Equipos de docentes de alto rendimiento, una metodología *dream team* en la Institución Educativa Gimnasio la Salada- Segovia, Antioquia

High- performing teaching teams, a dream team methodology at the Institución Educativa Gimnasio la Salada – Segovia, Antioquia

Hilda Natalia Marín Hernández

Milena Arboleda Garcés

Trabajo de grado

Asesor

Francisco López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

2022

Contenido

Introducción....1
Planteamiento del Problema....4
Problemática....4
Antecedentes....5
Contexto....9
Segovia Antioquia....9
Gran Colombia Gold – Fundación Angelitos de Luz....10
Pregunta de Investigación....12
Justificación....13
Objetivos....14
Objetivo General....14
Objetivos Específicos....14
Marco Teórico....15
La evolución de la administración del talento humano....15
Los Macroprocesos del área de Gestión Humana....17
Macroproceso: Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización....19
Plan De Carrera....26
Competencias....26
Motivación....29
Perfiles motivacionales....34
Rasgos de personalidad....36
Demografía....42
Diseño Metodológico....47
Técnicas de Obtención de Información....49
Encuesta Sociodemográfica....49
Pruebas DISC....50
Prueba CMT....51
Desarrollo del Trabajo....52
Resultados....54
Resultados y análisis objetivo específico No. 1....54
Análisis socio-demográfico del equipo *dream team* en comparación el equipo con posibilidades de mejora....54
Análisis sociodemográfico de variables comunes entre los grupos dream team vs posibilidades de mejora....64

Resultados y análisis objetivo específico No. 2 68
Análisis prueba D.I.S.C. del equipo *dream team* en comparación el equipo con posibilidades de mejora. 69
Inteligencia Emocional Interpersonal con otros, intrapersonal de sí mismo- Equipo dream team 85
Inteligencia Emocional Interpersonal con otros, intrapersonal de sí mismo- Equipo con posibilidades de mejora. 85
Resultados y análisis objetivo específico No. 3 86
Análisis prueba CMT del equipo *dream team* en comparación el equipo con posibilidades de mejora 87
Los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones en el trabajo 87
Condiciones Motivacionales Externas 87
Condiciones Motivacionales Internas 87
Factores de Segundo Orden 88
Conclusiones 92
Referencias 94
Anexos 98

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Abandono de estudios Dream team. 55
Gráfico 2 Abandono de estudios equipo con posibilidades de mejora 55
Gráfico 3 Estudia actualmente, equipo dream team 56
Gráfico 4 Estudia actualmente equipo con posibilidades de mejora 56
Gráfico 5 Dominio de competencia equipo dream team versus equipo con posibilidad de mejora 57
Gráfico 6 Idioma que domina el equipo dream team versus equipo con posibilidad de mejora 57
Gráfico 7 Nivel de inglés según el Marco Común Europeo equipo dream team versus equipo con posibilidad de mejora 57
Gráfico 8 Tipo de vivienda equipo dream team 58
Gráfico 9 Tipo de vivienda equipo con posibilidades de mejora 58
Gráfico 10 Estado civil dream team 59
Gráfico 11 Estado civil equipo con posibilidades de mejora 59
Gráfico 12 Religión que profesa equipo dream team 60
Gráfico 13 Religión que profesa equipo con posibilidades de mejora 60
Gráfico 14 Personas con quien vive equipo dream team 61
Gráfico 15 Personas con quien vive equipo con posibilidades de mejora 61
Gráfico 16 Tiene mascota equipo dream team 62
Gráfico 17 Tiene mascota equipo con posibilidad de mejora 62
Gráfico 18 Tipo de mascota equipo dream team 63
Gráfico 19 Tipo de mascota equipo con posibilidades de mejora 63
Gráfico 20 Nivel de estudio equipo dream team 64
Gráfico 21 Nivel de estudios equipo con posibilidades de mejora 65
Gráfico 22 Modalidad que prefiere el equipo dream team 65
Gráfico 23 Modalidad de estudio que prefiere el equipo con posibilidades de mejora 66
Gráfico 24 Rango de edades equipo dream team 66
Gráfico 25 Rango de edades equipo con posibilidades de mejora 66
Gráfico 26 Tipo de sangre dream team 67
Gráfico 27 Tipo de sangre equipo con posibilidades de mejora 67
Gráfico 28 Uso de redes sociales equipo dream team 67
Gráfico 29 Uso de redes sociales equipo con posibilidades de mejora 67
Gráfico 30 Comparativo equipo dream teams versus equipo con posibilidades de mejora 69
Gráfico 31 Estilo de comunicación equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora 71
Gráfico 32 Estilo delegación equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora 72
Gráfico 33 Estilo de emprendimiento equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora 73
Gráfico 34 Estilo de liderazgo equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora 74
Gráfico 35 Estilo de adaptación equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora 75

Gráfico 36 Estilo de manejo de conflictos equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora _____ *76*
Gráfico 37 Estilo de manejo de tiempo equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora _____ *77*
Gráfico 38 Estilo de manejo de emocional equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora _____ *78*
Gráfico 39 Estilo de negociación equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora _____ *79*
Gráfico 40 Estilo de servicio al cliente equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora _____ *80*
Gráfico 41 Estilo de toma de decisiones equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora _____ *81*
Gráfico 42 Estilo de trabajo en equipo - equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora _____ *82*
Gráfico 43 Estilo de estilo de ventas - equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora _____ *83*
Gráfico 44 Estilo de formas de motivación - equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora _____ *84*

Tabla 1 Factores pruebas DICS *68*

Ilustración 1 Factores inteligencia emocional, Interpersonal con otros, intrapersonal de si mismo-

Equipo dream team _____ 85

Ilustración 2 Factores inteligencia emocional, Interpersonal con otros, intrapersonal de si mismo-

Equipo con posibilidad de mejora _____ 85

RESUMEN

En este trabajo de grado se identificaron las características sociodemográficas, motivacionales y los rasgos de personalidad de docentes que laboran en la Institución Educativa Gimnasio la Salada, considerados como el equipo de alto rendimiento vs aquellos que requieren mayor oportunidad de mejora, bajo la metodología dream team. Se trata de un estudio de caso, en el que se usaron las pruebas DICS, y CMT, además de una encuesta sociodemográfica desde donde se logró identificar que existen diferencias significativas tanto en el perfil sociodemográfico, rasgos de personalidad y motivación entre los dos grupos, así como similitudes importantes al interior de cada uno, aspectos que sirvieron como insumo a los procesos de selección, planes de carrera y retención del personal que hacen parte del área de gestión humana de la Fundación Angelitos de Luz.

Palabras clave: dream team, motivación, personalidad, demografía, planes de carrera, retención y selección.

ABSTRACT

In this work the sociodemographic profile, motivational characteristics and the personality traits of teachers considered as the 'high-performance team' in the school La Salada were identified versus the characteristics of teachers that require a greater opportunity for improvement, under the dream team methodology. This is a case study, in which the DICS and CMT tests were used, in addition to a sociodemographic survey from which it was possible to identify that there are significant differences in the sociodemographic profile, personality traits and motivation between the two groups, as well as important similarities within each one, aspects that served as an input to the selection processes, career plans and retention of the personnel, that are part of the human management area of the Angelitos de luz foundation.

Keywords: Motivation, personality, demography, career plans, selection, retention.

Introducción

A lo largo de la historia que sustenta la teoría organizacional se identifican momentos en donde el ser humano es medido por su capacidad de producción y competitividad, sin embargo, la mirada hacia el ser humano se debe hacer desde una perspectiva holística, que identifique sus motivaciones, aportes, conocimientos, habilidades y destrezas, así como su propia visión y el aporte de esta en la construcción colectiva, alineada con el logro de los objetivos organizacionales; es allí donde el área de gestión humana cobra valor, liderando una visión estratégica donde cimenta su propuesta en transformar y mejorar los macroprocesos que clasifican la llegada, permanencia y salida exitosa de los profesionales en una organización.

Los macroprocesos, específicamente en el caso que concierne a esta investigación, tienen que ver con la selección, los planes de carrera y la retención del personal que aporta a los objetivos organizacionales debe fortalecer el perfil de requisición, teniendo en cuenta los rasgos de personalidad, la motivación y las características sociodemográficas de los profesionales identificados con alto rendimiento versus aquellos que requieren posibilidades de mejora. Es así como por medio del presente trabajo de grado se pretendió comparar las características en mención, de los docentes que hacen parte del Gimnasio la Salada del Municipio de Segovia, con el fin de brindar insumos que fortalezcan los macroprocesos de la gestión humana para el colegio.

El Gimnasio la Salada es una Institución Educativa administrada por la Fundación Angelitos de Luz, entidad privada sin ánimo de lucro que desarrolla programas en beneficio de comunidades vulnerables a partir de líneas de acción enfocadas en la salud visual y educación formal y no formal; opera en el Municipio con recursos obtenidos por donaciones por parte de la empresa minera *Gran Colombia Gold*, quien tiene presencia

desde el año 2006 en Segovia, desarrollando, entre otros, proyectos de carácter social y educativo desde una de su línea estratégica educación para el desarrollo, desde la cual, en alianza con la Fundación, lideran el colegio que cuenta con licencia de funcionamiento renovada y cobertura educativa de básica primaria y bachillerato.

Para la presente investigación se realizó un estudio de caso, contando con 26 docentes que hacen parte de la planta de personal de la Institución educativa Gimnasio la Salada, se analizaron en comparativo 16 docentes clasificados en dos grupos a saber: *Dream team* y equipo con posibilidades de mejora; para lograrlo se aplicaron dos pruebas, una de motivación CMT y otra de personalidad DICS, las cuales fueron analizadas por profesionales en las áreas de trabajo social y piscología y adquiridas directamente con proveedores autorizados Universidad San Buenaventura y THT The Talent Sistem SAS, así mismo, con el fin de complementar la información para los resultados, se realizó una encuesta sociodemográfica de 45 preguntas que permitió conocer a profundidad la conformación familiar, el estado civil, los estudios, los gustos, entre otros aspectos del personal que labora en la Institución.

El producto resultante de esta investigación tuvo fines académicos, aunque vale resaltar que la Fundación Angelitos de Luz, por medio de la beca Gran Colombia Gold para la Niñez y la Juventud, apoya estudios de educación superior a sus empleados activos y algunos profesionales de determinadas áreas para que dentro de sus proyectos de grado realicen investigaciones que aporten a formar, mejorar o fortalecer procesos inherentes a la organización.

Las estudiantes que realizaron este trabajo de grado fueron becadas por la Fundación para adelantar estudios de educación superior en la maestría de Gerencia del Desarrollo Humano en la universidad EAFIT, buscando que los resultados permitan mejorar el proceso de selección, los planes de carrera y la retención y desarrollo del personal, como parte del área de gestión humana de la Fundación Angelitos de Luz

dispuso el recurso económico para la adquisición de las pruebas aplicadas y el apoyo de honorarios a profesionales que aportaron sus servicios para su correcta implementación.

