

CAPÍTULO 2: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA PABLO PICASSO

Autores:

Aida Sampedro-Coral, Mgtr.

Magister en Administración de Empresas.
Universidad ECOTEC.
asampedro@mgs.ecotec.edu.ec

Yadira Armas-Ortega, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8330-7718>

Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.
Universidad ECOTEC.
yarmas@ecotec.edu.ec

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Magister en Economía.
Universidad ECOTEC.
avergarar@ecotec.edu.ec

2.1 Introducción

A través del tiempo se han incorporado un sinnúmero de soluciones tecnológicas, metodológicas y otras herramientas de soporte para la administración empresarial. Pero el factor que resulta imprescindible desde los inicios del desarrollo organizacional es el factor humano, el cual es decisivo en la competitividad de las empresas permitiendo que estas se diferencien (Joyas, 2015). La gestión estratégica del talento humano es de interés de estudio porque permite desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, de esta forma relacionar los objetivos estratégicos de la organización y las capacidades del talento se busca una sinergia que permita alcanzar los objetivos organizacionales (Ramírez, Espindola et al., 2019). Para ello el desarrollo de actitudes y aptitudes e integración de las capacidades son de suma importancia tanto en la estrategia como en el aspecto operacional a corto y largo

plazo. Gordon (2003) “explica la importancia que se le otorga al factor humano, tanto que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es percibida como la esencia de la gestión empresarial” (p. 44)

Tal es el caso de la Unidad Educativa Pablo Picasso, la cual tiene como objetivo formar niños y jóvenes con conocimientos integrales e innovadores dando énfasis a los principios y valores de los estudiantes. Por medio de la aplicación de metodologías dinámicas que permitan desarrollar seres humanos enfocados en resolver necesidades locales, nacionales y globales (Unidad Educativa Pablo Picasso, 2019). Siendo la unidad educativa una institución con 22 años de trayectoria, el logro del objetivo institucional resulta imposible sin la acción de personal provisto de habilidades pedagógicas, estables el tiempo de servicio a la institución y comprometidas con la tarea docente.

No obstante, uno de los desafíos organizacionales es la deserción por parte del personal docente de la institución, lo cual genera una serie de situaciones de riesgo para la institución, tales como: a) deterioro de la imagen institucional; la deserción de los docentes en épocas de clases genera incertidumbre en los padres de familia, afectando la imagen institucional de la unidad educativa. b) pérdidas económicas; sabiendo que la institución se preocupa por invertir en capacitaciones y certificaciones para el talento dentro de la empresa, al irse, el dinero no genera un retorno o un impacto positivo en la institución. Así también se deben considerar que los procesos de selección y contratación recurrentes requieren de inversión y tiempo por lo que, a ninguna empresa le es rentable, invertir en la adquisición de un recurso que saldrá en un par de meses. c) deficiente cumplimiento de las metas estratégicas, la institución cuenta con sus metas y propósitos tanto a mediano como a largo plazo, pero para su ejecución requiere del talento humano; al existir deserción del personal, el nuevo colaborador se somete a curva de aprendizaje, lo cual incide en el tiempo de cumplimiento y dominio de objetivos. d) insatisfacción del cliente; es decir, padres de familia y los alumnos, quienes reciben el resultado del proceso de gestión de la institución educativa, se encuentran en situaciones de desconfianza y desazón al existir cambios abruptos en la planta docente, sometiendo al alumno a cambios en la metodología e inclusive retrasos en los planes de clases por la duplicidad o repetición de contenido, situación que en el peor de los casos lleva a los padres a tomar la decisión de retirar al alumno del plantel.

Considerando los antecedentes expuestos, el objetivo de la investigación fue analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la retención del personal en la unidad educativa Pablo Picasso.

2.2 Materiales y Métodos

Se aplicó una investigación documental, además de entrevistas y encuestas. La entrevista, buscó entablar un diálogo con un representante de los altos mandos en la institución, teniendo por objetivo profundizar en la investigación, convirtiéndose en un proceso de levantamiento de información eficaz para obtener datos con mayor detalle (Binnashir-Alketbi et al., 2023; Ochoa-Rico et al., 2022; Romero-Subia et al., 2022; Vergara-Romero, 2021). En esta técnica se identifican al investigador y al entrevistado, para obtener información profunda y completa sobre el factor de la retención a mejorar dentro de la institución (Díaz Bravo et al., 2013; Vergara-Romero, 2023; Vega-González et al., 2022). Se utilizó una encuesta dirigida a los docentes (Márquez-Carriel et al., 2023; Moscoso-Romero et al., 2023). Su aplicación permitió encontrar el factor que está generando un impacto negativo en la retención del talento dentro de la institución. Así también, la investigación documental aplicada, estuvo basada en registros realizados por la institución educativa en sus gestiones y estos permiten obtener datos concretos relacionados a la magnitud de los recursos existentes en la institución educativa Pablo Picasso.

Los instrumentos de investigación fueron: cuestionarios, guía de preguntas y lista de cotejo (Vergara-Tejada et al., 2022). En el caso de las encuestas, para organizar las preguntas de acuerdo a los factores del clima organizacional, se procedió a enmarcarlas dentro de las dimensiones propuestas por Brunet (2011) donde menciona tres factores: el individuo y los elementos internos del personal, sus motivaciones y necesidades; el factor grupal en el que se determinan la percepción colectiva de los trabajadores, considerando las relaciones en el trabajo en equipo y finalmente el factor organizacional en el que se considera la estructura de la unidad educativa, riesgos laborales y claridad en sus funciones (Hernández Vela et al., 2016). La estructura de las 4 dimensiones mencionadas engloba los factores del clima organizacional como lo describe la tabla 10.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Tabla 10.

Descripción de la encuesta en relación a las dimensiones y factores.

Dimensión	Factores	Preguntas e ítems	
Individual	Recompensa	2) Se siente satisfecho con las condiciones de remuneración asignadas 5) Se siente motivado con los superiores de la institución	
	Desafío	1) Considera que su trabajo y esfuerzo son reconocidos? 4) Las funciones que realiza contribuyen a su auto realización.	
	Identidad	3) Se siente identificado con la institución y el servicio que provee. 6) Tienen autonomía en su puesto de trabajo.	
Grupal	Liderazgo	7) El liderazgo del superior influye positivamente en sus actividades. 8) Siente apoyo de parte de la jefatura en la institución.	
	Relaciones	9) Existe trabajo en equipo dentro del ambiente laboral. 10) Se siente comprometido(a) con el trabajo en equipo.	
	Cooperación	11) Existe confianza entre los colaboradores.	
	Conflicto	12) Existen medios de comunicación abierta en la que puedan emitir opiniones de mejora. 13) Existen ambientes para la resolución de conflictos. 18) Es clara la estructura organizacional para el desarrollo de sus procesos de trabajo.	
	Organizacional		14) Al ingresar al trabajo se les informó sobre la misión y visión de la institución? 15) Se socializa sobre los logros alcanzados en la institución.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Estructura	Responsabilidad	16) Las funciones delegadas son claras en el desarrollo de su trabajo.
	Estándares	17) Las políticas y procedimientos son socializados para el desarrollo normativo de las actividades de trabajo.
Salud y seguridad	Seguridad	19) El ambiente de trabajo esta acondicionado para el desarrollo de sus actividades.
		20) Considera que el ambiente de trabajo es seguro para el desarrollo de sus actividades.
		21) Se mantiene un correcto aseo e higiene en las instalaciones.
		22) Los implementos e insumos le permiten trabajar de forma correcta.

Las preguntas con respuestas en escala, permiten obtener percepciones de los encuestados mediante la selección de criterios con base en niveles (Likert, 1976; Romero-Subia et al., 2023). Para su tabulación se procede a determinar un puntaje por cada respuesta propuesta (Matas, 2018; Burgos Dávila et al., 2023; Vergara-Romero & Alfonso-caveda, 2022).

Tabla 11

Respuestas en escala de Likert.

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

La formulación de las preguntas que se realizan en la entrevista, tiene por objetivo ahondar sobre el factor con mayor necesidad de mejora encontrado en las encuestas (León-Vega et al., 2023; Vergara-Romero, Pérez-Zulueta & Vergara-Romero, 2023; Pozo-Estupiñan et al., 2022). Las preguntas semiestructuradas, que se utilizaron en las entrevistas, permitieron mantener un flujo y coherencia en el levantamiento de información (Macas-Acosta et al.,

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

2022; Murillo-Puga et al., 2023; Vergara-Romero, Romero-Subia et al., 2023). La entrevista se aplicó a la directora de la Unidad Educativa Pablo Picasso, y se valoraron temas de seguridad, salud y disponibilidad de recursos para el desarrollo de las actividades laborales, la investigación en este sentido es exploratoria y sigue la que se realice la investigación exploratoria a personas que estén involucradas en el tema o exa recomendación de ser aplicada a expertos, por su nivel de conocimiento y tiempo que conllevan dentro del lugar de investigación (Aguirre & Jaramillo, 2015; García-Leonard et al., 2023; Vergara-Romero, Jimber-del-Río et al., 2022). Finalmente, se aplica una lista de cotejo a los documentos maestros de la institución, ello permite conocer el tamaño de la institución educativa con datos como: número de personal docente, número de estudiantes por curso, números de espacios asignados para la enseñanza, recursos y herramientas.

