



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**  
SERÉIS MIS TESTIGOS

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y  
AUTOEVALUACIÓN**

**Tema:**

“LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO NACIONAL  
HUAMBALÓ PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA EDUCATIVA”.

Trabajo de investigación previo a la obtención del Certificado de Diplomado Superior  
en Gestión del Talento Humano

**Línea de Investigación:**

Gestión del Talento Humano y su aplicación en Entidades y Organizaciones Educativas  
del Sector Público.

**Autor:**

DR. MARCOS TOBÍAS RAZA BARRERA

**Asesor:**

DR. CARLOS RAFAEL MEJÍA MONTENEGRO

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2012**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO NACIONAL  
HUAMBALÓ PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA EDUCATIVA”

**Línea de Investigación:**

Gestión del Talento Humano y su aplicación en Entidades y Organizaciones Educativas  
del Sector Público

**Autor:**

MARCOS TOBÍAS RAZA BARRERA, DR.

Carlos Rafael Mejía Montenegro, Dr.

f. \_\_\_\_\_

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Telmo Viteri Arroyo, Ing.

f. \_\_\_\_\_

DIRECTOR DEL DPTO. DE INVESTIGACIÓN

POSTGRADO Y AUTO EVALUACIÓN

Hugo Altamirano Villaroel, Dr.

f. \_\_\_\_\_

SECRETARIO GENERAL PROCURADOR PUCESA

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2012**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Marcos Tobías Raza Barrera, portador de la cédula de ciudadanía N° 180115762-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del Certificado: Diplomado Superior en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones, y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documentos son y serán de sola y exclusiva responsabilidad.

Dr. Marcos Raza Barrera

C.I. 180115762-7

## AGRADECIMIENTO

Después de darle las gracias a Dios como católico que soy, me permito dejar constancia de mí profundo y sincero agradecimiento al Dr. Carlos Rafael Mejía Montenegro, DIRECTOR del presente trabajo, quien con su amabilidad, respeto, paciencia, dedicación, constancia, dominio de la Cátedra y específicamente con ese calor humano y profesional me ha guiado de la mejor manera. Al Ing. Telmo Viteri, DIRECTOR Del Departamento de Postgrados porque me ha transmitido sus conocimientos y experiencia. A todos mis queridos y respetables Maestros, quienes me brindaron su sabiduría.

En forma general, mi agradecimiento sincero a todas aquellas Instituciones y personas que me brindaron su apoyo desinteresado. Gracias al Personal Docente, Docente, Administrativo y de Servicio del Colegio Nacional Huambaló, quienes fueron la fuente de información para llevar a cabo este trabajo.

Dr. Marcos Raza Barrera

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación científica les dedico con todo respeto, amor y responsabilidad a mis adorables hijos, quienes me fortifican el cuerpo y purifican mi espíritu; ellos han sido, son y serán el motivo de mi superación en la mejor Universidad del mundo... La Universidad de la vida.

Dr. Marcos Raza Barrera

## RESUMEN

El Tema de este proyecto de Investigación es "LA MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO NACIONAL HUAMBALÓ PARA ALCANZAR LA EXELENIA EDUCATIVA". Consta de cinco capítulos detallados de la siguiente manera:

Primer Capítulo: El Problema

Segundo Capítulo: Marco Teórico

Tercer Capítulo: Metodología

Cuarto Capítulo: Propuesta

Quinto Capítulo: Conclusiones y Recomendaciones

Este trabajo está basado en el avance científico y tecnológico actual; además se ha tomado en cuenta las conclusiones y recomendaciones que realiza el Ministerio de Educación y Cultura.

Sus contenidos se encuentran explicados con un lenguaje sencillo, útil, motivacional y profundo. El objetivo fundamental es llegar a una educación de calidad, esto con la participación directa del Personal Docente, Administrativo, Padres de Familia y la Comunidad.

La metodología y la propuesta constituyen el pilar fundamental del presente proyecto porque se basan en la realidad educativa y obedecen a diferente circunstancia de acuerdo al entorno socio-económico y académico del Colegio Nacional Huambaló.

## **ABSTRACT**

The topic of this research project is "TEACHER'S MOTIVATION AT HUAMBALO NATIONAL HIGH SCHOOL IN ORDER TO MEET EDUCATIVE EXCELLENCE"

It has five chapters detailed in the following way:

First Chapter: The Problem

Second Chapter: Theoretical Framework

Third Chapter: Methodology

Fourth Chapter: Proposal

Fifth Chapter: Conclusions and Recommendations

This work is based on the current scientific and technological advances; additionally it has taken into account conclusions and recommendations which are made by the Education and Culture Ministry.

Its contents are clearly explained with a simple, useful motivational and profound Language, The main objective is to meet quality education, with direct involvement of teachers, students, staff and community.