Finalmente, se enuncian los resultados obtenidos con el trabajo de grado encontrando que existen diferencias importantes en los rasgos de personalidad, motivación y sociodemográficos del comparativo *dream team* entre los grupos con mayor desempeño vs el de posibilidades de mejora que aportaron elementos valiosos en los procesos de gestión humana de la Fundación Angelitos de Luz, específicamente los que se refieren a la selección, planes de carrera y retención de personal.

Planteamiento del Problema

Problemática

En la estructura de toda organización es fundamental la existencia de departamentos dirigidos a la clasificación de áreas, dichas áreas mejoran resultados al atender aspectos humanos, tecnológicos y económicos. Los primeros incluyen el área de Gestión Humana, de acuerdo con la teoría, se clasifica en macroprocesos que interrelacionados sostienen los procesos de empleados y estructura organizacional, lo cual permite continuidad, resultado de objetivos, procesos eficientes y relaciones estables y duraderas entre sus trabajadores.

La alianza entre la compañía minera Gran Colombia Gold y la Fundación Angelitos de Luz, entidad privada sin ánimo de lucro, administra y dirige la Institución Educativa Gimnasio la Salada, antes denominada Unidad Educativa la Salada, tiene licencia renovada de funcionamiento, No. 060001550 del 25 de enero de 2022, bajo código DANE 405736000016. Esta licencia permite la ampliación de cobertura educativa desde el grado jardín a once de bachillerato. Cuenta con 805 estudiantes escolarizados hasta el grado décimo, paulatinamente serán promovidos hasta lograr la graduación de la primera promoción de bachilleres en el año 2024. Actualmente laboran 40 empleados por nómina, desempeñando cargos como docentes, administrativos y personal de apoyo, además de 22 trabajadores por prestación de servicios.

Dicha alianza considera que la correcta selección de perfiles por parte de la Fundación debe responder al objetivo de brindar herramientas de calidad educativa a estudiantes de los Municipios de Segovia y Remedios. Sin embargo, se evidencian fallas notorias en cuanto al buen trabajo de sus docentes, a un alto grado de desmotivación por

parte del profesorado, soportados en las evaluaciones de desempeño, en las quejas y reclamos recibidos constantemente por la dirección de la Fundación.

Así mismo, un rendimiento poco representativo de los estudiantes con respecto a las distintas áreas de conocimiento reflejados en los resultados obtenidos en las pruebas de estado (Pruebas Saber) e índice sintético de calidad (ICSE). Estas estrategias propuestas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y Secretaría de Educación Departamental para evaluar el nivel académico de estudiantes tuvo resultados bajos en el Gimnasio La Salda, con respecto a años anteriores.

Adicional, se presentan constantes rotaciones en la planta de personal. Durante los años 2020 a lo que va corrido del año 2022 se han presentado 17 renuncias voluntarias por aspectos que tienen que ver con nuevas oportunidades laborales, cambios de domicilio, cansancio y desmotivación. Como consecuencia, se observan procesos retrasados, falta de resultados para presentar al donante (empresa minera), retiro de estudiantes, carga laboral para los empleados que deben cubrir horas de clase e incumplimiento de objetivos organizacionales.

En concreto, se evidencia la falta de procesos y políticas y una estructura organizacional estable que permita identidad laboral. Es más, es ausente el reconocimiento de los planes que ofrecen para los docentes, así como las metas a las que deben responder, el perfil requerido en cada cargo para dar respuesta a los objetivos institucionales, y así mejorar el potencial docente y administrativo. Todo eso con miras a fortalecer los macroprocesos de la gestión humana, en especial aquellos que estudian los procesos de selección, planes de carrera y retención del personal.

Antecedentes

Después de realizar una búsqueda bibliográfica es posible evidenciar que frente al tema de los macroprocesos de la gestión humana, así como sus respectivos subprocesos,

existe una gama amplia y variada de información, no solo en Colombia, dónde se dirigió la búsqueda inicialmente, si no en varios países latinoamericanos, que incluso sirvieron de insumo en este trabajo ya que, dentro de las cinco investigaciones a que se hace referencia en estos antecedentes, una es de Costa Rica y cuatro más de Colombia. También es posible identificar que el tema ha sido aplicado en empresas grandes, medianas y pequeñas, de los sectores de industria, salud y educación, resaltando así su utilidad y versatilidad a la hora de brindar herramientas importantes en los procesos organizacionales.

Vale resaltar que tres de las investigaciones citadas cuentan con el aporte, ya sea como autora o asesora, de la Docente e investigadora Mónica García Solarte. En un primer estudio, García desarrolla una revisión bibliográfica del tema de los macroprocesos y su relación con el *managemen*t, la cultura organizacional y el capital social; en este se destaca el lugar preponderante que ocupa el ser humano en la organización y cómo debe ser considerada la gestión humana desde la visión estratégica más que la operativa.

Los Macroprocesos de Gestión Humana son procesos imprescindibles en la búsqueda del desarrollo y competitividad organizacional, dado que, para lograr los objetivos de la organización, la base está en los seres humanos a los que se deben contratar su servicio, desarrollar sus habilidades y motivarlos para alcanzar altos niveles de desempeño y así asegurarse de que mantengan su alto nivel de compromiso con la misma (García, 2008, p. 1).

Por otro lado, se encuentra una segunda investigación sobre la caracterización de los macroprocesos de gestión humana, en la cual García participa con la colaboración de dos investigadores más, Carlos Hernán Gonzáles Campo y Guillermo Murillo Vargas, 2021, p. 6, desarrollada en la Universidad del Valle, desde dónde se propone romper con los estereotipos que tradicionalmente se han seguido en las direcciones de gestión

humana de empresas industriales o de distintos sectores, para lograr una visión que se centre en el ser humano y su gestión y han afirmado que,

La gestión humana, en los procesos administrativos de la organización se convierte en un eje importante, debido a su relación con el capital humano. Para García et al., 2021, p.6, la gestión humana hace referencia a todos los procesos y actividades estratégicas de orientación, soporte y apoyo a la dirección organizacional (García et al., 2021)

Dicha investigación está desarrollada a partir de las distintas definiciones de gestión humana y su marco teórico está soportado en cinco macroprocesos desde dónde se pretende fortalecer la relación del empleado con la organización para el logro de resultados, así como los procesos adelantados en la organización generando valor tanto a la empresa como al trabajador.

Con el fin de ampliar la búsqueda de antecedentes, tomando como referencia otros países, se cita una investigación de la UNED en Costa Rica, proponiendo un modelo que permita a la Vicerrectoría de investigación de dicha entidad educativa, a partir de un sistema de macroprocesos, conocer el funcionamiento interno de la vicerrectoría y dejar claras las funciones que cada empleado debe cumplir, para dar valor a su gestión y reflejar un trabajo organizado y diferenciado de las demás dependencias y como el área de gestión humana gestiona todos sus macroprocesos y como los ubica dentro de la estructura organizacional “partiendo desde la organización y planificación del talento humano; la incorporación y adaptación de las personas a la organización; compensación, bienestar y salud de las personas; desarrollo de personal y finalmente las relaciones con el empleado” (Benitez & Rodríguez, 2012, p.13).

Finalmente, y dejando claro que la información de investigaciones frente al tema es variada, se hace alusión a una investigación inherente a los hospitales en Colombia, publicada por la revista ESPACIOS, en el año 2018, titulada, Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una E.S.E, en ella se relacionan

aspectos del clima organizacional dónde se resalta la motivación como eje fundamental para el logro de objetivos y un ambiente estable y óptimo dentro de los hospitales, teniendo en cuenta que de los seres humanos y de su grado de satisfacción, motivación y entrega depende en gran medida los buenos resultados de las empresas, tal y cómo citan sus investigadores Scheinsohn (1997)

> El valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles constituyen la piedra central de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado. Esos activos dependen de lo que llamamos capital humano, que es el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso. Ahí surge el comportamiento organizacional (como lo citó Rivera, et al,. 2018, pág. 1)

Para obtener los resultados de este estudio se analizaron aspectos motivacionales, demográficos y de clima organizacional en 24 empleados, divididos en cada una de los subprocesos que incluyen los macroprocesos de la organización para así tener información detallada de las diferentes funciones y su percepción como empleados de las funciones que deben realizar, además de su actitud frente a ellas, en los resultados presentados se resaltan los aspectos más fuertes y los más débiles (haciendo alusión a las motivaciones), reportados por el grupo entrevistado.

Contexto

Segovia Antioquia

El municipio de Segovia se encuentra ubicado en el nordeste de Antioquia, fue descubierto por el capitán Núñez Pedroza, conocida inicialmente como Tierradentro, sus primeros poblados descubiertos fueron las tribus indígenas Tahamíes y Yamesies, una vez el capitán Núñez descubrió bajo aquella selva y ríos yacimientos auríferos no pararon de llegar nuevas personas para explorar aquel territorio donde su principal economía se centra en la extracción aurífera.

Tierradentro como era conocida, era un corregimiento del municipio de Remedios, pero con toda esta expansión de territorio y llegada de nuevos pobladores, se fue consolidando su idiosincrasia y fue el 24 de agosto de 1865 como el prefecto del departamento le confirió al inspector asumir las funciones de corregidor de Tierradentro que a partir de ese momento llevaría el nombre de Segovia. Después de muchos inconvenientes en lograr su independencia de Remedios, por fin el 17 de septiembre de 1884 el señor Luciano Restrepo dictó por decreto el municipio de Segovia y meses más tarde eligieron a don Alejandro Yépez como su alcalde. (http://www.segovia-antioquia.gov.co/municipio/marco-historico, s.f.)

Segovia se encuentra a 227 kilómetros de Medellín, su población es aproximadamente 34324 habitantes, su economía central es la extracción aurífera. Su limites, oriente con el Departamento de Bolívar, occidente con los municipios de Amalfi y Anorí, Norte con los municipios de Zaragoza y Bagre y al Sur con el municipio de Remedios. En el área urbana el comercio se centra en compra de oro y provisión de víveres, licores y almacenes.

El oro es considerado un elemento clave en el desarrollo de la economía y del país, es a través de su extracción y exploración como ha sido protagonista en diferentes momentos que han marcado la historia de Colombia y en especial del municipio de Segovia. Asimismo, es considerado un insumo de alto valor que tiene distintos usos en áreas como la ingeniería, medicina, tecnología e industria.

Gran Colombia Gold – Fundación Angelitos de Luz

En el municipio de Segovia hacen presencia grandes compañías como es el caso de Gran Colombia Gold, una compañía minera de origen canadiense donde su eje de negocio es la exploración de oro y plata. La empresa dentro de su marco de negocio busca crear valor para sus diferentes públicos de interés mediante prácticas que sean seguras, eficientes y responsables teniendo en cuenta los estándares internacionales, así como los retos de sostenibilidad a través del tiempo.

Por medio de sus políticas, buscan satisfacer las necesidades de las comunidades y a través de estrategias internas y alineadas con otras instancias, crean programas que tengan impactos positivos en la comunidad, evidenciado entre otras cosas desde la operación y alianza con la Fundación Angelitos de Luz, entidad privada sin ánimo de lucro, creada para atender necesidades en poblaciones vulnerables que habitan el territorio colombiano a partir de dos líneas de acción dirigidas a la salud visual y la educación formal y no formal.