La investigación aplica un muestreo no probabilístico, donde la población de estudio es el agrupamiento de elementos que contienen las mismas características, convirtiéndose en el marco de referencia para la investigación y definición de la muestra (Arias Gómez et al., 2016; Guillén-Alvarado et al., 2023; Macas-Acosta et al., 2023); dadas las características del grupo de estudio, se realiza sobre la totalidad de la población.

Análisis de los resultados

Para plantear la problemática se determinan las posibles causas mediante la aplicación de la teoría de Litvin y Stinger en el que postulan nueve factores que influyen en el comportamiento de los recursos dentro de una organización (Segredo Pérez & Pérez Perea, 2016; Naranjo-Zambrano et al., 2023) La siguiente tabla describe los factores del clima organizacional como potenciales causantes de la problemática.

Tabla 12.

Factores del clima organizacional en la institución educativa Pablo Picasso.

Factores del clima organizacional	Descripción
Estructura	Inflexibilidad en el trabajo No se cumplen o se cumplen parcialmente las políticas de la institución
Responsabilidad	No se delegan las actividades en el que se empodere al empleado

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

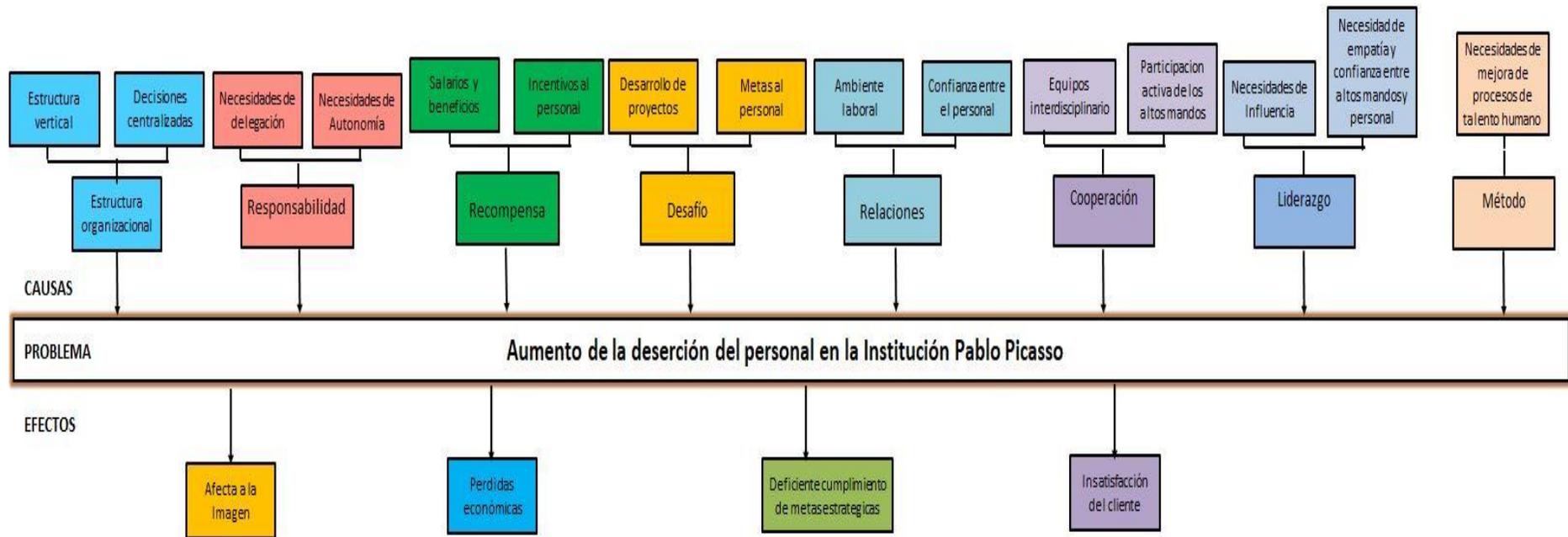
Recompensa	No existen compensación salarial y beneficios en relación a la carga laboral No se dan reconocimiento al cumplir metas y alcance de resultados No existe equilibrio entre el trabajo y la vida
Desafío	Falta de desarrollo profesional y carrera Mejores ofertas laborales en el mercado
Relaciones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

Las causas y efectos identificados, se representan en la figura 13 a continuación.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Figura 13.

Árbol de los problemas



Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Análisis de Encuesta

Características generales de la población

Los datos reflejados en la tabla 13 evidencian que la mayor parte de la población de estudio son mujeres con un 92.31%, en el caso de los hombres existe un recurso, el supervisor académico.

Tabla 13.

Sexo de la población.

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

En cuanto al nivel de estudios, el 100% de los colaboradores de la unidad educativa presenta un nivel académico de al menos un tercer nivel, lo cual es pertinente a su tarea formativa.

Tabla 14

Nivel de estudios.

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

El tiempo de permanencia en la institución es un factor determinante para el dominio de actividades de los colaboradores, en este sentido los resultados evidencian que los colaboradores dentro de la institución, se encuentran en un rango del 0 a 11 meses de labores; es decir, el 76.92% de la población son nuevos recursos.

Tabla 15

Tiempo dentro de la institución.

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

Análisis de factores

Los resultados obtenidos de la segmentación de los factores del clima organizacional, evidenciaron:

En la dimensión individual, el factor de recompensa, observado en las preguntas 1, 2 y 5 del instrumento, relacionadas con el nivel de satisfacción sobre las remuneraciones percibidas, motivación por parte de los altos mandos y reconocimiento de tarea. Los resultados reflejan que más del 50% de la población está “de acuerdo” con la remuneración percibida; así también, el 76% se siente motivado con los superiores de la institución, tal como se aprecia en las figuras 14 y 15. No obstante el reconocimiento sobre la tarea evidencia que un porcentaje importante, 31%, considera que su trabajo y esfuerzo no es reconocido, si bien la mayor parte de los colaboradores considera que la situación es favorable, es destacable la percepción contraria, apreciable en la figura 16.

Es importante recordar que los elementos motivadores de los seres humanos responden a una serie de factores, en palabras de Maslow, un orden jerárquico que van desde las necesidades fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización (Quesada Quecan, 2014). Además, otros aspectos que motivan tanto la percepción de reconocimiento como la motivación recibida, requieren de una sincronía de varios elementos al interior de la empresa, la cual no solo provee un empleo, sabiendo que este es “la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez...,” (Pérez Mayo et al., 2014) de allí que los elementos asociados a la motivación, recompensa y satisfacción, sean variados.

Figura 14.

Satisfacción de las remuneraciones percibidas

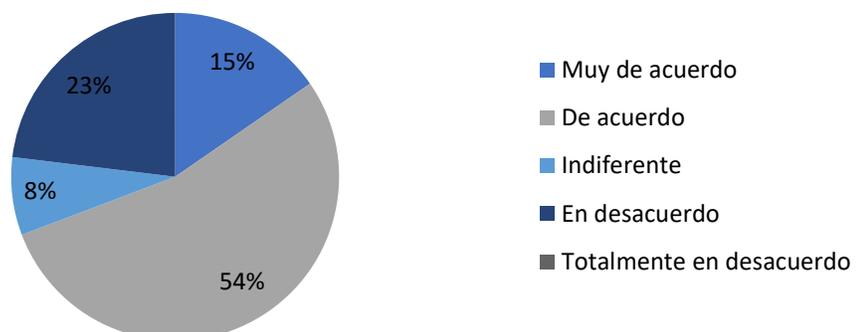


Figura 15.