The methodology and the proposal are fundamental basis on the current project, because it is based on educative reality subject to different situations according to the academic/and socio economic situation of Huambaló national high school

## TABLA DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

Declaración de Autenticidad y Responsabilidad.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Dedicatoria .....	v
Resumen.....	vi
Abstract .....	vii
Tabla de Contenidos.....	viii
Tabla de Graficos .....	x
Capítulo I: El Problema.....	1
1.1. Definición del Problema .....	1
1.2. Justificación.....	2
1.2.1. Importancia Social.....	2
1.2.2. Importancia Institucional.....	3
1.2.3. Por su Factibilidad.....	3
1.3. Contextualización.....	4
1.3.1. Macro.....	4
1.3.2. Meso .....	5
1.3.3. Micro .....	5
1.3.4. Delimitación de Contenido:.....	6
1.4. Objetivos: .....	6
1.4.1. General .....	6
1.4.2. Específicos: .....	7
Capítulo II: Marco Teórico.....	9
2.1. Generalidades del Colegio .....	9
2.2. Recursos Humanos.....	10
2.2.1. Conocimientos.....	11
2.2.2. Compromiso .....	11
2.2.3. Poder.....	11
2.3. Motivación .....	13
2.3.1. Ciclo Motivacional .....	15
2.3.2. Motivación y Comportamiento .....	15



2.3.3. Teorías de la Motivación .....	17
2.4. Comportamiento.....	31
Capítulo III: Metodología.....	33
3.1. Métodos.....	33
3.1.1. Métodos Generales .....	33
3.1.2. Métodos Particulares .....	33
Capítulo IV: Propuesta.....	36
4.1. Título.....	36
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	42
5.1. Conclusiones .....	42
5.2. Recomendaciones.....	44
Bibliografía .....	46
Anexos .....	47

## TABLA DE GRAFICOS

### GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol del Problema .....	2
Gráfico N° 2: Organigrama.....	51

### TABLAS

Tabla 1: Cronograma.....	47
Tabla 2: Materiales.....	49

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para concretar la definición del problema de investigación, se ha seleccionado el siguiente banco de interrogantes:

- ¿El desempeño del talento humano de los profesores del Colegio Nacional Huambaló, responde a las necesidades de lograr la excelencia educativa?
- ¿Si ese desempeño no responde a lograr el objetivo de excelencia educativa, podrá obedecer a una falta de motivación para el mejor desempeño del talento humano?
- ¿Para lograr una acertada motivación, será acertado aplicar los principios de las teorías de Contenido o las teorías de Procesos?
- ¿En la actualidad, cómo se calificaría el desempeño del talento humano en el Colegio Nacional Huambaló?
- ¿La motivación debe aplicarse solamente a los grupos de profesores y empleados del establecimiento?

- ¿Debe aplicarse métodos de motivación a los estudiantes, a los padres de familia y a la comunidad huambalocense?
- ¿Qué objetivo mayor debe alcanzarse con la aplicación de este sistema de administración del talento humano en el Colegio Nacional Huambaló?

Gráfico N° 1: ÁRBOL DEL PROBLEMA



Fuente: Historial del Colegio Nacional Huambaló  
Elaborado por: Marcos Raza

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta se justifica por las siguientes razones:

### 1.2.1. Importancia social

Si mediante la aplicación de una acertada administración del talento humano de directivos, profesores, empleados y estudiantes del Colegio Nacional Huambaló, se

va a lograr elevar el nivel académico de la enseñanza, indudablemente que la sociedad toda saldrá beneficiada.

### **1.2.2. Importancia institucional**

El Colegio Nacional Huambaló saldrá beneficiado con la aplicación del proyecto de esta investigación. Se espera lograr una positiva incentivación en todo el personal (directivo, docente, docente, administrativo y de servicios), para establecer un funcionamiento armónico, proactivo y de excelencia, en todos los campos de acción del Colegio.

### **1.2.3. Por su factibilidad**

Se justifica, porque el emprendimiento de la investigación propuesta es factible desde los parámetros siguientes:

- **Espacial.** El espacio o universo de investigación está dentro de los parámetros de lo posible, de manera que no habrá dificultad alguna en emprender y culminar la investigación.
- **Temporal.-** El tiempo disponible, de acuerdo a lo señalado en el cronograma de trabajo, es holgadamente manejable, de forma que se garantiza que la investigación culminará en los plazos establecidos.
- **Económico.-** Los costos de la investigación no son onerosos, por lo que serán financiados por el investigador.

### **1.3. CONTEXTUALIZACIÓN**

#### **1.3.1. MACRO**

La administración del talento humano es una disciplina científica muy antigua. Se la denominaba, hasta hace poco tiempo Recursos Humanos. Era tratada como parte de la administración empresarial y, en consecuencia, se la consideraba campo vedado para ser aplicada en el área educativa.

Se trata de optimizar la capacidad individual y colectiva de un grupo humano, para lograr el cumplimiento de objetivos comunes. Esta tendencia, propia de la ciencia de la administración, ha sido aplicada en el Ecuador, prácticamente desde la llamada revolución juliana de 1925. A partir de este año se implementó en el país el Código del Trabajo, por primera vez.

A partir de entonces, el trabajador fue considerado, primero como fuerza de trabajo y, posteriormente, como recurso humano. Pero resulta que estos conceptos chocaban con la consideración de que los trabajadores y empleados son seres humanos, con capacidades intelectivas, con habilidades y destrezas y con sentimientos y emociones. En definitiva, como elementos de primera importancia en los procesos productivos, sean estos, materiales o intelectuales. En la actualidad, el concepto de talento humano coloca a las personas como agentes generadores de cambios, transformaciones y progreso, para beneficio de la sociedad.