Dicha Fundación, durante sus casi 20 años de funcionamiento, ha atendido aproximadamente 109.176 personas entre niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, desde su programa de salud visual, mientas que, línea estratégica de educación centra su operación principal en el Municipio de Segovia Antioquia, desde la Institución Educativa Gimnasio la Salada.

La institución educativa Gimnasio la Salada tiene como propósito brindar servicios de educación con altos estándares de calidad y con la competencia bilingüe que aporte a los estudiantes herramientas valiosas para desarrollar su proyecto de vida y por ende los retos de país. Por sus instalaciones han pasado más de 4.000 estudiantes, actualmente cuenta con una población de 805 estudiantes de los municipios de Segovia y Remedios y 60 personas que trabajan directamente con la institución, entre docentes, personal administrativo y outsourcing.

Sus directivas le apuestan a la transformación constante, es por este motivo que a diario emprenden acciones que contribuyan a mejorar su proyecto educativo, teniendo como premisas la capacitación del cuerpo docente y las mejoras en su infraestructura, que les permita acceder a los estudiantes y a la comunidad en general a tener mejores espacios donde su apuesta principal es dejar atrás la violencia y tener nuevas oportunidades, forjando un futuro promisorio.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las características sociodemográficas, motivacionales y de personalidad de los docentes valorados con mejor desempeño vs aquellos con mayores posibilidades de mejoramiento, del Gimnasio la Salada del Municipio de Segovia Antioquia?

Justificación

Los resultados del presente trabajo académico aportaron al fortalecimiento de los procesos de selección, planes de carrera y retención de personal de docentes activos y de nuevo ingreso del Gimnasio la Salada del Municipio de Segovia Antioquia. A partir de los elementos resultantes de la comparación entre aquellos empleados que evidencian un desempeño superior, con respecto a quienes requieren posibilidades de mejora en su rol profesional, y así llevar a cabo macroprocesos estables, duraderos y con resultados óptimos para la Fundación Angelitos de Luz.

Dichos macroprocesos se refieren a la incorporación y adaptación de las personas a la organización, específicamente en sus subprocesos de requisición y reclutamiento y socialización e inducción, así como el macroproceso de Desarrollo del Personal con énfasis en los subprocesos de desarrollo profesional y planes de carrera.

La definición de los macroprocesos sirvió de apoyo al área de gestión humana de la Fundación Angelitos de Luz, ya que no existía un área definida que oriente los procesos de selección, contratación e inducción, así como el seguimiento y control de los distintos proyectos que adelantan los docentes que trabajan en el Gimnasio la Salada.

Con la definición de los macroprocesos de la Fundación se busca el rendimiento, la satisfacción en el quehacer en sus empleados, el desarrollo y formación de los estudiantes, así como la respuesta eficaz a las empresas donantes que depositan confianza y recurso económico para la realización de sus programas de sostenibilidad y relacionamiento con la comunidad. Con el resultado de este ejercicio académico la Fundación Angelitos de Luz contó con procesos estables y perfiles claros con los cuales lograr los objetivos organizacionales relacionados con el Gimnasio La Salada y en especial con los resultados de su planta docente.

Objetivos

Objetivo General

Comparar las características sociodemográficas, motivacionales y de personalidad en los profesores valorados con mejor desempeño versus aquellos con mayores posibilidades de mejora, del grupo del Gimnasio la Salada, con el propósito de brindar insumos que aporten en la posible construcción del perfil que guíe pautas de procesos de selección, planes de carrera y retención del personal docente.

Objetivos Específicos

- Identificar las características sociodemográficas de los profesores con mejor desempeño versus aquellos que requieren posibilidades de mejora, bajo la metodología *dream team*, en el Gimnasio la Salada del municipio de Segovia.

- Identificar las características de rasgos de personalidad de los profesores con mejor desempeño versus aquellos que requieren posibilidades de mejora, bajo la metodología *dream team*, en el Gimnasio la Salada del municipio de Segovia.

- Identificar las características motivacionales de los profesores con mejor desempeño versus aquellos que requieren posibilidades de mejora, bajo la metodología *dream team,* en el Gimnasio la Salada del municipio de Segovia.

Marco Teórico

El presente marco teórico se desarrolla a partir de las distintas definiciones que se han propuesto de administración y gestión del talento humano, con el fin de contextualizar la historia y evolución de su concepto con el paso de los años, considerando que la función de la gestión de talento humano ha pasado de tener un enfoque de tipo operativo a uno estratégico en el que el ser humano ocupa un lugar preponderante. De igual manera, se consideran los autores que definen y seleccionan los macroprocesos desde lo que se gestiona el talento humano en las organizaciones, que se enmarcan en el ciclo laboral de un empleado, desde el momento de la requisición del perfil, la inducción, la permanencia y finalmente su retiro.

El énfasis de este ciclo que pretende mostrar esta investigación, tiene que ver con los procesos de selección, reclutamiento, desarrollo profesional y planes de carrera. Cada uno de estos macroprocesos merece ser revisado con detenimiento porque implica tener presente las exigencias que requiere las organizaciones y como las personas que ingresen a ellas, deberán tener o desarrollar las competencias y habilidades necesarias para desempeñar su labor, definir qué cualidades deben sobresalir y si hay una clasificación sociodemográfica que permita identificar rasgos comunes para el fortalecimiento de equipos de trabajo y conocer a fondo las motivaciones que permitan tener un mayor desempeño y por ende mejor resultados laborales.

La evolución de la administración del talento humano

El talento humano es considerado como uno de los activos más valiosos de las organizaciones de ahí la importancia de evaluar cómo gestionarlo, por esto se hace

necesario recurrir a las diferentes escuelas del pensamiento administrativo que revelan la concepción del hombre. Es por esta razón que Benitez 2006 hace un recorrido por diferentes décadas del talento humano teniendo en cuenta las diferentes consideraciones que demuestran cómo se busca la eficacia y la eficiencia del talento humano.

Para esto ha mostrado las diferentes teorías de la administración iniciando con la teoría científica de Taylor donde la concepción del hombre es homus – economicus donde su principal consideración era la remuneración que se recibía a cambio del trabajo, después menciona a Fayol quien con el procesos administrativos y la división del trabajo considera al hombre como una máquina, mientras que con un enfoque más humanista Eltón Mayo teniendo en cuenta los conceptos de remuneración y división del trabajo, infiere que los trabajadores necesitan algo más y es por esta razón que le da la importancia a las relaciones humanas, sin embargo a través de diferentes teorías administrativa, científica, humanista, estructuralista y humano- relacionista el hombre ha tenido varios enfoques que han definido su evolución y el papel que ocupa en las organizaciones (Benitez K. T., 2006). De hecho, esa consideración de las personas como elementos fundamentales dentro de las empresas derivó en el término capital humano, el cual básicamente se define como el “conjunto del talento real y potencial con que cuenta una organización, así como su relación con el aprendizaje organizacional, aspecto que juega un importante papel en la toma de decisiones de muchos líderes en la planeación de objetivos estratégicos” (Castillo, 2012, p.10). Bajo esta nueva perspectiva, las áreas de gestión humana en las empresas enfrentan toda una serie de retos asociados a potenciar las ventajas competitivas de las personas que ayuden a la generación de valor para la organización y aporte a los académicos herramientas para generar nuevas preguntas (Calderón Hernández et al., 2006 p.228)

Por su parte Chiavenato 2009, recorre desde diferentes periodos de tiempo para hablar de recursos humanos, inicialmente considerado bajo el nombre de relaciones industriales, posteriormente entendida como administración de personal, donde resalta que pese a los diferentes cambios del entorno y los procesos de tecnificación que sufren las empresas, administrar recursos humanos es tratar a las personas como agentes activos, reconocer su inteligencia, creatividad y no solo tratarlos como agentes pasivos, sino potenciar sus capacidades manuales y artesanales. (Chiavenato, 2009, p.10)

En resumen, la evolución del concepto de administración del talento humano invita, en la actualidad, a pensar en las personas como un elemento indispensable dentro de las organizaciones. Esto implica, entre otras cosas, reconocer y potenciar sus capacidades, las cuales trascienden la realización de actividades meramente físicas. Sus habilidades blandas, su inteligencia, creatividad, iniciativa y capacidad de decisión los convierte en agentes activos y como tal deben ser tratados (Chiavenato, 2009, p. 5).

Los Macroprocesos del área de Gestión Humana

Teniendo en cuenta la perspectiva actual sobre la gestión del talento humano y cómo las personas se han convertido en elementos fundamentales que agregan valor dentro de las organizaciones, es importante comprender los macroprocesos en las áreas de gestión humana. La competitividad organizacional dejó de basarse únicamente en aspectos financieros; hoy en día la manera en la que se gestiona el personal resulta clave. Cómo seleccionar las personas adecuadas, orientarlas, contribuir a su desarrollo, recompensarlas y evaluarlas por su desempeño son sólo algunos de los aspectos a tener en cuenta, por lo que la gestión humana podría resumirse en cinco fases: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas (Chiavenato, 2009, p.23).

Otros autores aseguran que para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales es importante contar con procesos cuyas fases se interrelacionen unas

con otras. En ese sentido, se proponen cinco macroprocesos: “Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización; Compensación, Bienestar y Salud de las Personas; Desarrollo del Personal; y Relaciones con el Empleado”. (García, 2009, p.164-165)

Mientras que Calderón et al., p.249, cita a Sheppeck y Militello 2000, que plantearon cinco dimensiones estratégicas relacionadas con las prácticas de gestión humana donde se tiene en cuenta las destrezas, la definición de políticas y prácticas empresariales, el entorno del puesto de trabajo, los controles de medición y por ultimo las practicas relacionadas con el mercado laboral, que apuntan al máximo rendimiento de los empleados, identificando comportamientos y motivaciones que favorezcan la productividad como se citó en (Calderón Hernández et al., 2006, p.249).

Retomando nuevamente a García 2008, p.9, nombra los macroprocesos de gestión humana y sus respectivas actividades y los agrupa en cinco categorías que se interrelaciona, permitiendo una secuencia que da como resultado final el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. (García, 2008)

De nuevo Chiavenato 2009, considera que la manera de gestionar las personas en las organizaciones es crucial para lograr la competitividad y como recursos humanos tiene impacto desde su quehacer, cuando realiza los procesos de selección, reclutamiento, integración y orientación de las personas. Es por esta razón que de modo semejante también los agrupa en “Los objetivos de la administración de recursos humanos son ahora estratégicos, y sus procesos son: integrar, organizar, recompensar, retener, desarrollar y auditar a las personas” (p. 30).

De los macroprocesos descritos anteriormente, se tendrán en cuenta aquellos propuestos por García 2009 y muy espacialmente dos de ellos, los cuales se consideran clave para el desarrollo de esta investigación: incorporación y adaptación

de las personas a la organización (profundizando los subprocesos de requisición y reclutamiento), y desarrollo de personal.

Macroproceso: Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización.