Motivación de los altos mandos

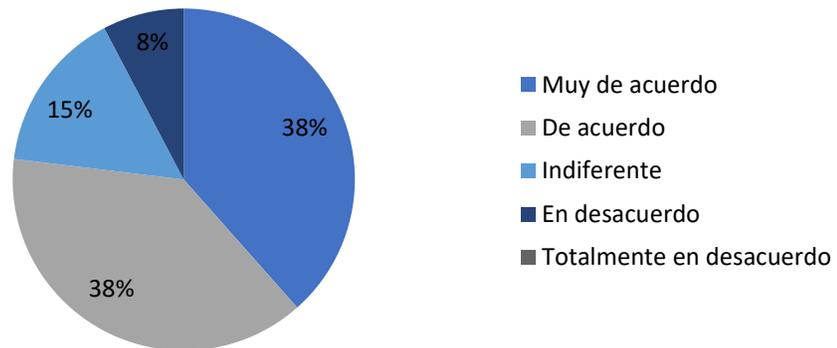
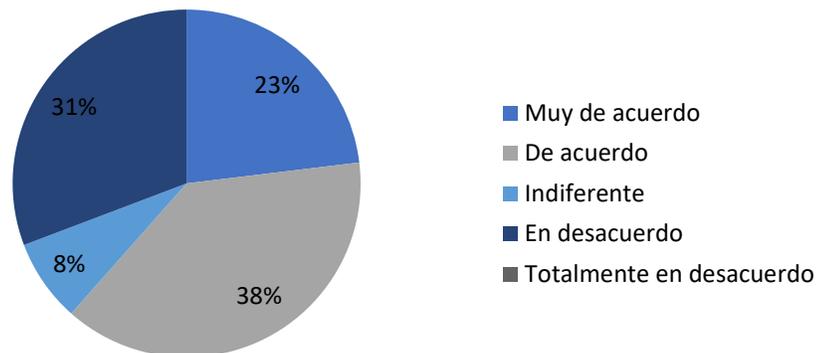


Figura 16.

Reconocimiento de esfuerzo



Desafío, observable en la pregunta 4, orientada a identificar si las funciones que realiza contribuyen a la percepción de autorrealización del colaborador; en este sentido, el 100% de los colaboradores coinciden en que las funciones que realizan contribuyen a su autorrealización, tal como se aprecia en la figura 17.

Figura 17.

Autorrealización en las funciones



Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Identidad, medible en las preguntas 3 y 6 del instrumento, cuyos resultados demuestran un alto grado de aceptación de parte de los empleados sobre la identificación con los servicios que provee la institución y el grado de autonomía percibido en la ejecución de sus funciones, ello es apreciable en las figuras 18 y 19.

Figura 18.

Identificación con la institución y el servicio que provee

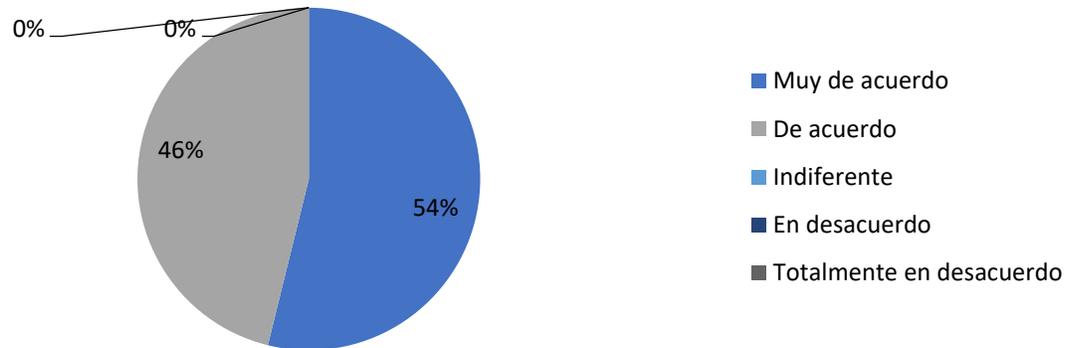
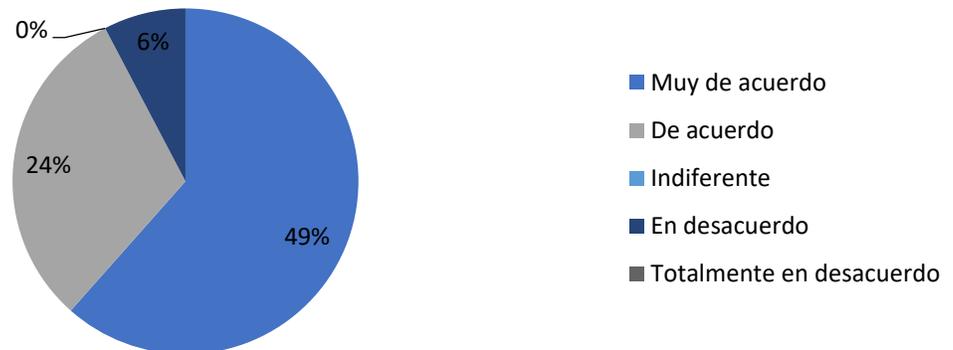


Figura 19.

Autonomía en el puesto de trabajo



En la dimensión grupal, con respecto al liderazgo, el 62% de la población indica que, sí existe una influencia positiva del superior. En cuanto a la percepción de apoyo por parte de la jefatura, el 54% está de acuerdo con que sí recibe la misma, aunque se debe considerar también que el 8% de la población indica que está en desacuerdo. Las apreciaciones fueron obtenidas en las preguntas 7 y 8 del instrumento, orientadas a identificar si el liderazgo del superior influye positivamente en las actividades del colaborador y si siente apoyo de parte de la jefatura en la institución, respectivamente. Los resultados se observan en las figuras 20 y 21.

Figura 20.

Influencia positiva del liderazgo del superior

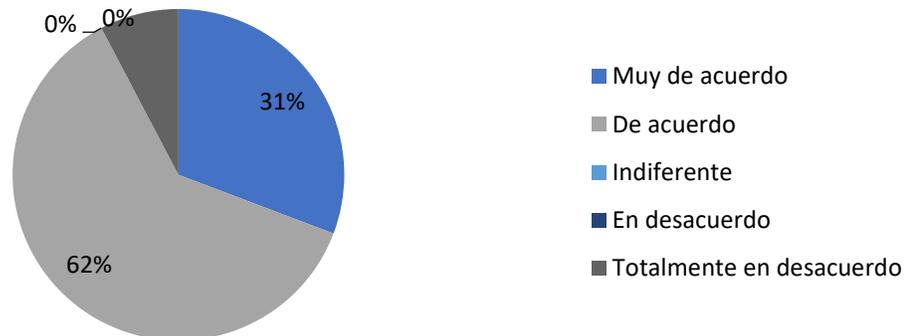
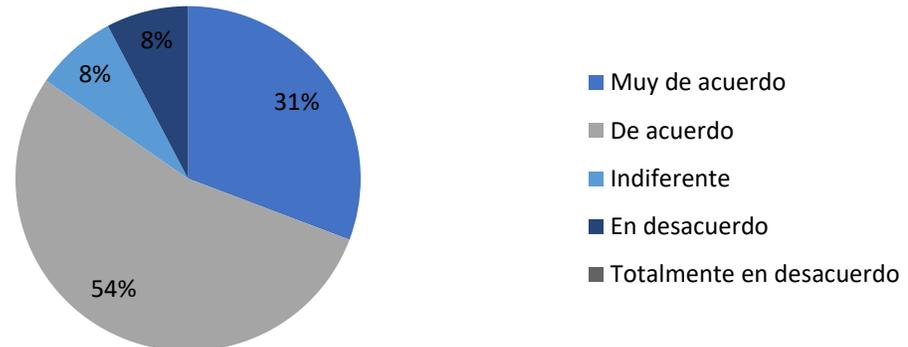


Figura 21.

Apoyo de la jefatura



Relaciones y Cooperación, identificada en las preguntas 9, 10 y 11, en donde se evidencia que un 46% coincide en que existe trabajo en equipo en la institución; a la par, el 23% es indiferente ante este tema y un 8% declara estar en desacuerdo. Con respecto al compromiso con el trabajo en equipo en la unidad educativa, el 69% de los encuestados, se encuentra “totalmente de acuerdo”, en coherencia con los resultados de la pregunta 9, el 8% de los encuestados no se siente comprometido con el trabajo en equipo. Lo anterior, se complementa con la percepción sobre los niveles de confianza entre colaboradores; en donde, se refleja que, aunque el 62%, de la población presenta un nivel aceptable de confianza, el 15% aun no, es importante considerar que la mayor parte de la población tiene de 1 a 11 meses en la institución, por lo que es conveniente realizar actividades para aumentar los niveles de confianza. Las figuras 22,23 y 24 reflejan los resultados expuestos.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Figura 22.