### **1.3.2. MESO**

En la Provincia de Tungurahua, como en el resto del país, se ha comenzado a aplicar el concepto de talento humano en la administración de personal, tanto en las empresas como en las instituciones públicas. Entre éstas, las escuelas, colegios y universidades son las más entusiastas en aplicar la metodología de administración del talento humano. Pese a que esta denominación proviene de su antecesora enunciada como “recursos humanos”, tiene una nueva connotación. Tratar al trabajador o trabajadora como “recurso”, supone calificarlos de cosas, de objetos. En cambio, la denominación de “talento humano” pone al trabajador en su calidad de persona que tiene capacidades, competencias, cualidades, fortalezas y debilidades.

El Ministerio de Educación y Cultura, a través de la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua ha llevado a efecto una serie de cursos, seminarios, conferencias, mediante los cuales se ha socializado el conocimiento y la aplicación de los principios de la administración y la gerencia del talento humano.

### **1.3.3. MICRO**

El Colegio Nacional Huambaló, ubicado en la parroquia del mismo nombre, perteneciente al Cantón Pelileo, de la Provincia de Tungurahua, es un establecimiento con 223 alumnos de Educación Básica, 163 alumnos de bachillerato, 21 profesores, 5 de personal administrativo y 2 de personal de servicios; en total son 414 personas a las cuales se aplicará los principios de administración de talento humano.

Por supuesto que se venía aplicando ciertas normas administrativas vinculadas al quehacer educativo; pero ahora se trata de comenzar a aplicar sistémicamente la doctrina de la administración del talento humano para lograr que la educación que se imparte alcance los niveles de la excelencia educativa.

#### **1.3.4. Delimitación de contenido:**

- CAMPO: Educacional.
- ÁREA: Administración del talento humano.
- ASPECTO: Mejorar el nivel educativo hacia la excelencia.

##### **1.3.4.1. Delimitación espacial**

Esta investigación se aplicará en el Colegio Nacional Huambaló, de la parroquia del mismo nombre, perteneciente al Cantón Pelileo.

##### **1.3.4.2. Delimitación temporal**

El problema central de la investigación será estudiado en el período comprendido entre el 7 de noviembre de 2011 y el 30 de junio de 2012,

### **1.4. OBJETIVOS:**

#### **1.4.1. GENERAL**

Definir estrategias que permitan mejorar la motivación del personal docente, administrativo y de servicio que laboran en el Colegio Nacional “Huambaló”.



**1.4.2. ESPECÍFICOS:**

- Realizar un diagnóstico para conocer la ubicación de los docentes.
- Analizar las causas que han originado la desmotivación del personal.
- Determinar las estrategias para motivar a los docentes.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Generalidades del Colegio**

Con los antecedentes que he anotado en anteriores líneas, considero que se puede identificar el objeto de reflexión y estudio planteado para la presente investigación. En primer término, se trata de aplicar los principios de gestión del talento humano en la administración de recursos humanos, del personal que presta sus servicios en el Colegio Nacional Huambaló.

Se trata de optimizar estos recursos humanos para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje en el establecimiento educativo seleccionado para aplicar la investigación propuesta.

En este plano, es menester ubicar puntualmente los tres grupos o estamentos de personal del Colegio, sobre los que se deberá aplicar los métodos y procedimientos de administración del talento humano.

El primer estamento es el conformado por el plantel de directivos y profesores del establecimiento.

El segundo está conformado por el personal administrativo y de servicios.

El tercero y más importante es el constituido por los estudiantes.

Es imprescindible contar con el importante grupo humano formado por los padres de familia y por la comunidad de la Parroquia de Huambaló. Este último, porque se considera al proceso educativo como un fenómeno social que engloba no solamente a los profesores, estudiantes y padres de familia, sino a toda la comunidad que, de una u otra manera puede influir en este proceso.

## **2.2. Recursos Humanos**

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos: **RECURSOS MATERIALES:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc. **RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc. **TALENTO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana que dan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El talento humano se entiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

### **2.2.1. Conocimientos**

Es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.

### **2.2.2. Compromiso**

Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.

### **2.2.3. Poder**

Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

Por ejemplo, un futbolista será talentoso si conoce las reglas del fútbol (conocimientos), si tiene las habilidades para dominar el balón, efectuar pases o hacer goles (destrezas) y el espíritu de lucha y entrega (actitudes) para jugar, el cual se debe mostrar en el juego (conductas) durante un partido de fútbol.

Por lo expuesto se comprende que el talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir viene a ser posesión de varias competencias.

El concepto de talento es congruente con el de competencias, Según Martha Alles: “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales” (ALLES, 2008).

Rabin Chuquisengo considera la competencia como “aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño” (CHUQUISENGO, 2000). En otros términos la competencia es la característica de una persona que se manifiesta en un rendimiento satisfactorio en varios aspectos específicos de su desempeño laboral.

Una competencia no es algo espontáneo, ni algo que se da de por sí, sino que es una resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee.