Es válido contextualizar que, a través del tiempo, el rol de los líderes de gestión humana ha tomado fuerza dentro de las organizaciones, ya que son ellos son quienes vislumbran los perfiles que se requieren para las áreas y potencializan las capacidades de los mismos, fortaleciendo los planes de entrenamiento y capacitación que beneficiarán en un futuro a la organización; enfatiza que el ingreso de nuevas personas a la organización, requiere no solo de tener las habilidades y competencias requeridas, sino que también puedan adaptarse a la cultura organizacional, a sus maneras de trabajar y puedan acoplar estos elementos en generar valor desde su quehacer (García Solarte, 2009, p. 173-177)

En consecuencia, el autor se refiere a los procesos que proponen los teóricos para realizar un óptimo manejo de inducción e incorporación a la organización, quien resalta que es importante dentro de las organizaciones definir qué tipo de personas se van a contratar, para esto es indispensable analizar la hoja de vida del perfil que se requiere, que pruebas técnicas se deben aplicar, características y competencias del candidato, si las preguntas de la entrevista serán técnicas o a profundidad y además la evaluación psicológica, la elaboración del ranking, comparativo de los candidatos y finalmente seleccionar la persona que más se ajusta al cargo para empezar el otro proceso de inducción (García Solarte, 2009).

Por otra parte, Chiavenato 2020, define que los procesos de reclutamiento y selección de personal son responsables de abastecer a la organización y comprenden todos los insumos que se tienen en cuenta para su ejecución y como provisionan y abastecen el funcionamiento de la organización y define especialmente

el “reclutamiento como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (Chiavenato, 2020, p. 229)

En consecuencia, Chiavenato 2009, propone que, para tener procesos de selección eficientes, debe tenerse en centra tres etapas a saber: investigación interna, Investigación externa y técnicas de reclutamiento, que le permita a los candidatos buscar vacantes y a las empresas ampliar el portafolio de hojas de vida que permita seleccionar e identificar los candidatos que más se acerquen a sus necesidades. Para esto define que la investigación interna debe ser guiada a lo que la empresa quiere y la investigación externa guiada a lo que el mercado de recursos humanos ofrece, en cuanto a las técnicas de reclutamiento Chiavenato concluye que el proceso puede variar según la organización y que la decisión dependerá del área en la que se encuentre la vacante. (Chiavenato, 2009)

Chiavenato, 2009, p.133 en otra versión de Administración de Recursos Humanos, el autor define tres tipos define tres tipos de reclutamiento:

El interno, Ascensos verticales u horizontal y movimiento diagonal, para esto lo define así “el interno, “ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos movimiento vertical o transferencias movimiento horizontal, o transferencias con ascensos movimiento diagonal (Chiavenato, 2009, p. 133).

Además, afirma que, este tipo de reclutamiento implica: transferencia, ascenso, transferencia con ascenso, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal. Mientras que, el externo, “funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con

personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2009)

Así mismo, el autor plantea que las técnicas de reclutamiento, deben tener hojas de vida de candidatos que se presentaron espontáneamente o reclutamientos pasados, y así mismo identificar como accedieron a esta vacante si por medio de anuncios, contactos, universidades, agencias, viajes de reclutamiento en otras localidades y reclutamiento por internet (Chiavenato, 2009, p.132)

Así mismo los autores, Moreira et al., 2013, p. 84 el mercado laboral en la globalización se vuelve más competitivo y exigente en las empresas, es por esta razón que la selección se hace más exhaustiva y a veces se delega en tercerizar este proceso a empresas que tengan experiencia y que respondan a dichas exigencias, sin embargo, es fundamental que se mantenga como prioridad seleccionar candidatos que cumplan con las habilidades técnicas y conductuales idóneas para ocuparlo. (Moreira, Loor, & Velásquez, 2013 Vol. 4)

En cuanto al aspecto de selección de personal, ligado a este mismo macroproceso de incorporación y adaptación de las personas, se encuentra que Chiavenato lo define como

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos: Adecuación de la persona al trabajo y eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato, 2009, p. 144)

De igual manera reconoce que tanto en los procesos de reclutamiento como de selección existe una secuencia en el primero se utilizan técnicas de comunicación que atraen a los candidatos con requerimientos básicos, mientras que en la selección es elegir al candidato con mayor probabilidad de adaptación y que el puesto que desempeñará lo hará bien y concluye que “el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (Chiavenato , 2009, p. 144)

Así mismo Martha Alles 2006, define los procesos de reclutamiento y selección, el primero como una actividad de divulgación donde los candidatos selectivos son atraídos con requerimientos básicos definidos, mientras que el proceso de selección lo define como una actividad de clasificación que selecciona a aquellos con mayor posibilidad de adaptación y adaptarse al cargo y satisfacer las necesidades de la empresa (Alles, 2006, p.102).

Cabe considerar, por otra parte, que el proceso de selección continua con otro elemento fundamental que es la inducción, la cual según García Solarte 2009, citando a Chiavenato 2001, consta de dos etapas: la primera etapa hace alusión al conocimiento de la empresa y lo que esta ofrece, los servicios, prestaciones, reglamentos, políticas y normas generales y la segunda etapa es donde el empleado conoce su puesto a profundidad, el contacto con su jefe, compañeros de trabajo y cómo será el relacionamiento directo con otras áreas (García Solarte, 2009, p. 180) Para finalizar, los procesos de reclutamiento y selección, requieren una planeación de las diferentes actividades y acciones que permitan a los individuos una adaptación rápida y logren un desempeño eficaz respondiendo a las necesidades del cargo, tal como lo aduce Manuel Olleros al definir la planeación en las áreas de recursos humanos y como

estos inciden en la planeación de la organización, “El proceso de selección necesita de una evaluación de necesidades tanto cuantitativa: número de individuos necesarios, como cualitativa: características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlo” (Olleros, 1997, p. 11)

El siguiente punto trata del ***macroproceso desarrollo del personal***, en este tema se abordarán diferentes enfoques que hacen referencia en mejorar, las competencias, el conocimiento, las habilidades, el desempeño y conductas de las personas, y como el crecimiento laboral de los empleados impacta también en la organización, teniendo como tema central el desarrollo profesional y los planes de carrera, es importante resaltar que teniendo en cuenta las dinámicas cambiantes, entendidas desde el desarrollo económico, las organizaciones deben adoptar nuevas formas de trabajo que permitan mejorar sus prácticas, sus procesos en áreas como la gestión humana, sus productos y aquellos activos tangibles e intangibles que le permitan mayor competitividad en esa línea citaremos a García 2009 “el desarrollo de los individuos dentro de la organización, a nivel personal y profesional, mediante procesos de educación como elemento potenciador de las habilidades y destrezas de los empleados, que permitan su crecimiento y desarrollo y por tanto de la organización” (García Solarte, 2009, p. 187)

De modo similar otros autores resaltan la importancia de invertir en el capital humano y como el retorno de esta inversión se ve reflejado en la productividad de las organizaciones, respondiendo así a las necesidades del mercado. Las razones que motivan a las empresas a invertir en mejoramiento y desarrollo de su talento humano están relacionadas con las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad, novedad, innovación, a un talento humano mejor cualificado y dinámico hacia el aprendizaje (Pardo & Díaz, 2014, p. 42).

De la misma forma, Castillo 2012, afirma que se hace necesario conocer los recursos y herramientas con los que cuenta la organización para saber cómo obtener su mayor beneficio, así como con los recursos humanos, entender y encaminar los esfuerzos para potenciar sus conocimientos, habilidades y destrezas, para aprovechar las oportunidades que se presenten o superar las adversidades (Castillo, 2012, p.11).

Por su parte, María Cristina Carrera Romero, (2016) en tu tesis de maestría titulada, Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda, resalta la importancia de contar con planes de carrera que sirva a los empleados mejorar sus puestos de trabajo y a la vez estén alineados con las estrategias de la organización y considera las bondades al mencionar que se desarrolla a los empleados por medio de ascensos, delega mayor responsabilidad y disminuye tasas de rotación, reduciendo niveles de inseguridad e incertidumbre dentro de la misma organización.

El proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las empresas deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos. (Carrera Romero, 2016, p.16)

Por su parte Chiavenato, denomina este macroproceso como desarrollo de recursos humanos, en este sentido, el autor reconoce la relevancia que tienen los seres humanos en la organización y la importancia de invertir en ellos “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal”. (Chiavenato, 2009, p. 316)

Al mismo el autor continúa afirmando que las organizaciones se valen de muchos elementos para desarrollar las personas, agregarles valor y de esa manera que cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. (Chiavenato, 2009, p. 316)

La definición que plantea, M. Raúl Böhrt 2000, en su publicación de la revista número 8, diferencia los conceptos de planes de desarrollo y acciones de capacitación, al considerar que merecen una consideración específica para entender su importancia y aplicación en la generación de valor a la organización y sus empleados, en consecuencia, define las acciones de la capacitación de los empleados.

La capacitación es entendida como el esfuerzo generalizado para mejorar los conocimientos y las destrezas disponibles en la organización. Las acciones de capacitación deben basarse en un acercamiento entre el área de recursos humanos y la línea. Debe responder también a la difusión de las prácticas de la compañía para pertenecer a ella y representarla". (Böhrt Pelaez, 2000, p. 124)

De esta manera Böhrt 2000 continúa aduciendo que el proceso de capacitación debe enfocarse a la generación de valor al empleado y por ende a la organización, no solo como un proceso instrumental de transmitir un conocimiento.

Tal como aduce Böhrt, 2000, p.124, La capacitación tiene un costo específico y debe estar vinculada con el proyecto futuro que la empresa tiene asignado para el empleado. No debe olvidarse que esta tiene un fuerte poder de motivación. Si la empresa no planeó para él un lugar acorde con lo que sabe, el empleado se siente desmotivado y buscará nuevos horizontes. (Böhrt Pelaez, 2000, p. 124)

En efecto el autor resalta la importancia que formar a un empleado y el significado que tiene para este como un elemento motivador que lo coloca en niveles superiores en el mercado laboral y dentro de este proceso de capacitación o formación,

se debe priorizar que ambos proyectos tanto el individual como el organizacional coincidan para evitar frustraciones tanto del empleado como la organización y se tenga una motivación ”la capacitación se debe insertar como parte de un planeamiento estratégico o como parte de la formación para operar una nueva tecnología, la inversión en recursos humanos implica un juego de intereses, un intercambio de promesas y retribuciones”. (Böhrt Pelaez 2000, p. 125)

Finalmente se considera que el área de gestión humana, está llamado a repensar sus acciones, encaminándolas a dar soporte a las demás áreas que conforman la organización, específicamente, en este estudio, los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal de nuevos empleados y como se puede potenciar el desarrollo de las habilidades y las capacidades del personal actual y como afianzar los planes de carrera.

Plan De Carrera

Es el proceso a través del cual, una persona establece sus metas de carrera, así como los medios para alcanzarlas, a fin de satisfacer las necesidades tanto de la persona como de la organización, estos planes deben ser diseñados con el apoyo de la organización. Un plan de carrera es un proyecto de formación individualizado ya que el empleado y la organización negocian una especie de contrato, estableciendo sus respectivos compromisos. Los puntos en los que se centran son, entre otros, los efectos que debe generar en el trabajador, por ejemplo, las competencias que está dispuesto a mejorar, en cuanto tiempo, se puede incluir algún acuerdo sobre planes de capacitación que ambas partes consideren necesarios. (Carrera Romero, 2016, p. 86).