Trabajo en equipo

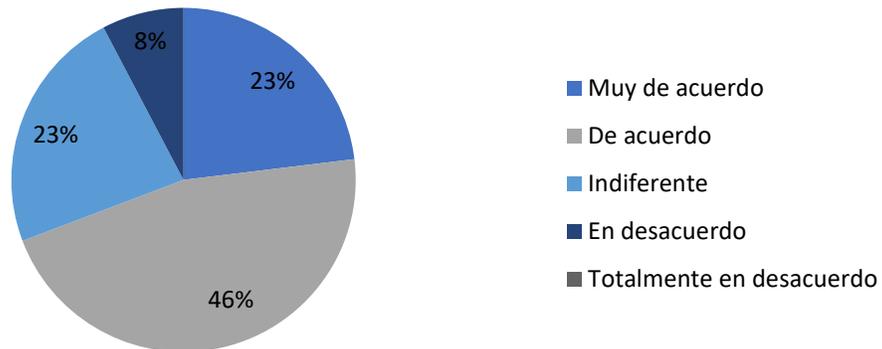


Figura 23.

Compromiso con el equipo

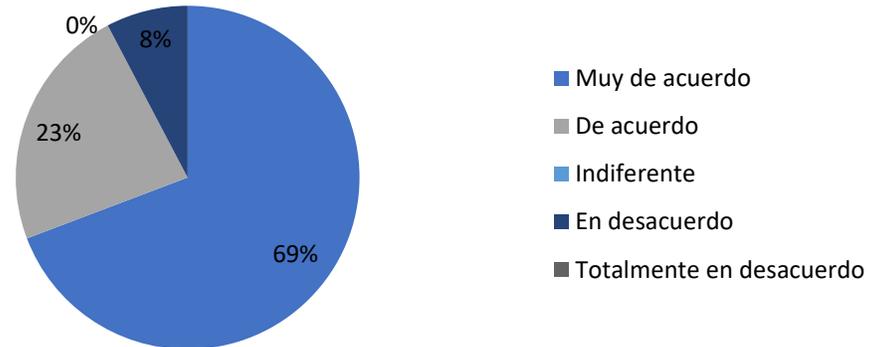
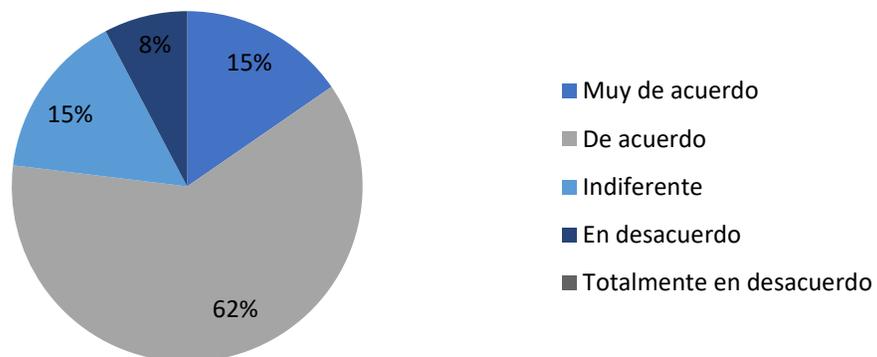


Figura 24.

Confianza entre colaboradores



Conflicto, más del 85% de la población considera que la institución brinda espacios y medios de comunicación abierta para la resolución de conflictos, lo cual es positivo para potenciar situaciones de mejora, lo anterior es apreciable en los resultados de las preguntas 12, sobre si existen medios de comunicación abierta en el que puedan emitir opiniones de mejora y pregunta

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

13, que busca identificar si existen ambientes para la resolución de conflictos, ambas apreciables en las figuras 25 y 26.

Figura 25.

Medios de comunicación abierta para resolver conflictos

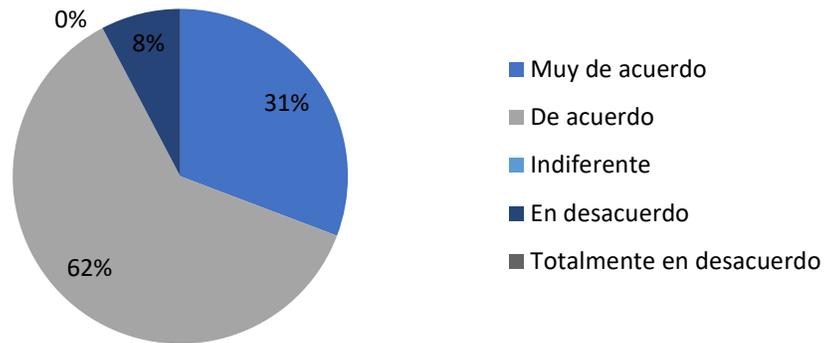
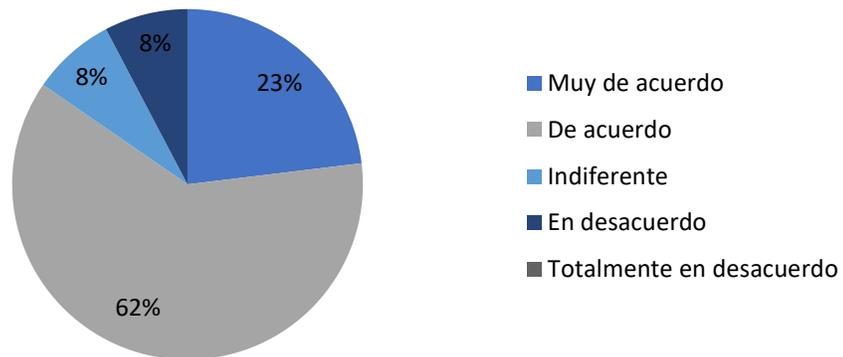


Figura 26.

Ambientes para resolver conflictos



Organizacional, observado en las preguntas 14, 15 y 18 sobre la socialización de la misión, visión, logros institucionales alcanzados y claridad de la estructura organizacional bajo la percepción del colaborador. Se observa que de forma general los indicadores son aceptables, pero se destaca los niveles de indiferencia evidenciados sobre la socialización de la misión y visión de la empresa, con un 8% y el 15% de indiferencia en relación a la claridad de la estructura organizacional.

Figura 27.

Socialización de la misión y visión de la empresa

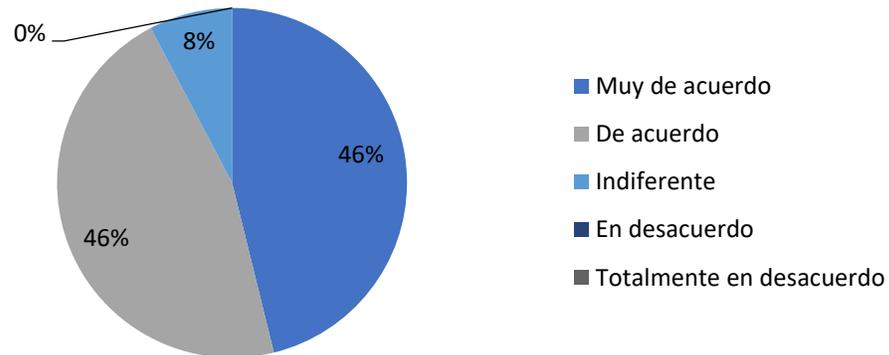


Figura 28.

Claridad en la estructura organizacional

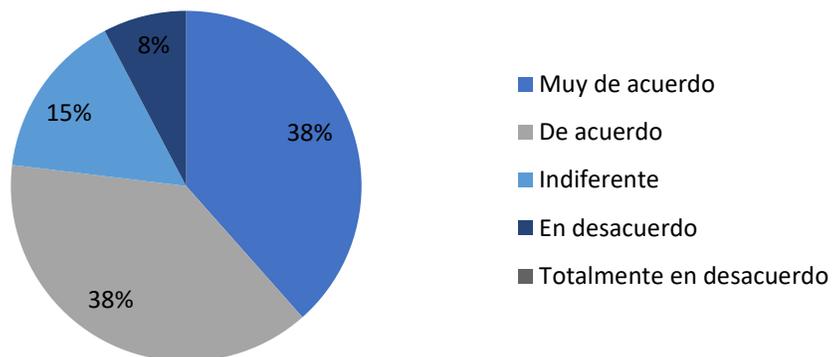
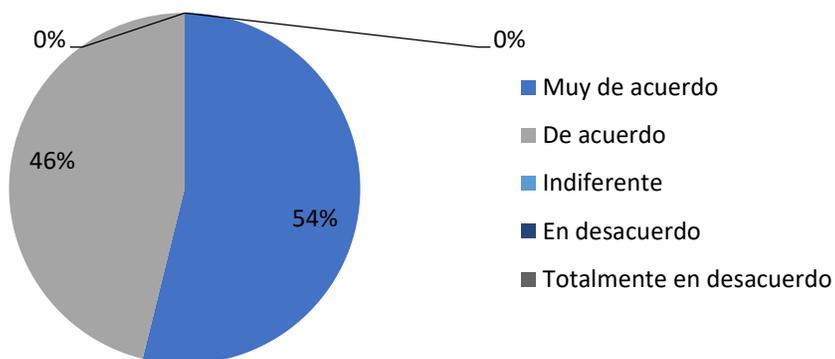


Figura 29.