En el ejercicio de las competencias se demuestra el talento que es un don complejo y completo porque involucra conocimientos, actitudes y destrezas. Una persona puede tener conocimientos, pero no compromiso; puede tener conocimientos y compromiso, pero no destrezas; puede tener destrezas y compromiso, pero no los conocimientos.

Como se ve el talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. En resumen el talento es una mezcla de sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo.

Aunque no forma parte del concepto de Recursos Humanos, el aspecto de la delimitación de contenidos tiene, para efectos del tema de investigación, su importancia aleatoria, razón por la que le incluimos en el presente apartado.

### **2.3. MOTIVACIÓN**

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea; el sistema cognitivo de

cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

El economista norteamericano Gary Becker, fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios, las escuelas, los colegios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: “La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”.

La motivación del personal, recursos humanos o talento humano, parte de la consideración de que una persona se halla motivada si sus necesidades son cubiertas en lo biológico, social, económico; es decir que el individuo y su entorno familiar se

sientan seguros y confortables ante el presente y también ante el porvenir. Pero la motivación va más allá de la simple complementariedad de las necesidades materiales; hay otras de carácter espiritual que también juegan un papel importante en el desempeño de las personas. Si éstas reciben el reconocimiento de sus superiores por las tareas cumplidas más allá de sus obligaciones; si los resultados obtenidos por su desempeño, merecen el aplauso de las autoridades y de las personas del entorno, la persona se sentirá decididamente motivada a continuar con su desempeño excelente.

### **2.3.1. Ciclo motivacional**

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta).

### **2.3.2. Motivación y comportamiento**



Para poder predecir el comportamiento de las personas, los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado. }

El comportamiento es motivado, generalmente, por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, Cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo, la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un témpano, en donde, la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad.

- **La expectativa:** Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.
- **La accesibilidad:** Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores, es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que ésta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

A todos se nos dio un potencial creativo, un talento que debemos no solo desarrollar, sino utilizar adecuadamente, mientras permanecemos en este plano físico. Debemos sorprendernos, qué tanto estamos usando nuestro talento, qué nos impide el hacerlo, cómo podemos usarlo adecuadamente en función de nuestro crecimiento personal, en todo aquello que nos favorezca, y por supuesto, en todo aquello que favorezca a la colectividad.

### **2.3.3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

La motivación ha sido, en las últimas décadas, un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un

sinnúmero de investigaciones. Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

Teorías de contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

#### **2.3.3.1. Teorías de contenido**

Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Teoría bifactorial de Herzberg.

Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer.

Teoría de las tres necesidades de McClelland.

#### **2.3.3.2. Teorías de procesos**

Teoría de la expectativa de Vroom.

Teoría de la equidad de Adams.

Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

#### **2.3.3.3. Teoría de las necesidades humanas Abraham Maslow**

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades, en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

1. Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc.
2. Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.
3. Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones. Estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etc.
- 4, Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

#### **2.3.3.3.1. Características del funcionamiento de la teoría de Maslow**

- a. Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.

Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

#### **2.3.3.3.2. Observaciones a la teoría de Maslow**

Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.

Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.

Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del management porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos pero resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir porque se esfuerza y trabaja.

#### **2.3.3.4. Teoría bifactorial de Herzberg**

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores:

**Factores higiénicos:** se comparan con el nivel de agua mínimo necesario para poder tener a flote el barco. La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo, pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.

**Factores motivacionales:** se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores.

La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto

evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a éstas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

#### **2.3.3.5. Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer**

Clayton Adelfer, llevo a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento (growth, en inglés). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

**Existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.



**Relación:** Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

**Crecimiento:** Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.

En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión)

Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.

VARIABLES tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como la de los japoneses que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

#### **2.3.3.6. Teoría de las tres necesidades de McClelland**

Con el objeto de entender la motivación, este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

**Necesidad de lograr:** Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

**Necesidad de poder:** Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

**Necesidad de afiliación:** Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

### 2.3.3.7. Modelo de expectativas de Vroom

El modelo motivacional de Víctor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia, demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores, que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre  $-1$  y  $1$ . Cuando una persona no quiere llegar a un determinado resultado (Ej. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es  $-1$ , cuando el resultado le es indiferente (Ej. Compensación en dinero o en ticket) el valor es  $0$  y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso)

Expectativa, está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre  $0$  y  $1$  ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el

objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad, está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1.

#### **2.3.3.7.1. Funcionamiento del modelo**

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permite a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las

valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

### **2.3.3.8. Modelo de equidad de Stacy Adams**

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si ésta, a su vez, no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que me permito explicar a continuación, subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que los rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados, además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que éstas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar, para cada empleado, la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir, hay empleados que pueden ser más "sensibles" y otros más "benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos.

#### **2.3.3.9. Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner**

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el

párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, sino que además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Oros autores consideran que el mejor factor para

lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

## **2.4. COMPORTAMIENTO**

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se puede identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, este último, considerado como la tercera de las tres olas que Alvin Toffler menciona en su libro "La tercer ola", siendo, a mi entender, el elemento que puede marcar la diferencia de una organización a otra.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente, la Administración de Recursos Humanos. En muchas oportunidades se comete el error de considerar que la estructura de la organización, junto con las reglas burocráticas, son los elementos indispensables para limitar las opciones de sus miembros y las actividades en las que se comprometen. Sin embargo en la mayoría de los casos el comportamiento de las personas escapa a esos parámetros estructurales preestablecidos.