Competencias

En cuanto a las competencias varios autores las definen como “la palabra *competere* que significa coincidir, ser adecuada, pertenecer y los derivados de dicha

palabra se llevan a adecuado o apto" (Alles, 2006, p. 22). También Ulrich (2006) entiende que las exigencias del mundo actual por parte de todos los grupos de interés, hace que las empresas estén en constante competitividad y enfoquen su visión en crecer y prosperar, utilizando medios tecnológicos que les permitan tener esas ventajas competitivas. (Ulrich & Brockbank, 2006, p. 37)

Es por esta razón que las empresas deben agregar valor a su quehacer y los empleados deben estar involucrados en la generación de este valor "la gran mayoria de las empresas de alto rendimiento centran su lógica de recursos humanos en una comprensión clara de su cultura empresarial" (Ulrich & Brockbank, 2006 p. 195)

Siguiendo a Ulrich 2006, p.239, afirma que los profesionales de talento humano actuan como agentes potenciadores diseñando un portafolio de planes, oportunidades y desarrollo que le permita a los empleados adquirir o reforzar nuevos conocimientos de acuerdo con sus necesidades y respondiendo a este mundo cambiante. (Ulrich, 2006, p.239)

En este texto Ulrich y Brockbank resaltan la importancia de las competencias y la aplicación en los diferentes enfoques de la organización ya sea para que los empleados mejoren el desempeño en su quehacer, para predecir desempeños complejos, para impulsar estrategias e implementar prácticas gerenciales y finalmente para que los individuos tengan un buen ajuste con su puesto de trabajo "el pilar de la competencia, asegura que la organización logra y mantiene el conocimiento, capacidades y habilidades para alcanzar su estrategia de negocio" (Ulrich, 2006, p. 126)

Es por esta razón que en el proceso de selección de personal tiene un papel fundamental en definir o actualizar las competencias para que estás sean alineadas con las competencias organizacionales. Mientras que para Alles (2006) argumenta que

la selección de personal por competencias tiene un enfoque mas profundo y ambicioso al referirse que “seleccionando profesionales con capacidades (competencias) acordes a lo que la empresa necesita” y “generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización” (Alles, 2006, p.23).

En cuanto al desarrollo de las empresas capacitarse es una necesidad que les permite adoptar nuevas herramientas de sostenibilidad e innovar en sus negocios con tecnología y recursos físicos y humanos “ El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado”. (Böhrt Pérez, 2000, p. 123)

Cuando la empresa piensa en los planes de capacitación o desarrollo debe identificar que coincida con los planes profesionales que desea el empleado para que estos dos estén alineados y no generen frustración en una de las dos partes “El espacio natural de coincidencia entre las necesidades personales y las expectativas organizacionales, es el plan de capacitación, coherente y alineado con las necesidades del negocio”. (Böhrt Pérez, 2000, p. 125)

Para concluir Escobar, 2005, p.35, afirma que cuando se encuentran las necesidades de un individuo se puede potenciar sus competencias y mejorar su productividad “Se refiere a la capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes” (Escobar Valencia, 2005)

Motivación

Existe muchos textos desde la psicología y la organización que hablan sobre las motivaciones del ser humano, pero no existe una única teoría que sea capaz de explicarla. Al referenciar desde el enfoque psicológico, David McClelland define la teoría de la motivación desde varios ámbitos, que intenta explicar el *porqué* de la conducta en contraste con el *cómo* y el *que***,** y su teoría parte desde

la observación los propósitos conscientes a pensamientos íntimos, tales como por ejemplo me gustaría hacer esto, pero cuando se observa la conducta desde afuera la motivación se refiere a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas. (McClleand, 1989, p. 20).

En el texto, David McClleand recurre al texto de Marshall 1955 diciendo que "El tema de la motivación tiene que ver con la 'forma en que la conducta se inicia, es activada, mantenida, dirigida e interrumpida'" (como se citó en McClleand, 1989, p. 20) En el mismo libro McClleand aduce a la teoria de los motivos en la clasificación de necesidades fisiologicas básicas y las necesidades de autorealización según Maslow 1955 y según este estudio concluyó que "las necesidades superiores solo pueden emerger cuando se hallen satisfechas las necesidades inferiores" (como se citó en McClleand, 1989, p. 21).

En cambio, Cuesta 2010, aduce que "la Motivación: Disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso". (Cuesta Santos, 2010, p. 385) y continúa afirmando que la necesidad puede ser un estimulante o impulso y es importante prestar atención a este desarrollo de motivaciones porque hacen parte de la autorrealización y esto impacta en las organizaciones en el alto desempeño y en la excelencia laboral. El mismo autor

clasifica las motivaciones de la siguiente manera: *motivación positiva, motivación negativa, motivación extrínseca y motivación Intrínseca.*

"*Motivación Positiva*: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para conseguir algo que realmente atrae.

Motivación Negativa: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para así poder evitar algo que desagrade o moleste.

Motivación extrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, las condiciones del trabajo etc.

Motivación intrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro." (Cuesta Santos, 2010, p. 390)

Dentro de este marco de las motivaciones los autores Madero & Rodríguez, 2018, recurren a varias versiones de diferentes autores tales como Sahin (2012); Russ, (2013); Pacesila (2014); Bassous (2015); Buckley y col.,(2015), para describir la teoría de Douglas McGregor (1985) quien

Identificó dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y, las cuales tienen características contrastantes, como, por ejemplo: ¿Acaso necesitas ser amenazado para aumentar tu productividad laboral? o ¿Realizas las actividades de tu puesto de trabajo porque te gustan, porque son un deseo de hacerlas bien y te generan placer saber que las hiciste? (Como se citó en Madero & Rodríguez, 2018, p. 96).

La dirección de gestión humana dentro de su planeación debe revisar el impacto que tienen las teorías motivacionales en la toma de decisiones y cuales elementos hacen parte de los macroprocesos de gestión humana y el impacto que tiene directamente “los incrementos salariales, la asignación de bonos por desempeño, la evaluación del desempeño laboral en el desarrollo del personal, los procesos de sucesión y la participación en programas de capacitación” (Madero & Rodríguez, 2018, pág. 97)

En este sentido el autor continúa afirmando que la motivación es un factor que depende del comportamiento y la satisfacción laboral del empleado y como este factor influye en los aspectos de crecimiento personal y profesional, definiendo pues que un empleado satisfecho y motivado siempre tendrá mejores comportamiento y conducta contrario a un empleado poco o nada satisfecho (Madero & Rodríguez, 2018)

Por su parte McGregor 1960, afirma que así como la industria posee los conocimientos fundamentales en tecnología y las ciencias físicas para lograr beneficios a favor de la humanidad, así mismo plantea la necesidad de aprender a utilizar las ciencias sociales que permitan que las organizaciones sean más eficaces, para esto menciona las tres preposiciones que hacen que las tareas directivas se enfoquen en conducir la energía humanas hacia las necesidades organizativas, teniendo en cuenta todos los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades propias de la organización, anteriormente se tenían diferentes maneras de dirigir y dentro de ellas estaba la manera fuerte o poco flexible que solo tiene en cuenta las necesidades básicas del ser humano y la forma como la empresa responde a la satisfacción de las mismas conocida como la teoría convencional o X, mientras que en las nuevas formas de dirección se deben hacer esfuerzos en crear nuevas oportunidades, liberación de potencialidades y velar por el desarrollo y ofrecimiento de directrices conocida como la

teoría Y donde su principal motor es promover la participación y lograr acuerdos que beneficien ambas partes. (McGregor, 1960)

Otros enfoques organizacionales la escritora Alles cita a McClleand pero desde estos tres elementos de la motivación humana *los logros, el poder y la pertenencia* y los explica de la siguiente manera

"El logro a través del tiempo se ha considerado "la eficiencia porque representa un interés recurrente por hacer algo menor, hacer algo implica algún estándar de comparación interno o externo" (Alles, 2006, pág. 31) Esto lleva a las personas identificadas con este patrón prefieren actuar en situaciones donde hay posibilidades de mejoras, "las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado" (Alles, 2006, p.31)

En cuanto al poder Alles considera que "los altos niveles de poder estar asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación" (Alles, 2006, p. 31) Sin embargo la autora aduce que las válvulas de escape para esta motivación son interiorizadas como comportamientos aceptables por cada persona dependiendo el contexto de la sociedad al que pertenece.

Y en cuanto a la pertenencia cita que "deriva de las necesidades de estar con otros, pero no hay certeza respecto de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otras personas como motivación" Alles …. "la motivación de las personas transita muchas veces por carriles desconocidos y es algo sobre lo cual corresponde indagar" (Alles, 2006, p. 31)

Cuesta 2010 hace un recuento de la motivación–higiene de Frederick Herzberg 1954, donde a través de un estudio que se realizó en la industria de Pittsburgh, se entrevistó a un grupo de ingenieros y contadores, para evaluar que

acontecimientos de su vida laboral marcaron su rendimiento profesional ya fuera positiva o negativamente, para que dicho estudio no estuviera sesgado, Herzberg 1954, tuvo que fijar los factores tales como las Políticas y administración de la empresa, supervisión técnica, salario, relaciones interpersonales, salario, relaciones interpersonales, etc. también tuvo en cuenta la frecuencia y el periodo, este estudio buscaba identificar cuáles eran los motivadores “satisfactores” e “insatisfactores”

Cuesta, 2010, p.393, afirma que Los primeros son los que hay que garantizarle al trabajador de modo permanente pues son los que impulsan el alto rendimiento, asociados con las necesidades de realización, reconocimiento y promoción básicamente, relacionados con el trabajo en sí. Los posibles insatisfactores no propician ese alto rendimiento pues no son motivadores, pero no pueden dejar de estar asegurados pues, si no, no se manifiestan en los primeros. (Cuesta, 2010, p. 393)

Cabe considerar, por otra parte, en la que Herzberg 1954, resalta la importancia de los cinco factores, pero en especial la del reconocimiento: “cuando aparece en una secuencia «alta» de acontecimientos, se refiere al reconocimiento de la realización laboral, más que al reconocimiento como un instrumento de las relaciones humanas, independiente de cualquier realización. Esta última clase de reconocimiento no sirve como algo gratificante” (Herzberg, 1954, p. 5).

Recapitulando a Cuesta, describe que “Los principales factores que determina la satisfacción laboral y con ello la motivación, son el logro o realización, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y la promoción. Si se alcanza un ambiente donde esos factores puedan operar, la gente responderá positivamente y a esos actores los calificó como motivadores” (Cuesta Santos, 2010, p. 393)

En otras palabras, Castillo Contreras 2012, la motivación es enfocar la energia hacia cierto objetivo para satisfacer una necesidad y en el ambito organizacional lo define de la siguiente manera.