Socialización de logros alcanzados



La dimensión de la estructura, medida a través de la claridad en las responsabilidades, pregunta 16, y la socialización de normas y procedimientos o estándares organizacionales, pregunta 17, muestra que la totalidad de colaboradores está de acuerdo en que las políticas y procedimientos son socializados para el desarrollo normativo de las actividades de trabajo; así también para el

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

93% de la población las funciones delegadas son claras; solo el 8% está en des acuerdo con la claridad de funciones. Lo anterior es apreciable en las figuras 30 y 31 a continuación.

Figura 30.

Claridad de funciones

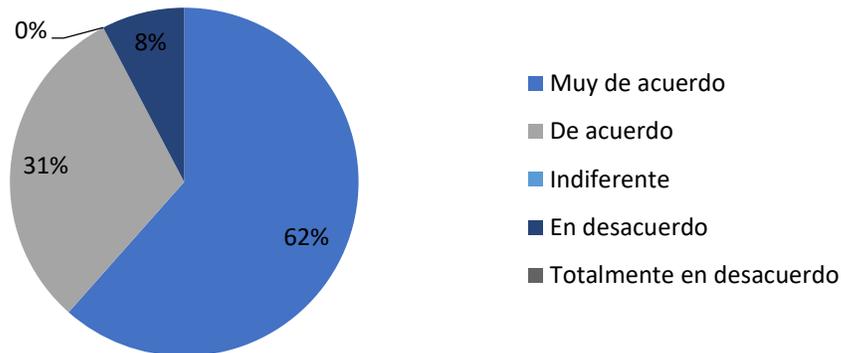
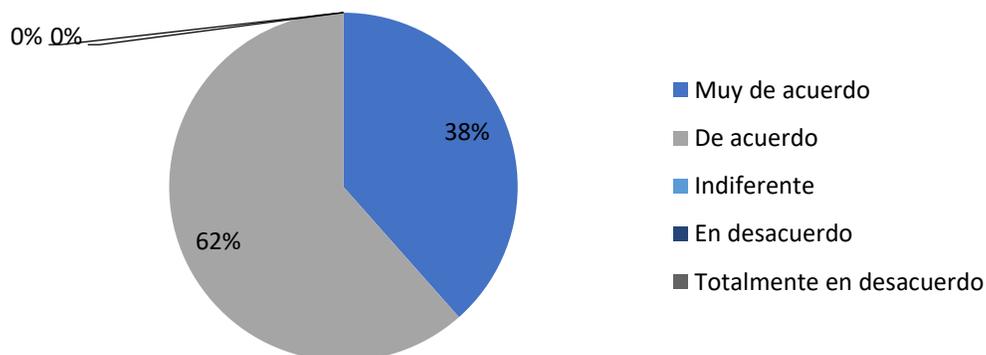


Figura 31.

Socialización de normas y procedimientos



La dimensión de salud y seguridad, observada en las preguntas 19 a la 22 del instrumento, pese a que en su mayor parte evidencian resultados positivos, también revelaron que para el 15% de los colaboradores el ambiente de trabajo no está acondicionado para el desarrollo de sus actividades, de manera similar el 8% considera que el ambiente no es seguro y otro 8% se mantiene indiferente ante la seguridad de su entorno. Un 8% de la población menciona la necesidad de implementos e insumos que permita el desarrollo de sus funciones, mientras que otro 8% permanece indiferente.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Figura 32.

Ambiente de trabajo, acondicionado para desarrollo de sus actividades

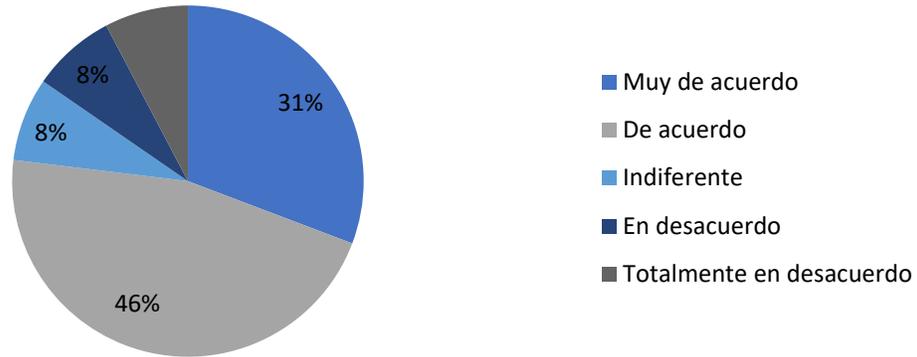


Figura 33.

Ambiente de trabajo seguro para el desarrollo de las actividades

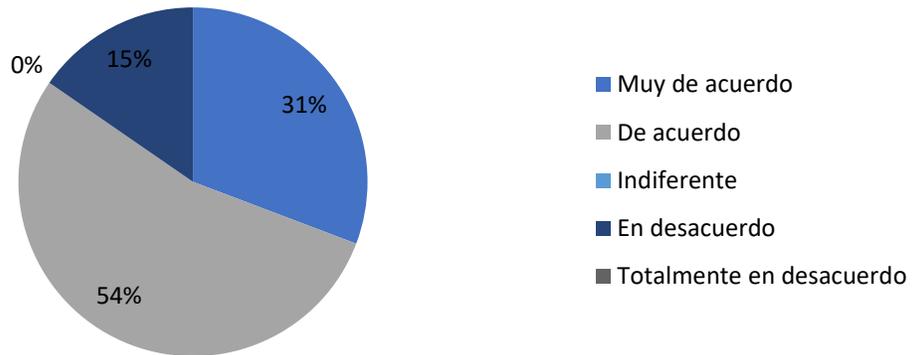
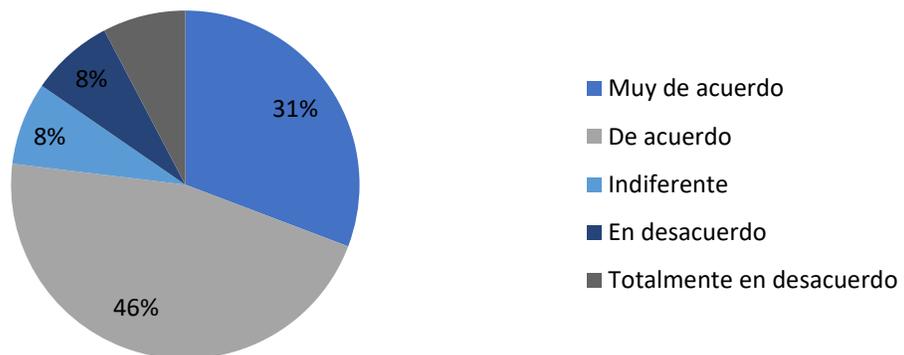


Figura 34.

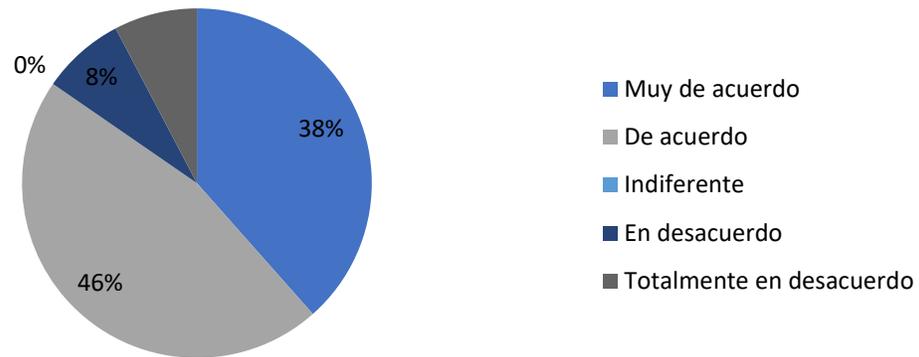
Implementos e insumos para el trabajo



Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Figura 35.