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuándo tener una actitud de



cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la institución y, debido a que las personas no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo, es haciendo hincapié en la motivación. Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado está constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

Dadas las características del problema que el tema plantea, para la presente investigación se procederá a aplicar los siguientes métodos y técnicas:

#### **3.1. MÉTODOS**

##### **3.1.1. Métodos generales**

Analítico, porque mediante este método se dividirá el problema en las partes correspondientes, para tener la oportunidad de estudiar, en particular cada segmento y tener un criterio objetivo. 2. Sintético, método que nos permite juntar las partes en un todo, y de esta manera obtener una visión general y totalizadora del problema.

##### **3.1.2. Métodos particulares**

Entre los métodos particulares que se aplicarán en esta investigación, me permito consignar los siguientes:

###### **3.1.2.1. Histórico**

Porque será importante hacer un recorrido sobre el proceso de cambios que se han operado en el manejo o gerencia de personal en el ámbito educativo.

#### **3.1.2.2. Comparado**

Mediante este método será posible establecer, mediante comparación crítica, las fortalezas y debilidades de la gestión del talento humano en el Colegio Huambaló.

#### **3.1.2.3. Descriptivo**

Mediante la aplicación de este método particular será posible describir cada una de las partes del problema, al igual que cada uno de los pasos que deberá seguirse en el desarrollo de la investigación.

#### **3.1.2.4. Dialéctico**

Por medio de este método, se podrá asumir los cambios que se han operado en el manejo del talento humano en el Colegio Nacional Huambaló.

Para complementar el cuadro de metodología del trabajo, es menester consignar que, además de los métodos y técnicas ya enunciados, se aplicará las técnicas adicionales siguientes:

- **Explorativa:** Se aplicará la técnica de investigación de campo, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas al personal de directivos, profesores,

estudiantes, administrativos y de servicios. Para viabilizar la aplicación de este mecanismo de investigación, se considera aplicarlo a la totalidad del universo y no tomar una muestra del mismo, en consideración a que el universo es muy limitado. En efecto, el número de personas del universo es de 413, divididos en: 386 alumnos; 21 directivos y profesores y 6 de personal de servicios.

- **Descriptiva:** Es complementaria a la anterior. En esta instancia se procederá, (luego de la recolección de los resultados de las entrevistas y encuestas al universo sujeto a la investigación de campo), a tabular los resultados, someterlos a análisis crítico y presentar los datos mediante tablas y gráficos estadísticos.

En conclusión, en forma general, he utilizado todos los métodos enunciados anteriormente, pero en forma específica el método empleado en este trabajo es el analítico-sintético. Debemos tener presente que los métodos no constituyen una camisa de fuerza, sino conforman el camino a seguir para lograr nuestros objetivos propuestos.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. TÍTULO**

En la presente investigación planteo, como aspecto central, la dignificación del maestro, desde el punto de vista de cualificación de sus capacidades a través de un debido proceso de evaluación, capacitación e incentivación del personal docente del Colegio Nacional Huambaló.

Para nadie es desconocido que la máxima aspiración de la sociedad, el Estado y el propio magisterio es alcanzar la excelencia académica y por añadidura, la excelencia educativa. Si es que estos retos son asumidos y alcanzados sus metas, podremos sentirnos satisfechos de haber sembrado un futuro promisorio para nuestro país.

Y no es que la educación actual sea deficiente; todo lo contrario, tenemos una buena educación; pero aspiramos alcanzar niveles más altos. Sobre la satisfacción alcanzada ponemos nuevos y más ambiciosas metas por alcanzar.

Para perfeccionar esta hoja de ruta es menester poner en tensión todas las fuerzas materiales y espirituales de los agentes que intervenimos en el proceso educativo. Las fuerzas materiales tienen que ver con la infraestructura educativa. Para conseguirla se impone:

1. Mejorar los locales escolares.
  
2. Dotar al establecimiento de bibliotecas actualizadas, de videotecas con programas científicos y humanistas que sean referentes para maestros y estudiantes.
  
3. Laboratorios de ciencia y tecnologías, a tono con los avances del conocimiento humano.
  
4. Talleres de trabajos creativos que inicien a los estudiantes en la capacidad emprendedora mediante la cual, cada joven deje de ser dependiente y se transforme en emprendedor que construye su propio destino.
  
5. Centros de investigación permanente que permitan ampliar los horizontes del conocimiento que conviertan a nuestros jóvenes en exploradores y descubridores de realidades que, estando a nuestro rededor no hemos sido capaces de descubrirlas.

La tensión de las fuerzas espirituales pasa por el reconocimiento de nuestras propias debilidades. Ese viejo aforisma filosófico que nos dejara como invalorable herencia el inmortal sofista Sócrates: “sólo sé que nada sé”, debe ser practicado diariamente por maestros y alumnos. El profesor “sabelotodo” ya no tiene cabida en este mundo cambiante y vertiginoso en el que nos ha tocado bregar.

El “Magister dixi” feneció cuando el átomo y sus partículas elementales explosionaron en dos ciudades japonesas y Albert Einstein proclamó la relatividad de todo cuanto existe en la fenomenología universal.