En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está o no motivada y se llega a observar que tal definición puede resultar incompleta, porque la persona puede estar motivada pero sus necesidades y el consecuente esfuerzo para satisfacerlas, no tienen nada que ver con las necesidades de la organización. (Castillo, 2012, p. 23)

Y finalmente como Miranda 2016, p.22 cita a Robbins 1999, p.17, en su articulo Motivación del talento concluye que la motivación es satisfacer alguna necesidad individual pero se debe hacer el esfuerzo en lograr las metas organizacionales y al concentrarlos en esta refleja el interes primordial que une los comportamientos, la motivación y el sistema de valores que tiene la organización. (Miranda, 2016, p.22)

Por lo que se refiere a perfiles motivacionales, según aduce Mclleand al referirse a “los teoricos o clinicos de la personalidad piensan en terminos de *motivos*, es decir de disposiciones estables que organizan o explican gran parte de lo que una persona dice y hace” (McClleand, 1989, p. 193)

Perfiles motivacionales

McClleand 1989, define el motivo como un comportamiento hacia la persecución de un objetivo que combina valores, oportunidades y destrezas que producen actos in situ y continua afirmando que “Se puede inferir la presencia de un estado de motivo central cuando una persona se muestra mas activa o enérgica en la persecución de un objetivo. En otras palabras los motivos impulsan, orientan y seleccionan la conducta” (McClleand, 1989, p. 204)

En este sentido Mclleand 1989, afirma que las personas actuan motivadas de acuerdo con sus instintos y responden haciendo algo por si mismo o mostrando que son capaces de hacer algo con posibilidad de mejora y este logro les permite experimentar grados de satisfacciones extrínseca o intrínseca y ademas otro aspecto importante es la retroalimentación que reciben para saber si lo están haciendo mejor que los otros, son inquietos y evitan la rutina, son innovadores, son mas activos en la busquedad de información.

A continuación Mclleand 1989, define el motivo del poder, afirmado que “los sujetos con elevada n de poder recuerdan mas experiencias “cumbres” que son descritas en terminos de poder. Una experiencia cumbre es aquella que una persona describe como poseedora de una gran importancia emocional” (McClleand, 1989, pág. 298) y encuentra descriptores similares en las personas activos, adaptables, osados pero con una autoimagen negativa y agresivo-asertivos. Sin embargo “ Gustan de tener a su alrededor personas que las respeten y que sean seguidores leales. Ademas tienden a actuar en un grupo para llamar la atención sobre si mismas” (McClleand, 1989, p. 307)

Atkinson, Heyns y Veroff, 1954 Por su parte Alvarez 2012, cita y hace referencia a estos autores que afirman que “el motivo de filiación ha sido definido como el interés por establecer, mantener o restaurar una relación afectiva positiva con una o varias personas” (Atkinson, Heyns y Veroff, 1954) ademas resalta la importancia de participar en grupos y tener contacto social. (Álvarez Ramírez, 2012, p.64)

Murray 1964 tal como lo cita Alvarez 2012, explica a través de como a través de diferentes técnicas tales como cuestionarios, entrevistas, análisis de sueños, observación de grupos focales, experimentos en laboratorios etc y esto permitió medir las necesidades humanas que se manifiestan en diferentes formas. A través del tiempo

muchos psicólogos han tratado de estudiar por medio de cuestionarios que permiten identificar las necesidades, las motivaciones de las personas y como cambian a través de la vida. En este Aparte de Alvarez 2012, cita varios cuestionarios, pero en este trabajo aplicaremos la prueba CMT.

Alvarez 2012, p. 7 cita a algunos estudios posteriores, que lograron establecer que las necesidades sociales son adquisiciones emocionales y comportamentales que se activan mediante incentivos situacionales particulares Atkinson, 1982 y trabajos más recientes sobre los motivos sociales plantean un protocolo de examen del TAT, mediante una historia que el sujeto debe generar ante un conjunto de dibujos que le son mostrados <Bellak, 1993; Smith, 1992>. Los trabajos más actuales han reemplazado los dibujos por oraciones (Jenkins, 1987) y finalmente y el CMT (Cuestionario de Motivaciones en el Trabajo) (Toro, 1982), sin embargo, este último está contextualizado en el campo organizacional. (Álvarez Ramírez, 2012, p.7)

Rasgos de personalidad

Desde la perspectiva historica, los tipos de personalidad según lo clasifican los grandes pensadores

"La personalidad tiene un número limitado de categorías distintas. Los tipos de personalidad se han propuesto desde la antigüedad hasta los tiempos modernos. En la Grecia antigua, Hipócrates describió cuatro tipos básicos de temperamento: sanguíneo (optimista, esperanzado), melancólico (triste, deprimido), colérico (irascible) y flemático (apático) (Merenda, 1987)" (Cloninger, 2003, p. 4)

Haciendo alusión a la personalidad, Montaño, et al., 2009, p.83, cita a <Cicerón 106-43, citado por Cerdá, 1985>, definió el término personalidad, enfocándose desde cuatro diferentes significados: a) la forma en cómo un individuo aparece frente a las

demás personas; b) el papel que una persona desempeña en la vida; c) un conjunto de cualidades que comprenden al individuo; y d) como sinónimo de prestigio y dignidad, mediante el cual se asignaba el término persona de acuerdo con el nivel social al que se perteneciera. (Montaño Sinisterra, Palacios Cruz, & Gantiva Díaz, 2009)

Dentro de las motivaciones del ser humano y sus rasgos de personalidadn McClleand 1989, cita a varios psicoanalistas que crearon teorias sobre los aspectos motivacionales y como a traves de cada etapa se desarrolla un nivel, es por esta razón que cita a los principales autores Freud y Piaget, en el primero.

Los freudianos empleaban la secuencia de placer en las zonas erógenas y las relaciones con los padres para definir los objetivos de las etapas de desarrollo, mientras que Piaget empleó caracteristicas del desarrollo intelectual para definir objetivos muy semejantes para cada una de ellas. (McClleand, 1989, p.77)

Por su parte Cloninger 2003, afirma que existen muchas teorias, que difieren en cuanto al concepto de personalidad y muchos psicologos intentan dar una explicacación pero no existe una verdad que integre toda la definición de personalidad porque se surgen muchas preguntas alrededor de esta como por ejemplo, la descripción, las comparaciones, las dinamicas que envuelven toda la personalidad. “La Personalidad puede definirse como las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de la persona” (Cloninger, 2003, p. 3).

Como lo cita Montaño et al., 2009 p. 85, de igual manera Allport 1975, citado por Cerdá, 1985 asume que la personalidad se refiere a “la integración de todos los rasgos y características del individuo que determinan una forma de comportarse” (Montaño et al,. 2009 p. 438), es decir, “que la personalidad se forma en función del desarrollo del individuo, a partir de las características ambientales, biológicas y sociales que explican, modulan y mantienen su comportamiento” (Montaño et al., 2009 p. 85).

Desde la perspectiva psicológica la personalidad tiene tres enfoques, según Leal, Vidales y Vidales (1997)

a) organización total de las tendencias reactivas, patrones de hábitos y cualidades físicas que determinan la efectividad social del individuo; b) como un modo habitual de ajustes que el organismo efectúa entre sus impulsos internos y las demandas del ambiente; y c) como un sistema integrado de actitudes y tendencias de conductas habituales en el individuo que se ajustan a las características del ambiente. (Montaño et al., 2009, pag. 84)

Sin embargo, la personalidad es un constructo muy amplio y difícil de abarcar por una única persona, especialmente si tiene que conocer la propia de un conjunto extenso de personas. Por tanto, los rasgos de personalidad que reducen el conjunto de variables teóricas agrupándolas en factores, pueden minimizar el esfuerzo cognitivo que realizan las personas para conocer cómo es el comportamiento de los demás. (Monge et al., 2014, p.175)

Monge et al., 2014, p.174 cita a otros autores tales como Pérez García y Bermúdez 2011, que señalan que

"La personalidad hace referencia a la forma de pensar, percibir o sentir de un individuo, que constituye su auténtica identidad, y que está integrada por elementos de carácter más estable (rasgos) y elementos cognitivos, motivacionales y afectivos más vinculados con la situación y las influencias socio-culturales, y, por tanto, más cambiables y adaptables a las peculiares características del entorno, que determinan, en una continua interrelación e interdependencia, la conducta del individuo, tanto lo que podemos observar desde fuera (conducta manifiesta), como los nuevos productos cognitivos, motivacionales o afectivos (conducta privada o interna), que entrarán en

juego en la determinación de la conducta futura (cambios en expectativas, creencias, metas, estrategias, valoración de las situaciones, etc.) Pérez-García y Bermúdez 2011 p. 34 como lo citó Monge et. al., 2014, p. 176)

Los tipos de personalidad se refieren a un grupo de personas que pertenecen a cierta categoria mientras que los rasgos son medibles y atribuyen a las personas ciertas caracteristicas “Los rasgos permiten una descripción más precisa de la personalidad que los tipos, ya que cada uno se refiere a un conjunto más enfocado de características” (Cloninger, 2003, p. 5)

Cloninger 2003, p.5 citó varios psicologos que han investigado sobre los factores que describen la personalidad, encontrando los siguientes datos “Raymond Cattell <1957> propuso un grupo de 16 factores básicos de la personalidad, otros investigadores han encontrado que tan sólo cinco (John, 1990) o incluso tres factores (Eysenck, 1990a) son suficientes para describir las dimensiones esenciales de la personalidad” (Cloninger, 2003, p.5)

Monge et al., 2014, cita a Heymans y Wiersma “en 1909 sean los comienzos de la investigación moderna sobre este ámbito Precisamente, son ellos los que empiezan a utilizar el análisis factorial sistemáticamente para determinar los rasgos de personalidad, que son tres: *intensidad emocional, impulso general* y, finalmente, *extraversión-introversión*” (Monge, et, al,. 2014, p.179)

Según Cloninger, 2003, p.9, En los análisis de personalidad no debe observarse de forma individual, se deben tener en cuenta otros factores.

La relación entre la personalidad y el comportamiento observable es a menudo sutil y no clara. El término dinámica de la personalidad se refiere a los mecanismos mediante los cuales se expresa la personalidad, con frecuencia enfocándose en las

motivaciones que dirigen el comportamiento. Una teoría debe explicar la dinámica de la personalidad y el desarrollo; también debe proporcionar conceptos descriptivos como los rasgos (cf. Pervin, 1985). Sin tal amplitud de teoría, los rasgos pierden su significado completo <Rotter, 1990>". (Cloninger, 2003 p. 9)

Tambien se tienen en cuenta los entornos las dinamicas, su relacionamiento para poder determinar el tipo de personalidad "La dinámica de la personalidad involucra múltiples influencias, tanto del ambiente como de adentro de la persona. En el ambiente, las situaciones pueden proporcionar oportunidades para satisfacer las metas o las amenazas que requieren de la adaptación. Dentro de la persona, varios aspectos de la personalidad pueden combinarse para influir en el comportamiento." (Cloninger, 2003)

Monge et al., 2014, p. 179 cita a Ruiz 2007, en primer lugar, según la "teoría de Cattell, existen diversos tipos de rasgos, y pueden ser clasificados atendiendo a varios criterios:

Rasgos comunes (aquellos que están presentes en todas las personas) y rasgos únicos (aquellos que solamente se observan en una persona y cuya manifestación no es igual en ningún otro individuo).

Rasgos superficiales (son características de personalidad asociadas a un conjunto de rasgos que suelen aparecer juntos en distintas ocasiones) y rasgos fuentes (son entidades causales responsables de la conducta que se manifiesta a través de los rasgos superficiales). Además, los rasgos fuentes, a su vez, pueden ser generales (aquellos que afectan a la conducta en muchas ocasiones diferentes) o específicos (son los que atañen a la conducta en situaciones muy concretas).