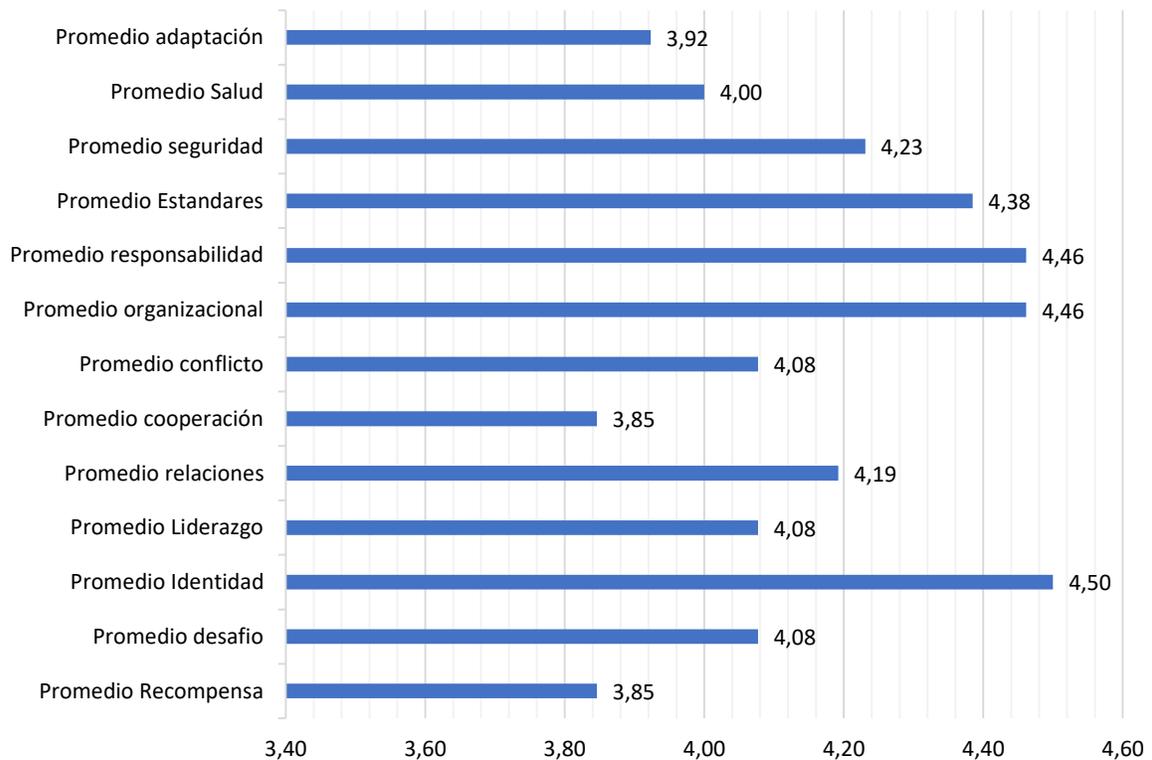
Aseo e higiene en la institución.



El comportamiento promedio de los factores, observado en conjunto, se detallada en la figura a continuación:

Figura 36.

Comportamiento promedio de los factores del clima organizacional



Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

De acuerdo a la figura 36, el factor que presenta una alta calificación y aceptación de la población encuestada mediante el criterio “Totalmente de acuerdo”, es el factor de identidad con un valor de 4.5. Indicando que el personal se siente identificado con las metas de la organización y de los servicios que esta brinda.

Si se analiza cada factor de manera individual, es fácil identificar aquellos con mayor oportunidad de mejora. Cabe indicar, que los puntos promediados, no representan una valoración negativa porque todas se encuentran en un rango de 3 a 5 puntos, lo cual es un valor positivo en términos generales.

Considerando que la mejora continua es relevante en la organización para optimizar los niveles en el clima organizacional. Se debe poner especial atención en el factor de cooperación el cual obtuvo 3.85 puntos, en este sentido un aspecto a mejorar son los niveles de confianza entre los colaboradores al momento de desarrollar sus actividades de trabajo.

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

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

Análisis por dimensiones

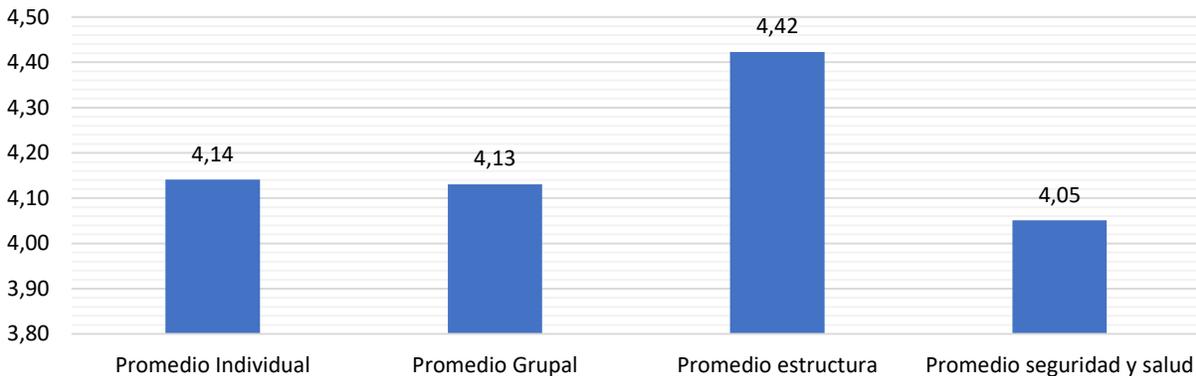
Desde la perspectiva de las dimensiones en las que se clasifican los factores del clima organizacional mediante el enfoque: personal o individual, grupal, organizacional y seguridad. Se puede identificar cual es la dimensión que requiere esfuerzos y trabajo de parte de los altos mandos. La figura 37, presenta la seguridad y salud con una proporción menor, con un valor

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

promedio de 4.05, siendo la dimensión a mejorar de acuerdo a la percepción del personal de la institución.

Figura 37.

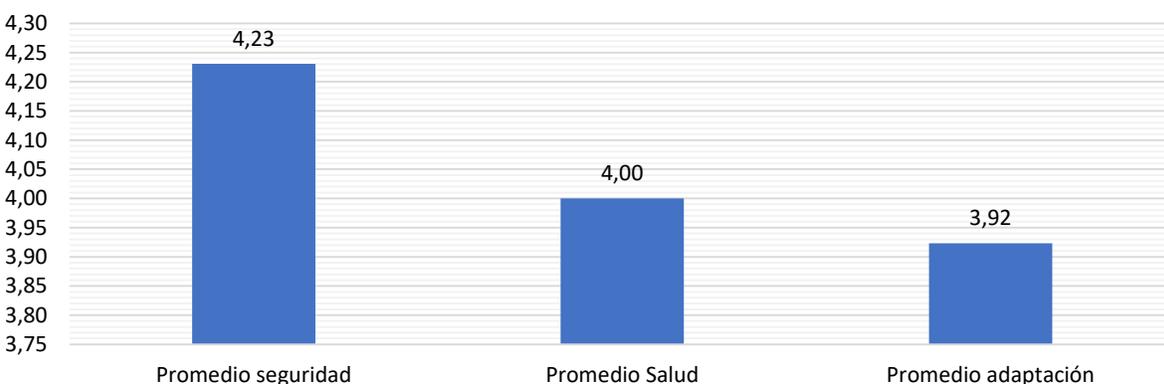
Dimensiones - promedio



Esto se puede corroborar en la tabla, en la que se presentan dos factores pertenecientes a la dimensión de seguridad y salud dentro de los 5 indicadores con mayores necesidades de mejora. Dentro de la dimensión de seguridad y salud se puede identificar el factor que causa novedad en la institución Pablo Picasso. El factor de insumos y herramientas con respecto a las capacidades del ambiente de trabajo y de los insumos y herramientas para el cumplimiento de las actividades corresponde al indicador a considerar como estrategia prioritaria en la mejora de procesos de la gestión del talento humano. El puntaje promediado es 3.92. En segundo y tercer lugar, se encuentran el factor de salud y seguridad con promedios de 4 y 4.23. Valores aceptables dentro de los puntajes, donde el personal tienen un criterio de “estar de acuerdo” con las condiciones de higiene en las instalaciones y ambiente de seguridad en la institución Pablo Picasso.

Figura 38.

Factores de la dimensión seguridad y salud



Resultados de la Entrevista

Del análisis de las respuestas condensadas en la tabla 16, como parte del factor de seguridad, se identifica que, en el desarrollo de actividades laborales dentro de la institución, no existen factores potenciales de riesgo físico o de accidentes. Aunque si consideran aspectos de riesgo a futuro como por ejemplo el: uso de escaleras, por ello se han encargado del uso de señales de advertencias y demás herramientas visuales que permitan precautelar las actividades o algún imprevisto que afecte al colaborador. Las normas o reglas para disminuir cualquier posible riesgo se dan mediante el ministerio de trabajo, en el que proveen un estándar para el cumplimiento y el aseguramiento de la seguridad física en la institución.