Con este recordatorio no intento minimizar el valor del ser humano, sino que reconozcamos nuestras limitaciones y a partir de este reconocimiento impulsarnos hacia las conquistas del saber. Y también del ser.

Theilard de Chardín solía afirmar que el hombre, pese a su infinita pequeñez en el mundo, es capaz de abarcar con su intelecto la infinitud del universo. De estas dos connotaciones estamos hechos: pequeñez e inmensidad.

Del reconocimiento de nuestra pequeñez sale a flote, reluciente y lozana nuestra humildad, no para someternos al poderoso, sino para no convertirnos en vanidosos propietarios de una anémica verdad.

De la constatación de nuestra capacidad sin fronteras para asumir el conocimiento del mundo, sale a flote, también lozana, la seguridad de que somos capaces de mejorar nuestra condición humana.

En este ejercicio de la tensión espiritual, debemos hacer de la enseñanza una marcha épica que nos conduzca a lograr la excelencia en todos los campos de la formación integral del individuo.

Para lograr tan alto objetivo es menester combinar el talento humano de los agentes involucrados en la aventura educativa, con los adelantos en la infraestructura material de lo que anotamos en líneas anteriores.

La propuesta, entonces, se la puede resumir en los siguientes puntos:

1.- Mejoras materiales en la infraestructura educativa del Colegio;

Es necesario incrementar y mejorar las aulas, sobre todo si tomamos en cuenta que todos los años se incrementa la población estudiantil. Sobre todo, debido al creciente prestigio que ha ido adquiriendo el establecimiento, ya no se produce la migración estudiantil a otros planteles de Pelileo o de Ambato.

Junto a lo anterior, es urgente la actualización de gabinetes y laboratorios (física, química, biología, computación, etc.), que tengan tecnología de punta.



La biblioteca merece ser incrementada y actualizada y, junto a ella, la implementación de una videoteca e internet para diversificar y mejorar las fuentes de consulta, tanto para alumnos como para profesores.

2.- Mejoras en la capacidad cognitiva de los maestros, mediante la implementación de evaluaciones periódicas; de cursos de actualización, de intercambios de experiencias y conocimientos con maestros de otros establecimientos de la provincia y del resto del Ecuador.

Debe aplicarse un sistema cíclico de evaluaciones al personal docente, no con el ánimo de establecer medidas represivas, sino para coadyuvar a descubrir debilidades y fortalezas; amenazas y oportunidades, mediante las cuales se pueda elevar la capacidad de enseñanza.

Complementariamente, es menester diseñar, planificar y operativizar mecanismos de actualización de conocimientos para los maestros, mediante seminarios, cursos de formación pedagógica, conferencias e intercambios con profesionales de otros colegios, de forma que nuestros docentes se sientan animados a mejorar profesionalmente.

Mejoras en los métodos de enseñanza – aprendizaje, para que los estudiantes alcancen un alto índice de capacidades.

3. También es importante aplicar un plan de motivación, por doble vía.

- La una, por parte de las autoridades del Colegio Huambaló; y, la otra por Parte del Estado. El plan de incentivación interno deberá ir por el camino de una constante socialización de los objetivos del plantel, capaz de que los maestros se sientan parte importante, actores directos, de forma que sientan la propia responsabilidad de salir airoso en el objetivo supremo, cual es, lograr la excelencia educativa. Por parte del Estado, la motivación debe orientarse a establecer un reconocimiento público de los establecimientos y sus maestros que hayan logrado un alto nivel de excelencia educativa. Este reconocimiento debe ir por dos vertientes: el económico y el vocacional. Por el económico, a nadie le disgusta recibir una emulación; por el vocacional, el Estado debe proporcionar al excelente maestro la posibilidad de acceder a una beca internacional, a un ascenso de categoría o a una distinción pública que lo enorgullezca ante su familia, su colectividad, sus alumnos y ciudadanos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Este es un trabajo de investigación creativo y apasionante, que nos conduce a las conclusiones siguientes:

- El Colegio Nacional Huambaló cuenta con 21 docentes; 5 de personal administrativo y uno de servicios. Tiene una población estudiantil de 386 alumnos, distribuidos en 223 alumnos de Educación Básica, y 163 alumnos de Bachillerato.
- Hay un diagnóstico mediante el cual se establece una inadecuada ubicación en el distributivo; esto produce, además de malestar en los docentes una innegable desmotivación en el personal.
- Ha sido una constante en nuestro sistema educativo realizar el distributivo a “ojo de buen cubero” y, lo que es peor, de acuerdo a afinidades o des afinidades de los maestros con las autoridades. Por supuesto que esto, ya ha comenzado a corregirse en el Colegio Nacional Huambaló.