Rasgos motivacionales (aquellos que están implicados en las acciones para alcanzar una determinada meta), rasgos aptitudinales (son los que están relacionados

con la eficiencia para alcanzar dicha meta) y rasgos temperamentales (aquellos que tratan sobre el estilo de respuesta". (Monge, et. al., 2014, pág. 179)

Teniendo en cuenta que este trabajo se desarrollará en el sector educativo y teniendo en cuenta los principales factores que dificultan el aprendizaje y la innovación educativa, los autores Monge 2014, p.188, menciona la cita de Torres, 2002, donde evidencian los obstáculos que se encuentran en los diferentes actores:

L*os individuos.* Aquí pueden identificarse aspectos como el hábito, la primacía, la percepción o retención selectiva, el superego, la falta de seguridad en sí mismos, los sentimientos de amenaza y temor, la ignorancia y el dogmatismo autoritarismo. (Monge et, al., 2014, págs. 185-186)

Las organizaciones educativas. En este factor se hallan elementos como la homeostasis, la dependencia, el statu quo, los valores y costumbres, las relaciones interpersonales, la satisfacción grupal, la movilidad-inestabilidad de los docentes y la gestión de la innovación, el proceso inductivo. Pueden destacarse los objetivos y fines de la educación, la clasificación de los contenidos, la evaluación, el trabajo a reloj y la desconexión teoría-práctica. (Monge et, al., 2014, págs. 185-186)

El sistema educativo. Son de especial importancia la tendencia del sistema a la uniformidad, la centralización descentralización del sistema, la falta de competitividad, el aislamiento y la escasa inversión (tanto en la actualización de los recursos humanos como materiales). (Monge et, al., 2014, págs. 185-186)

El sistema social. Se agrupan los valores y estructura social, la madurez del sistema y el tradicionalismo (Monge et, al., 2014, págs. 185-186)

El mismo autor Torres cita a Carbonell (2001) para identificar los factores que ayudan a la innovación educativa

Equipos docentes sólidos y comunidad educativa receptiva, redes de intercambio y cooperación, asesores y colaboradores críticos y otros apoyos externos, planteamiento de la innovación y el cambio dentro del contexto territorial, clima ecológico y rituales simbólicos Institucionalización de la innovación La innovación, si no avanza, retrocede Vivencia, reflexión y evaluación

factores que dificultan la innovación educativa

Resistencias y rutinas del profesorado Individualismo y corporativismo interno pesimismo y malestar docente Efectos perversos de las reformas Paradojas del doble currículo Saturación y fragmentación de la oferta pedagógica Divorcio entre investigación universitaria y práctica escolar" (Monge et, al., Hernández, 2014, p.187)

Y los autores concluyen los rasgos de personalidad y la innovación educativa son dos conceptos relacionados entre sí y como los profesores a través de prácticas de innovación en las enseñanzas los estudiantes desarrollan rasgos de personalidad y finalmente estas influyen en todos los ámbitos organizativos ((Monge et al., , 2014, p. 195).

Demografía

La demografia es el estudio de la población a traves del tiempo y algunos autores la describen como "La raíz etimológica indica que, al provenir de dos vocablos griegos que significan demos (pueblo) y grafía (acción de escribir), se considera que se trata de la ciencia que describe al pueblo" (Badii, et. al., 2018, p. 239) Por otra parte la definición que le da el departamento de Asuntos Económicos y Sociales en su División de Población de las Naciones en el informe de 2017, sobre población define la demografia como "el estudio científico de las poblaciones humanas, principalmente con

respecto a su tamaño, estructura y desarrollo, esto tomando en cuenta aspectos cuantitativos de sus características generales" (Badii, y otros, 2018, pág. 2239)

"Los origenes de la demografia se dieron en la antigua civilización en especial Egipto, España y Mesopotamia para tener el control de la población, sus habitantes y como se repartía la tierra y los bienes. "Organizar era lo que se buscaba con el uso de la ciencia a la que estudiamos. No se pretendía comprender, relacionar variables ni tratar de ir más allá con la información obtenida" (Badii, y otros, 2018)

Baddi 2018 y otros afirman que la demografia se ha utilizado en varios campos y ha servido para mostrar la realidad social de algunos habitantes y su territorio.

En esa misma linea Vieira Pinto 1973 estudian la demografia en la perspectiva de la evolución "El conjunto de conocimientos relativos a la población humana se vino, constituyendo en ciencia desde 1855, cuando Achille Guitlard, la denominó demografía. El concepto de demografia obedece a varios conceptos desde las teorias y prácticas que le dan los grandes investigadores en tratar de resolver si la demografía debe ser tratada como una ciencia" (Vieira Pinto, 1973, p. 21). El autor define en su texto demografia desde varios enfoques y cita varios autores que han aportado a esta ciencia o llamada por otros disciplina.

" Esta multiplicidad de definiciones refleja la diversidad de interpretaciones sobre el contenido de la ciencia demográfica por parte dé sus más calificados exponentes. Otra causa que conduce a la disparidad de definiciones es la inclusión, en los varios enunciados, de nociones no directamente relacionadas con la esencia de la idea, sino con consideraciones de carácter metodológico, y la referencia a las finalidades y la aplicabilidad de la demografía". (Vieira Pinto, 1973, p. 23)

Viera 1973, p.33 cita en su texo un aparte que afirma que

John Graunt es considerado el fundador de la demografía moderna por haber establecido la existencia de regularidades en acontecimientos aparentemente fortuitos, o dependientes de la voluntad humana, tales como nacimientos, muertes, casamientos, migraciones, etc. A su vez, este hecho ha sido interpretado por Derham como señal de un designio de la Providencia, la cual utiliza hasta las plagas, catástrofes y guerras para mantener el equilibrio en el mundo de los seres vivos (Vieira, Pinto, 1973, p. 33)

Viera 1973, en la revisión bibliografica cita a varios autores de la demografia entre ellos resalta a Hauser y Duncan 1959, donde afirman que "No existe una concepción uniforme del objetivo o del marco de la demografía. Las nociones respecto de lo que la demografía es, varían de lugar a lugar y de tiempo en tiempo, de acuerdo con perspectivas y predilecciones variables" (Vieira Pinto, 1973, p. 18) Las disyuntivas en este concepto se relaciona en la diferencia de conceptos de

“a) a la inclusión de datos cualitativos en el ámbito de las investigaciones de tal ciencia; b) a la mención del método preconizado, y c) al valor concedido a la teoría en el cuadro constitutivo do la demografía. La aceptación del análisis cualitativo de un conjunto humano no es punto unánimemente aceptado” (Vieira Pinto, 1973, p. 18)

En diferentes ediciones la demografia tales como la inglesa (USA), francesa, italiana, española, alemana, rusa y checa.

Dice la primera: "La demografía es el estudio científico de las poblaciones humanas primordialmente con respecto a su tamaño, su estructura y su desarrollo". La edición francesa se expresa de la siguiente manera: "La demografía es una ciencia que tiene por objeto el estudio de las poblaciones humanas y que trata de su dimensión, de su estructura, de su evolución y de sus caracteres generales, considerados principalmente desde un punto de vista cuantitativo".

Para la edición alemana la demografía es "la ciencia que se ocupa principalmente del estudio ds las poblaciones humanas en consideración cuantitativa: número (amplitud), articulación según características generales (estructura) y desarrollo". La edición rusa se expresa así: "La demografía, o la ciencia de la población, estudia, la cantidad, composición, distribución y molimiento de la población". La misma declaración de la naturaleza cuantitativa de la ciencia demográfica se encuentra en las ediciones española e italiana, con pequeñas variantes de expresión.

La edición checa, empero, refleja un modo de pensar distinto: "La demografía es la ciencia que estudia la población humana, ocupándose de su tamaño, estructura y desarrollo, principalmente desde un punto de vista cuantitativo, pero también desde un punto de vista (Vieira Pinto, 1973, p. 19)

Viera 1973, hace referencia a varios demografos (Marcello Boldrini 1940, Giovauni Lasorsa 1962, Dennis H. Wrong 1974, estos autores han subrayado la importancia de la demografía y la aplicación de los métodos estadísticos en el estudio de determinada población y resalta el concepto de

Viera, 1973, p.101 cita a Hauser y Duncan 1948: "La demografía es el estudio del tamaño, distribución territorial y composición de la población, sus cambios, que pueden ser identificados como natalidad, mortalidad, moví, miento territorial (migración) y movilidad social (cambio de status)... La omisión de la referencia a la cualidad de la población es deliberada, para evitar introducir consideraciones normativas".1 De idéntico modo de ver es Dennis H. Wrong, quien escribe: "Diferentemente de lo que pasa en algunos otros campos de las ciencias sociales, la demografía opera obligatoriamente con datos expresados en forma cuantitativa. Aún más, dichos datos son cantidades, puesto que justamente los objetos de su investigación son cifras" (Vieira Pinto, 1973, p. 19)

Estas mediciones dan cuenta de la población y como estos cambios influyen en esas variaciones “Los indicadores demográficos son una herramienta indispensable dentro del desarrollo sustentable, puesto que pretende materializar en cifras reales la situación actual de una población en un lapso de tiempo determinado dentro de un territorio” (Badii et al., 2018)

“Definen como *población* sinónimo de multiplicidad, finita o infinita, de objetos discernibles y designables. Se usa en la teoría matemática de los conjuntos y en ramas particulares y aplicadas de esa misma teoría” otros la definen como el conjunto de los habitantes humanos, de una cierta área, que puede ser, en el caso extremo, la totalidad de la superficie terrestre” y Buckland, "el empleo estadístico de la palabra población está referido a un colectivo finito o infinito de elementos individuales” …Y “en el Diccionario Demográfico Prurilingüe de las Naciones Unidas en su volumen en español establece las siguientes acepciones: "En la terminología estadística la palabra población designa cualquier conjunto de unidades distintas, empleándose entonces este término como sinónimo de universo. Sin embargo, la palabra población sirve comúnmente para designar el conjunto de personas que componen un pueblo o nación, es decir, el conjunto de habitantes de un cierto territorio” (Vieira Pinto, 1973, p. 27)

Según Baddi et al., 2018, p. 241, los principales indicadores sociodemográficos son la Tasa Reproductiva, Tasa de Mortalidad, Tasa de Crecimiento Natual, Tasa de Trasición Demográfica etc. (Badii et. al., 2018, p. 241)

Diseño Metodológico

Se determinó que la investigación contó con un estudio de caso, apoyado en el resultados producto de las herramientas CMT y DISC, además de una encuesta sociodemográfica que permitió encontrar suficientes elementos para determinar un comparativo de características motivacionales, de personalidad y demográficas de los docentes del grupo *dream team* vs aquellos que tienen posibilidades de mejora, adscritos al proyecto educativo del Gimnasio la Salada.

Castrillón 2016, p.3, cita un estudio de caso, según Robert K, Yin 1989, que permite “una investigación que conserva lo holístico y el sentido característico de los eventos de la vida real --- tal como ciclos de vida individual, organizacional y procesos administrativos, cambios barriales, relaciones internacionales y la maduración de industrias. (Castrillón Quintana, 2016.)