En el factor salud, al igual que el factor de seguridad, no existen riesgos potenciales, pero el Ministerio de Salud se encarga de emitir reglamentos, informes y actualizaciones para el conocimiento de los docentes y altos mandos, en el que se definen procedimientos y reglamentos en la prevención y detección de enfermedades. A la fecha de la investigación no se han identificado eventos sobre riesgos de salud potenciales.

En el factor de adaptación, con respecto a la disposición de materiales y recursos para el desarrollo de las actividades de los docentes, sí se han presentado novedades. El personal, presenta una inconformidad sobre la disposición de herramientas, insumos y demás materiales para el desarrollo de las actividades de la docencia. No existen procedimientos normados o flujos de procesos definidos para la gestión de insumos y herramientas.

Tabla 16

Respuesta de entrevistas.

Factores	Respuestas
Seguridad	
1) En el desarrollo de las actividades se han presentado accidentes que perjudiquen físicamente, psicológicamente a sus colaboradores	No
2) Cuentan con una unidad para el manejo de emergencias relacionados a accidentes laborales	Si
3) Cuentan con reglamentaciones que permitan definir y normar las actividades referentes a accidentes	Si

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

4) Existen revisiones parte de entidades para el control y regulación Ministerio de trabajo /
Ministerio de educación

Salud

5) Existen actividades que impliquen riesgos relacionados a la salud de sus colaboradores No

6) Existen normas o reglamentaciones para el cuidado de la salud de sus colaboradores Si

7) Existen instituciones que normen las actividades referentes a la salud e higiene en la institución Si

8) Ha desarrollado planes o campañas para incentivar a su personal en el cuidado de su salud Ministerio de salud /
Ministerio de educación

Disposición de insumos y materiales de trabajo

9) Se han presentado novedades relacionadas a insumos y materiales para el correcto desarrollo de las actividades laborales de los docentes Si

10) Existen proceso definidos para la gestión de insumos y materiales de trabajo para los docentes No

11) Describa como se desarrollan las actividades en la gestión de insumos y materiales

Resultados de la Investigación documental

La investigación realizada mediante la revisión documental se orientó a dimensionar la institución, en función de la demanda de recursos.

Tabla 17.

Demanda de recursos.

Recursos				
Primaria				
Curso	Paralelo	Número de estudiantes	Docentes	
Inicial	1	18	Multidisciplinario	1
Primero básico	a	32	Multidisciplinario	1
Segundo básico	a	34	Multidisciplinario	1

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

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

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

2.3 Propuesta

De los resultados obtenidos, se identifica que el factor de mayor incidencia en la retención del personal y que genera un grado alto de insatisfacción procurando la potencial fuga de talentos, es la necesidad de herramientas e insumos para el desarrollo de las actividades laborales, de allí que la propuesta tiene por objetivo “analizar el puesto de trabajo del cargo de docencia en la institución Pablo Picasso, para identificar la demanda de recursos y herramientas”. Para ello se contempla diseñar un proceso que permita asegurar los insumos y herramientas para el personal y determinar el impacto económico de la mejora en la institución Pablo Picasso.

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Análisis del puesto de trabajo

El análisis del puesto considera los datos tomados del perfil docente y verificación de las condiciones necesarias para el correcto desarrollo de funciones. Una vez realizado el proceso de observación, en donde se verifica la ejecución de las actividades, mediante la asignación de funciones a cada operador (Rodríguez Miranda, 2014); se identifican que los recursos básicos para el desarrollo de la tarea docente son: Marcadores 3 (Colores verde, azul, negro), proyector, impresiones de talleres de trabajo, laptop y pizarra.

Tabla 18.

Análisis del puesto.

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

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Ambiente de trabajo	Dimensiones del curso, 120 metros cuadrados 2 ventiladores distribuidos en el curso 1 ventanal a lo largo del curso
Responsabilidades:	Asegurar el cuidado de las herramientas de trabajo durante el desarrollo de sus actividades docentes Mantener el curso en condiciones limpias durante su proceso de docencia Comunicar necesidades de herramientas e insumos de forma anticipada
Relaciones internas:	Reuniones semanales con el coordinador académico Reuniones de trabajo con los demás miembros del equipo docente Comunicaciones con el orientador
Relaciones externas	Uso de herramienta digital para el envío de tareas Reuniones con los padres de familias

Diseñar un proceso para el aseguramiento de los insumos y herramientas para los docentes

Planificación de insumos y herramientas por periodo lectivo

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

Los marcadores y talleres impresos son insumos de mayor uso en la institución por lo que un docente en un periodo lectivo utiliza alrededor de 144 marcadores, y 64 talleres. Por lo tanto, considerando los 8 docentes en la institución en el nivel primario da un total de 288 marcadores y 128 talleres a proveer a los docentes (Ver tabla 19).

Tabla 19

Planificación de insumos en un periodo lectivo.

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

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Las laptops e infocus consideradas herramientas de trabajo, se pueden planificar para que estas puedan ser compartidas con el equipo de docentes de acuerdo a sus necesidades de enseñanza en la institución. Con los datos obtenidos sobre la demanda de insumos y herramientas para la docencia se puede realizar una proyección de las necesidades dentro de un periodo lectivo. Con ello se asegura la disponibilidad de obtener los respectivos materiales para el desarrollo de las actividades de enseñanza dentro de la institución.

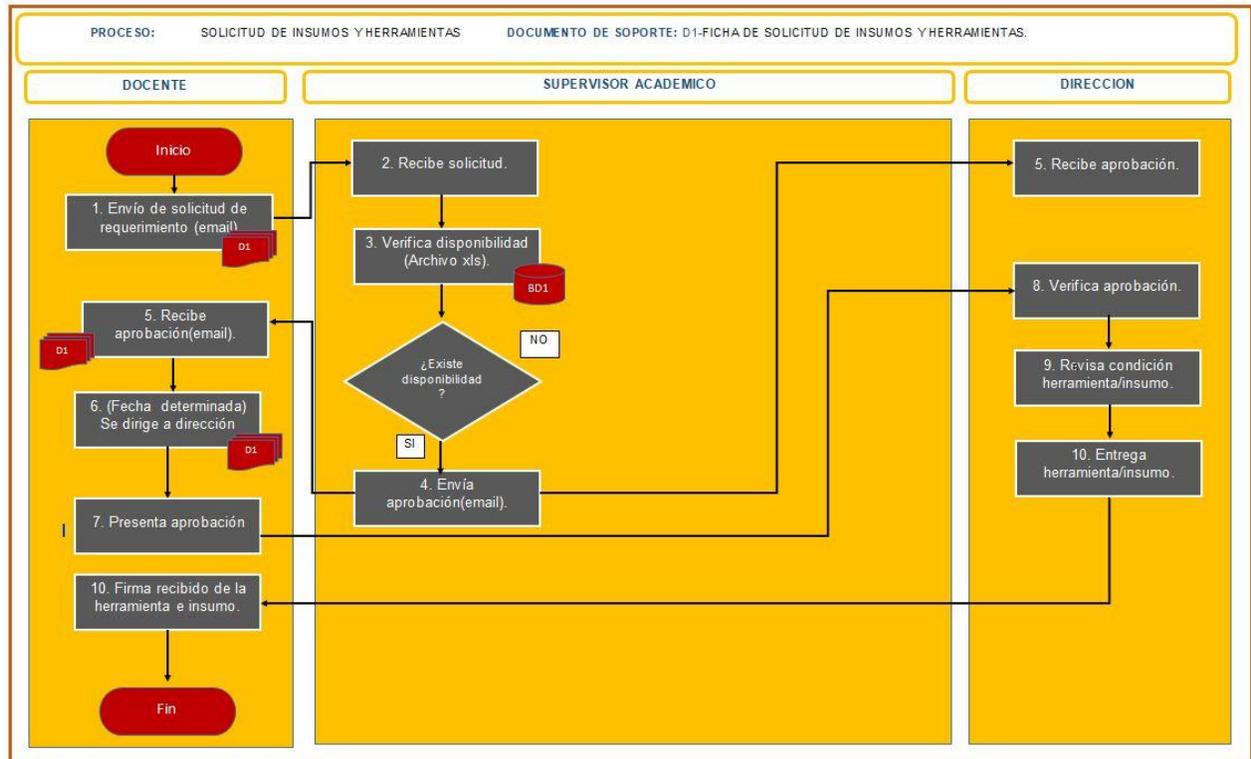
Para controlar la entrega de insumos y herramientas a los docentes, se desarrolla un proceso que permite normar las actividades de solicitud de insumos y herramientas en la institución Pablo Picasso. El proceso de solicitud de herramientas e insumos se evidencia en la figura 39 y se describe de la siguiente manera:

1. El docente envía solicitud de herramientas e insumos vía correo electrónico.
2. El supervisor académico recibe solicitud.
3. El supervisor académico verifica disponibilidad en su archivo de planificación en Excel.
4. Se envía aprobación por correo electrónico al docente.
5. Envía aprobación a dirección.
6. Docente en la fecha indicada en que se solicita la herramienta e insumo se dirige a dirección con la aprobación del supervisor académico.
7. Directora verifica aprobación.
8. Revisa estado y condición de la herramienta e insumos.
9. Entrega herramienta e insumo.
10. Docente firma el recibido y llena ficha de salida o recepción de los insumos.
11. Impacto financiero

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Figura 39.

