvió de fuente de información para obtener los datos.

Es necesario puntualizar los métodos que sirvieron para el diseño y ejecución de la investigación, Método Científico, estuvo presente en todo el desarrollo de la investigación desde el planteamiento del problema hasta la difusión de resultados. Método lógico deductivo.-Por cuanto se empezó de un razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular. Método lógico inductivo, permitió obtener los hechos particulares en una conclusión general Método analítico.- Se realizó la separación de las partes de la investigación para

estudiarlas en forma individual .Método sintético.- Permitió relacionar hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

La metodología de recolección de información consistió en la realización de la Observación directa.- Que se realizó a todos el Talento Humano de la institución, Entrevista.- Se realizó la estructurada, dirigida a las autoridades, personal administrativo y de servicio y Encuesta.- Se aplicó la mixta dirigida al personal docente, y estudiantes de bachillerato del Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”

### UNIVERSO Y MUESTRA

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| Personal Docente de planta   | 83         |
| Contratados                  | 9          |
| Personal Administrativo..... | 9          |
| Personal de Servicio.....    | <u>5</u>   |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>106</b> |

Estudiantes de Bachillerato 612 corresponden a todas las especialidades, de los cuales se calculó la muestra.

### Muestra

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1)+1}$$

$$n = \frac{612}{0.05^2(612- 1)+ 1}$$

$$n = 242$$

Por el tipo de investigación trabajé con todo el universo del Personal Docente de Planta y 9 profesores contratados más el Personal Administrativo y de Servicio.

## RESULTADOS

Luego de la aplicación de la guía de observación el análisis de resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y los comentarios y sugerencias, al Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” se determinó claramente que en la institución, era necesario aplicar las estrategias que fueron socializadas a través de talleres mediante un cronograma establecido para estudiantes de Bachillerato, sobre relaciones humanas, práctica de valores y motivación

De la misma manera se realizó la socialización dirigida al personal que labora en la institución sustentado por mi persona y con el apoyo del Dr, Rodrigo Abarca experto en motivación.

**TABLA 1**

### Porcentajes de la Gestión que realizan las autoridades en la institución

| ALTERNATIVAS | ANTES      |            | DESPUÉS    |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
|              | FRECUENCIA | PORCENTAJE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Alto         | 6          | 7%         | 18         | 19,57%     |
| Medio        | 40         | 43%        | 62         | 67,39%     |
| Bajo         | 46         | 50%        | 12         | 13,04%     |
| <b>TOTAL</b> | 92         | 100%       | 92         | 100%       |

**Análisis:** El nivel de gestión de las autoridades un grupo significativo de docentes consideran no es correcto. Luego de la socialización existe la tendencia a mejorar sustancialmente la gestión por parte de las autoridades, por demostrar un cambio de actitud positiva.

**TABLA 2****Porcentajes de las relaciones humanas de las autoridades con el personal**

| ALTERNATIVAS | ANTES      |            | DESPUÉS    |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
|              | FRECUENCIA | PORCENTAJE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Excelente    | 3          | 3%         | 20         | 21,74      |
| Buenas       | 17         | 18%        | 64         | 69,57      |
| Regulares    | 72         | 78%        | 8          | 8,70       |
| <b>TOTAL</b> | 92         | 100%       | 92         | 100%       |

**Análisis:** Los docentes consideran que no es adecuado el nivel de relaciones humanas de las autoridades, por su elevado porcentaje demostrado lo que deteriora el clima institucional. Luego de la socialización se demuestra que está mejorando sustancialmente las relaciones entre autoridades y personal.

**TABLA 3****Actividades para mejorar la motivación y elevar la autoestima del personal en el plantel**

| ALTERNATIVAS | ANTES      |            | DESPUÉS    |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
|              | FRECUENCIA | PORCENTAJE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Si           | 2          | 2%         | 80         | 86,96      |
| No           | 90         | 98%        | 12         | 13,04      |
| <b>TOTAL</b> | 92         | 100%       | 92         | 100%       |

**Análisis:** Las autoridades poco o casi nada se preocupaban por la motivación del talento humano de la institución lo que reduce los espacios de colaboración para el desarrollo institucional. Con la socialización realizada por mi persona y con el apoyo de un técnico en motivación existe la tendencia que el personal que labora en la institución elevó la motivación y autoestima.