- Para aplicar un programa de motivación vocacional en el personal, es menester aplicar, sistemáticamente, ciertos métodos, técnicas y principios de administración del talento humano, haciendo énfasis en las técnicas de motivación que nos alumbró la teoría de procesos motivacionales.
- Se ha detectado que el aumento o incremento de la carga horaria en determinadas asignaturas tiene como respuesta una baja en el rendimiento.
- Se destaca el saber, el querer y el poder como fundamentos de administración del talento humano como: Saber, conjunto de conocimientos científicos, técnicos y experienciales en el desempeño de la cátedra; querer, como compromiso con la institución y sus programas y proyectos, con el personal que le rodea, con los docentes y padres de familia y, sobre todo, con las metas propuestas por el sistema educativo; y, el poder, relacionado con los valores que se practican, la capacidad de empeño para hacerlo y la decisión de culminar un trabajo, en condiciones óptimas.
- El personal directivo, el plantel de profesores, los del sector administrativo y, por supuesto los alumnos y padres de familia están viviendo un espacio de expectativa frente a los cambios que se están operando en el sistema educativo nacional. Esta expectativa se la siente como probabilidad que todos percibimos de poder satisfacer la necesidad de alcanzar altos niveles de excelencia educativa en el plantel.
- Es visible la buena disposición de los maestros a trabajar conjuntamente con los directivos y autoridades en conseguir elevar la calidad de la educación en nuestro

colegio. Por supuesto que esta positiva disposición ayudará alcanzar las metas propuestas.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Frente a la realidad investigada, me permito realizar las siguientes recomendaciones:

- Es muy necesario y urgente lograr el número suficiente de aulas, salón de actos, laboratorios y oficinas por cuanto existe el un incremento notable de la población estudiantil. Sobre todo, debido al creciente prestigio que va adquiriendo nuestro Plantel Educativo; de esta manera evitaremos la migración de las Srtas. y Sres. Estudiantes a otros planteles del Cantón y la Provincia.
- Las clases no solamente deben ser teóricas, sino prácticas, para esto, es importante el equipamiento de los laboratorios, ya sea en instrumentos de trabajo como reactivos o material necesario para llegar a una educación de calidad.
- El distributivo de trabajo en el Personal Docente, Administrativo y de Servicio, debe sujetarse a su perfil y experiencia, de esta manera se obtendrán resultados satisfactorios y el Maestro o trabajador siempre estarán motivados y trabajarán con gusto y dedicación.
- Es responsabilidad de todos quienes conformamos la familia del Colegio Nacional Huambaló cuidar todo lo relacionado con el medio ambiente, para esto, es conveniente tener periódicamente charlas, conferencias y seminarios. De esta manera

nuestro personal estará listo para enfrentar y resolver los problemas que presenta la naturaleza.

- Las Autoridades del Establecimiento y de la Zonal 3 deben preocuparse siempre por reconocer de alguna manera el esfuerzo y sacrificio de los Docentes, no necesariamente económico, sino protocolario y académico.
- Que las zonas, distritos y circuitos educativos realicen un trabajo de reconocimiento geográfico para que puedan actuar y aplicar oportunamente cualquier disposición, siempre basados en la realidad; no olvidemos que existe muchísima diferencia entre el sector urbano y el sector rural.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano y las organizaciones. 9ª Edición. México: Mc GRAW HILL, 2011
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 10ª Edición, México: PEARSON EDUCACIÓN, 2010
- KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global. 4ª Edición. Mc Graw Hill. México, 2004.
- ALLES, Martha Alicia. Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias. 1ª Ed. 2ª reimp. Buenos Aires. Ediciones S.A. , 2005
- Milkovich, George T. Dirección y administración de recursos humanos: Un enfoque de estrategia. Sexta Edición. México. Mc GRAW-HILL, 2008.
- Bonache, Jaime. DIRECCIÓN DE PERSONAS: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. 2ª Edición revisada y actualizada. Madrid. PEARSON EDUCACIÓN, 2006.
- Franklin, Enrique B. Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina. Primera Edición. México. PEARSON EDUCACIÓN, 2001.
- ASAMBLEA NACIONAL. Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial N° 294, Octubre del 2010.
- “Cómo no desmotivar y motivar” Revista Managment y gestión. Artículo
- Volumen 1, Número 1, Enero-Febrero 1996. Artículo: “Claves para motivar al empleado” Revista Gestión.

## ANEXOS

### Anexo 01: Cronograma

Tabla 1: CRONOGRAMA

FASES	Años 2011-2012				
TIEMPO	Noviembre	Diciembre	Enero	febrero	Marzo
Revisión Instrumentos	XX				
Estudio Piloto	XX				
Análisis Piloto		XX			
Rediseño		XX	X		
Muestreo			X		
Trabajo de Campo			XX		
Procesamiento de datos				XX	
Análisis				X	
Informe Final					XXX X

Fuente: Historial del Colegio Nacional Huambaló  
Elaborado por: Marcos Raza



## **Anexo 02: Recursos**

### **Humanos**

Para la investigación sobre el tema: “La motivación en el personal docente del Colegio Nacional Huambaló para alcanzar la excelencia educativa”, se contará con el valioso aporte de:

- El director de Monografía
- El Investigador: Dr. Marcos Tobías Raza Barrera.
- El personal directivo del plantel.
- Personal voluntario que se ha ofrecido a colaborar en la investigación de campo.