Factores de la dimensión seguridad.



Mejorando la percepción del personal docente en la institución y el aprovisionamiento de recursos, permitirá disminuir los niveles de insatisfacción relacionada al tema y por ende contribuir potencialmente a disminuir los niveles de deserción del talento y consecuentemente a evitar perder la inversión que se realiza en los procesos de reclutamiento, capacitación y liquidación de un recurso dentro de la institución, mismos que se evidencian en la tabla 20.

Tabla 20

Costos de integración de un talento.

Actividad	Descripción	Costo	Detalle	Total
Reclutamiento del docente	Envío mediante medio de comunicación	\$ 45.00		\$ 45.00
Integración	El supervisor académico capacita al docente para su integración en la institución.	\$ 3.88	80 horas (2meses)	\$ 310.00

Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Capacitaciones			
de mejora de competencias	Certificaciones Santillán	\$ 50.00 6	\$ 300.00
Liquidación		\$ 420.00	\$ 420.00
Total			\$ 1,075.00

2.4 Conclusiones

El análisis del caso permitió identificar los factores determinantes para la retención de talentos, siendo estos: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad, seguridad, salud, recursos y liderazgo

En la Unidad Académica, el factor que presentaba mayores necesidades de aprovisionamiento de insumos y recursos para el desarrollo de la actividad docente.

Se desarrolló una propuesta en la que se evidencia un dimensionamiento y estrategia de mejora del indicador identificado consideran etapas como la previsión mediante el análisis y descripción del puesto, la planificación de las herramientas y recursos, y actividades correctivas como la mejora de procesos.

Fue posible dimensionar el ahorro de la institución al aplicar la estrategia de retención propuesta. Por lo tanto, el estudio de los factores de la retención del talento dentro de la institución y el desarrollo de la estrategia permitirán mejorar los niveles de percepción de los docentes para que se mantengan dentro de institución.

2.5 Recomendaciones

Se recomienda a la institución educativa considerar los otros factores de vulnerabilidad para la retención de talentos en sus estrategias futuras.

Realizar estudios trimestrales para acompañar el impacto u opciones de mejora a la propuesta presentada, con el fin de observar el comportamiento de los indicadores de deserción del talento humano.

Desarrollar un procedimiento de mantenimiento de los equipos y herramientas para mantener los activos de la institución en óptimas condiciones.

Realizar reuniones en el que se incluya al personal para conocer la percepción de los docentes sobre los esfuerzos realizados por la institución.

2.6 Referencias Bibliográficas

- Aguirre, J. C., & Jaramillo, L. G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta Moebio* no 53, 175-189.
- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. A., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revsita Alergia Mexico*, 201-206.
- Binnashir-Alketbi, A. H. S., Jimber-del-Río, J. A., Ibañez-Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2023). Human Resource Development and Crisis Management: The Role of Communication and Learning in the United Arab Emirates. *TEM Journal*, 12(2), 1130-1141. <https://doi.org/10.18421/TEM122-59>
- Brunet, L. (2011). *El Clima De Trabajo En Las Organizaciones*. México: Trillas.
- Burgos Dávila, I., Granja-Cañizares, G., & Vergara-Romero, A. (2023). Impacto de la Emergencia Sanitaria en la Rentabilidad de una Empresa Familiar Manufacturera de Aluminio y Vidrio. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (33-64). Universidad Ecotec.
- Díaz Bravo, L., Torruco- García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en educación media*, 162-167.
- García-Leonard, Y., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2023). Dynamic Capacities and the Influence on the Innovative Potential of Urban Hotels. *Amazonia Investiga*, 12(64).
- Gordon, J. (2003). *La Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la empresa*. pág. 44.
- Guillén-Alvarado, K., Arencibia-Montero, O., & Vergara-Romero, A. (2023). Responsabilidad Social Empresarial, Ingresos y Patrimonio: Relación entre las Empresas Ecuatorianas. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y responsabilidad Social: Análisis de Diferentes sectores en Ecuador* (82-103). Universidad Ecotec.
- Hernández Vela, H., Garrido, N., & Rico Pérez, M. C. (2016). Diseño de instrumento para evaluar el clima organizacional de Universidades Públicas en México. *European Scientific Journal*, 312-328.
- Joyas, J. C. (2015). PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DEL VALLE DEL CAUCA. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.

- León-Vega, L., Ron-Amores, E. & Vergara-Romero, A. (2023). The Challenges of Taxation in the Digital Economy: Analysis of the Ecuadorian Tax System. *Amazonia Investiga*, 12(61), 262-275. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.27>
- Likert, R. (1976). *The Human Organization*. New York: Mcgraw-Hill.
- Macas-Acosta, G., Macas-Lituma, G., & Vergara-Romero, A. (2022). The Internal and External Factors That Determined Private Investment in Ecuador 2007–2020. *Economies*, 10(10), 248. <https://doi.org/10.3390/economies10100248>
- Macas-Acosta, G., Paredes-Ochoa, A., & Vergara-Romero, A. (2023). *Economía Organizacional: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guayaquil-Ecuador*. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.90>
- Márquez-Carriel, G., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2023). Relationship between the People's Republic of China and the Republic of Ecuador: A Perspective from the Dependency Theory. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 49–62.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónico de Investigación Educativa*, 39-47.
- Moscoso-Romero, A., Gutiérrez-Alarcón, C., Argudo-García, A., & Vergara-Romero, A. (2023). Análisis de la Industria Textil Ecuatoriana: Caso Mascarillas de Bioseguridad. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (65-89). Universidad Ecotec.
- Murillo-Puga, K., León-Vega, L., Espinoza-Alcívar, E., & Vergara-Romero, A. (2023). Modelo SCOR para la Cadena de Abastecimiento: Caso de Estudio de una Empresa Acuícola. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y responsabilidad Social: Análisis de Diferentes sectores en Ecuador* (59-81). Universidad Ecotec.
- Naranjo-Zambrano, M., Llanos-Encalada, M. P., Morales-Naranjo, I., Ron-Amores, E., Vergara-Romero, A. (2023). Workplace Harassment in Psychosocial Risks and Teleworking in Times of Health Crisis. *Amazonia Investiga*, 12(61), 92-102. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.10>
- Ochoa-Rico, S., Jimber-del-Río, J.-A., Cornejo-Marcos, G., & Vergara-Romero, A. (2022). Characterization of the Territory and Estimation of a Synthetic Index of Social Welfare. *TEM Journal*, 11(3), 1254-1264. <https://doi.org/10.18421/TEM113-34>

- Pérez Mayo, A. R., Vázquez García, Á. W., & Levín Kosberg, S. (2014). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad y empresa*, 13-33.
- Pérez-Zulueta, M., & Vergara-Romero, A. (2023). La Estrategia como Práctica: Una Revisión para la Investigación de la Toma de Decisiones. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio (8-20)*. Universidad Ecotec.
- Quesada Quecan, L. F. (2014). *Gestión del talento humano, como promotor del desarrollo organizacional*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruiz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 167-176.
- Rodriguez Miranda, L. M. (2014). *Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Romero-Subia, J. F., Jimber-del-Río, J.A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2022). Analysis of Citizen Satisfaction in Municipal Services. *Economies*, 10(9), 225. <https://doi.org/10.3390/economies10090225>
- Romero-Subia, J. F., Jimber del Río, J. A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2023). The Disparity between Urban and Rural Areas in Citizen Satisfaction with Local Public Services. *TEM Journal*, 12(1), 275-284. <https://doi.org/10.18421/TEM121-34>
- Segredo Pérez, A. M., & Pérez Perea, L. (2016). El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. *Revista Infodir*.
- Unidad Educativa Pablo Picasso. (2019). *Informe Académico*. Duran.
- Vega-González, J., Armas-Ortega, Y., & Vergara-Romero, A. (2022). Gamificación como Estrategia de Flexibilidad del Proceso Enseñanza-Aprendizaje para el Nivel Básico Superior de una Unidad Educativa en Ecuador. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad (37-58)*. Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A. (2021). *Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible: Caso Guayaquil*. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.68>
- Vergara-Romero, A. (2021). *La Economía creativa en el Territorio*. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.43>