**TABLA 4**

**Plan de capacitación permanente siendo fundamental para el mejoramiento del desempeño docente y elevar la calidad de la educación**

| ALTERNATIVAS | ANTES      |            | DESPUÉS    |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
|              | FRECUENCIA | PORCENTAJE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Si           | 4          | 4%         | 60         | 65,22      |
| No           | 88         | 96%        | 32         | 34,78      |
| <b>TOTAL</b> | 92         | 100%       | 92         | 100%       |

**Análisis:** En la institución no tienen establecido un plan de capacitación permanente lo que no potencializa las capacidades del talento humano. Actualmente las autoridades y el mismo personal están preocupados por recibir capacitación que desde el Ministerio de Educación están implementando y es así que en su mayoría ya están inscritos en el Curso de Didáctica del Pensamiento Crítico

Evaluación de la tendencia luego de la aplicación de las estrategias de cambio fueron.

**INDICADORES TENDENCIALES**

| INDICADOR   | TENDENCIAS |   |    |    |    |
|---|------------|---|----|----|----|
|   | 1          | 2 | 3  | 4  | 5  |
| • La temática tratada considera que inicia el mejoramiento de la Gestión de las autoridades.  | 0          | 0 | 12 | 62 | 18 |
| • La motivación entregada le compromete de mejor manera con las actividades de la Institución.  | 0          | 0 | 12 | 50 | 30 |
| • Considera que con la temática tratada provocará un cambio positivo en las relaciones humanas entre autoridades y el talento humano de la Institución. | 0          | 0 | 8  | 64 | 20 |

|   |          |          |          |           |           |
|---|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| • Se compromete como maestro a motivar a los estudiantes para obtener un mejor rendimiento.                               | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>30</b> | <b>60</b> |
| • Luego de la socialización y conferencia se encuentra usted motivado para desempeñarse de mejor manera en sus funciones. | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>10</b> | <b>80</b> |
| • Está de acuerdo en capacitarse e innovar sus conocimientos para mejorar la calidad de la educación                      | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>6</b> | <b>8</b>  | <b>78</b> |

## **DISCUSION**

Con los resultados obtenidos luego de la socialización se demostró que sí es posible mejorar la Gestión del Talento Humano elevando la motivación del personal. También se hace necesario continuar con el plan de capacitación del Ministerio de Educación y los que gestionen las autoridades del plantel; por cuanto, el personal está predispuesto a innovar sus conocimientos.

Estos cambios alcanzarán los objetivos propuestos mediante la participación activa de cada uno de los actores y por ende se mejorará la calidad de la educación.

## **CONCLUSIONES**

La interpretación y análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, permitió establecer que en la institución existía un bajo nivel de gestión, un clima desfavorable, poca comunicación y práctica de valores, resistencia al cambio, escaso liderazgo, desinterés por la capacitación e innovación de conocimientos del Talento Humano.

La información interpretada permitió identificar el plan de intervención que están establecidas en las estrategias de cambio, las mismas que fueron socializadas a través de talleres dirigidos al Talento Humano de la institución, logrando cumplir con el objetivo propuesto que fue lograr una motivación positiva.

Es importante recalcar que la motivación positiva es fundamental para el desenvolvimiento laboral en una institución para poder desempeñar satisfactoriamente su trabajo y lograr la eficiencia institucional, lo que es factible con la tendencia al cambio de actitud del Talento Humano de la institución al demostrar su interés por la capacitación e innovación de conocimientos, adquirir compromisos, poner en práctica una educación en valores y por ende se mejoró las relaciones humanas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Chiavenato, I.(2004). Gestión del Talento Humano (3ra Ed.) editorial mc graw hill país Colombia.

Lucio, A; Castro, M; Álvarez, R(2002,Enero). Metodología para la elaboración de Tesis de Grado.

Paredes, G; Paredes, N (2011). Investigación Acción (1era Ed.).

Varios Autores (2002). Definición de Valores. Recuperado el 16 de Mayo del 2011 de:

<http://www.elvalordelosvalores.com/definicion>

Varios Autores (2008). Modelos de Motivación. Recuperado el 12 de Mayo del 2011 de:

<http://www.rcajal.es/Proyecto/EducarHoy/2008-04%20Motivacion.aspx>

Varios Autores (2002). Módulos de la Maestría en Gerencia Educativa.