### Anexo 03: Materiales

Tabla 2: MATERIALES

RUBROS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	\$ PRECIO UNITARIO	\$ PRECIO TOTAL
Hojas	1000	Unidades	0.02	20.00
Carpetas	20	Unidades	0.30	6.00
Esferos	10	Unidades	0.25	2.50
Lápices	10	Unidades	1.00	10.00
Impresiones	200	Unidades	0.15	30.00
Internet	10	Horas	0.80	8.00
Grabadora	1	Unidad	80.00	80.00
Transporte				30.00
Empastado				20.00
<b>TOTAL</b>				<b>206,50</b>

Fuente: Historial del Colegio Nacional Huambaló  
Elaborado por: Marcos Raza

### Institucionales

- Contaré con el invaluable aporte de la Universidad Católica Sede Ambato, sus maestros, su biblioteca y, en general sus recursos académicos.
- El colegio Nacional Huambaló, sus directivos, maestros, alumnos, personal administrativo y de servicios.

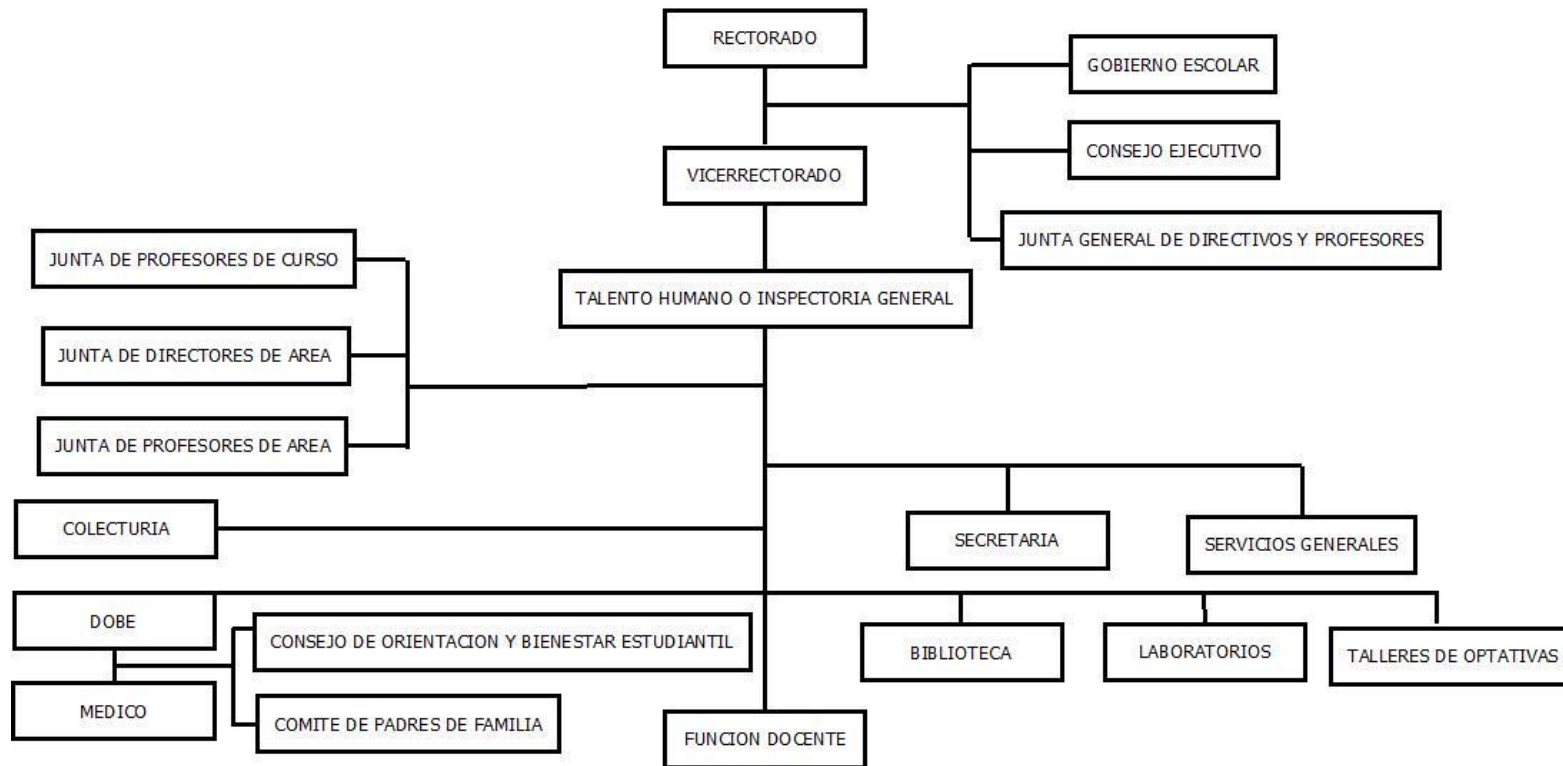
- La Junta parroquial de Huambaló y el Ilustre Municipio del Cantón Pelileo.
- Personas que voluntariamente han manifestado su voluntad de colaborar en el desarrollo de la presente investigación.

### **Económicos**

Los gastos que genere esta investigación serán asumidos por el Investigador, Dr. Marcos Tobías Raza Barrera.

### Anexo 03: Organigrama Institucional

Gráfico N° 2: ORGANIGRAMA



Fuente: Historial del Colegio Nacional Huambaló  
 Elaborado por: Marcos Raza