Para realizar este estudio se seleccionó el programa Educando Ángeles, de la Fundación Angelitos de Luz, organización privada sin ánimo de lucro, se escogieron 16 de los 26 docentes de las sedes de primaria y bachillerato de la Institución Educativa Gimnasio la Salada del Municipio de Segovia Antioquia, se aplicaron tres test *(personalidad DISC, motivación CMT y demografía),* con el fin de identificar las características comunes en el grupo *dream team* en comparación aquellos que tienen posibilidades de mejora, lo que permitió aportar pautas claras en los procesos de gestión humana de la Fundación Angelitos de Luz, específicamente los que tienen que ver con, selección, planes de carrera y retención del personal.

Metodología *Dream Team*

LaBrosse 2014, p.1 hace analogía de un equipo *dream teams* con la gestión humana, afirmando que no es suficiente tener a los mejores para alcanzarlo, se requiere también que se reconozcan y sepan como aprovechar mejor sus fortalezas, es por eso que en el año 1992, el equipo estadounidense de baloncesto, conformado por estrellas de la NBA como: Michael Jordán, Magic Johnson, Larry Bird, Charles Barkley y Patrick Ewing, fue catalogado como un equipo de alto rendimiento, con un excelente trabajo en equipo que los llevó a conseguir la medalla de oro en los juegos olímpicos de ese año, de ahí nace el concepto de *dream team*, que en términos de LaBrosse y Alpine (s.f.), en su artículo, Desarrolle un "*Dream Team*" gracias al aprendizaje de la Gestión de Proyectos basado en la personalidad, se define como, la "capacidad para trabajar todos juntos y sacar lo mejor uno de otro. Esto también es lo que diferencia a un buen equipo de proyectos de uno de ensueño (…) cuando los miembros de su equipo mejoran su capacidad para aprovechar sus fortalezas innatas y aprenden cómo mejorar sus fortalezas unos a otros, ellos podrán lidiar incluso con las situaciones más difíciles con las que se encuentren." (LaBrosse, 2014)

La definición del *Dream Team*, basada en el contexto deportivo, abrió el panorama a las organizaciones con distintos objetivos a redefinir sus indicadores de medición, organizar sus equipos de las distintas áreas (finanzas, marketing, calidad, administración), proponiendo metas claras a las que deben llegar como equipo, trabajando unidos, identificando las potencialidades en cada participante para mejorar el rendimiento.

En consecuencia, y teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación, se espera identificar, dentro del equipo docente que lidera el programa educativo que opera en el Municipio de Segovia Antioquia y que hace parte de la

Fundación Angelitos de Luz, las características motivacionales, sociodemográficas y los rasgos de personalidad de aquellos empelados valorados con un desempeño superior vs los docentes con mayores posibilidades de mejora, para lo cual se toma en cuenta una muestra de 24 docente, de los que se comparan 16 docentes, (8 participantes de cada equipo).

Técnicas de Obtención de Información

La información se recolectó en dos grupos de docentes del Gimnasio la Salada del Municipio de Segovia, el *dream team* y el equipo con mayores posibilidades de mejora, a estos grupos se les aplicó tres instrumentos, el primero, consta de una encuesta sociodemográfica de 45 preguntas, en la que se indagó aspectos personales, hobbies, gustos, nivel académico entre otros; el segundo la prueba DISC y el tercer la CMT.

En los siguientes párrafos de desarrollan los conceptos que definen y explican dichas pruebas.

Encuesta Sociodemográfica

Es un instrumento que permite la recolección de diferentes tipos de datos básicos que permite gestionar tanto el riesgo psicosocial, como para la elaboración del diagnóstico de salud en las organizaciones con el fin de fortalecer el proceso de seguridad y salud en el trabajo.

Para el caso de esta investigación, cuando se habla de un perfil sociodemográfico, se hace alusión, por un lado, al perfil, que tiene que ver con aquellos rasgos que describen aspectos generales de identidad, mientras que la demografía permite definir el tamaño y las principales características de la población en este caso enfocada en los docentes adscritos al Gimnasio la Salada.

En este sentido y esperando generar una descripción sociodemográfica del grupo de docentes, se aplica la herramienta más usada para la recolección de información que es la encuesta, el producto de esta es un conjunto de datos numéricos o cuantitativos, que permiten visualizar los rasgos más prominentes del grupo con mayores potenciales vs aquellos con posibilidades de mejora, en términos sociodemográficos.

Pruebas DISC

Las pruebas DICS, según lo aduce Gómez 2015, p.26 “Este método está basado en una práctica formula inspirada en el DICS, ilustrada por Hipócrates, hace más de 2.400 años y posteriormente perfeccionada por William Moulton Maston en 1929, que permite conocerse a sí mismo y entender a las personas en los contextos personal y laboral. En ella se destaca la existencia de 4 tipos de perfiles: Determinantes o rojos (racionales y activos) Influyentes o amarillos (activos y emotivos) Serenos o verdes –(Pausados y emotivos) Concienzudos y azules (racionales y pausados” (Gómez Gutierrez, 2015. P.26)

En esa línea de evolución en las organizaciones y con el fin de identificar esas cualidades y competencias que se requieren para lograr un máximo desempeño, existe un variado portafolio de pruebas en el mercado que ayudan a tener más precisión en la información.

“El modelo DISC es una herramienta que permite obtener los perfiles de rasgos de personalidad basándose en cuatro dimensiones. A través de ellas, se puede reconocer las tendencias en cuanto a la personalidad de aquella persona que lleva a cabo el test. Dentro de los hallazgos, se determinan patrones propios del modelo, así como la identificación de diversas actitudes destacadas y algunas que requieren ser potenciadas.” (Manzo Maldonado & Rivera Lozano, 2020, pág. 4)

Manzo et al., 2020, cita a Weinert 2015, afirmando que el test DISC es un instrumento utilizado frecuentemente en el ámbito laboral para determinar el perfil de rasgo de personalidad y así conocer si las actitudes del postulante están alineadas a las requeridas para el cargo que las organizaciones tienen a disposición para el mercado laboral y donde se tienen en cuenta las prioridades, las áreas de crecimiento, los miedos, las irritaciones, los niveles de estrés, todo esto es medido en cada individuo y que finalmente sirve como referente en las relaciones interpersonales y el entorno en el que se desenvuelve. (Manzo et al., 2020, pág.8)

Prueba CMT

El Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), es una prueba que identifica las habilidades, preferencias y entrega o compromiso frente al rol laboral que es asignado, es una prueba de carácter psicológico, en la que se valoran alrededor de 15 factores de la motivación, su autor es Fernando Toro Álvarez, su aplicación está orientada a Adolescentes y adultos con un nivel mínimo de educación de cuarto año de bachillerato o certificación de secundaria.

Dicho cuestionario tiene en cuenta para su diseño, personas que participan de la cultura, idiosincrasia, lenguaje, nivel de escolaridad de los públicos a los que va dirigidos, además involucra un lenguaje y sentimientos propios de los ambientes laborales.

Desarrollo del Trabajo

Las pruebas se llevaron a cabo en diferentes momentos, inicialmente se aplicó de manera virtual la encuesta sociodemográfica, durante la primera semana del mes de junio de 2022, creada por las investigadoras, consta de 45 preguntas en las que se indagó por conformación familiar, tipo de vivienda, lugar de residencia, gustos, hobbies, nivel de estudio, personas a cargo, edad, idiomas, tenencia de mascotas, entre otros que permitan conocer su contexto personal, familiar, laboral y social.

Dicha encuesta fue aplicada a 26 personas que hacen parte del grupo docente del Gimnasio la Salada, los resultados se recibieron por correo electrónico por las investigadoras, quienes categorizaron y graficaron cada una de las preguntas para después tomar la descripción de los aspectos comunes y distintos entre el grupo de 16 personas que conforman los equipos *dream team* y con posibilidades de mejora.

La segunda prueba aplicada es la denominada DISC se realizó de manera presencial, la última semana del mes de julio de 2022, con la orientación de las investigadoras, en el auditorio de la sede bachillerato contando con la participación de 26 docentes, dicha prueba consta de 3 módulos, no pretende medir la inteligencia, los valores o las aptitudes, sino evaluar actuaciones en diferentes entornos, situaciones o frente a otras personas. Es de aclarar que la prueba fue adquirida con THT The Talent Sistem SAS y para la lectura de sus resultados se contó con la asesoría de la profesional en psicología egresada de la Universidad Envigado, Paula Edith Villada, con TP 198411.

Finalmente, se aplicó la prueba CMT, la segunda semana de agosto, de manera remota, en la biblioteca de la sede de bachillerato de la Institución, dicha prueba fue adquirida con la Universidad San Buenaventura, consta de 3 módulos que miden habilidades, motivaciones y destrezas en el ambiente laboral, participaron 26 personas del

diligenciamiento de la prueba, para la lectura de los resultados se contó con la participación del psicólogo Jefferson Múnera García T.P 188229 Asociado al laboratorio de Psicología de la Universidad de San Buenaventura, sede Medellín, posteriormente, las investigadoras realizan un comparativo de similitudes y diferencias con respecto a 16 personas que hacen parte de los equipos *dream team* y posibilidades de mejora.

La lectura, análisis y tabulación de las distintas pruebas aportó elementos valiosos a tener en cuenta para el área de gestión humana de la Fundación Angelitos de Luz, específicamente en los procesos de selección, planes de carrera y selección del personal.

Resultados

Resultados y análisis objetivo específico No. 1

Identificar las características sociodemográficas de los profesores con mejor desempeño comparados con aquellos que requieren posibilidades de mejora bajo la metodología *dream team*, en el Gimnasio la Salada del municipio de Segovia.

Para lograr los resultados se realizó la encuesta a 26 docentes, tabulando y graficando los resultados generales, posteriormente se analizaron los resultados de cada uno de los equipos de trabajo, dream team y equipo con oportunidades de mejora, (16 personas), presentando su respectivas gráficas y análisis.

La encuesta sociodemográfica tuvo en cuenta los siguientes criterios: nombre, sexo, edad, estado civil, nivel de estudios, profesión, ciudad de residencia, tipo de sangre, tipo de vivienda, número de personas que dependen, con quien vive, estudios realizados, nivel de inglés, continuidad de estudios, mascota, uso de redes sociales y religión que practica, estos datos fueron tabulados y comparados entre un grupo y otro de los docentes del Gimnasio la Salada del Municipio de Segovia.

Análisis socio-demográfico del equipo *dream team* en comparación el equipo con posibilidades de mejora.

De los 16 participantes de los equipos *dream team* vs el equipo con posibilidades de mejora, aspectos sociodemográficos referentes a ítem académicos tales como: estudios realizados, manejo de idiomas y continuidad de estudios, así como religión que practica, tipo de vivienda, estado civil, con quién vive, hijos y tenencia de mascotas, presentaron diferencias importantes que deben analizarse, al estar vinculadas con el rendimiento entre un equipo y otro, e incidir en el proceso que se tiene en cuenta a la hora de seleccionar perfiles y promover planes de carrera o retención del personal.

A continuación, se presentan los resultados de los ítems con diferencias marcadas.

Gráfico comparativo equipo *dream team* vs equipo con posibilidades de mejora, respondiendo a la pregunta, ha abandonado los estudios.

Gráfico 1 Abandono de estudios Dream team.

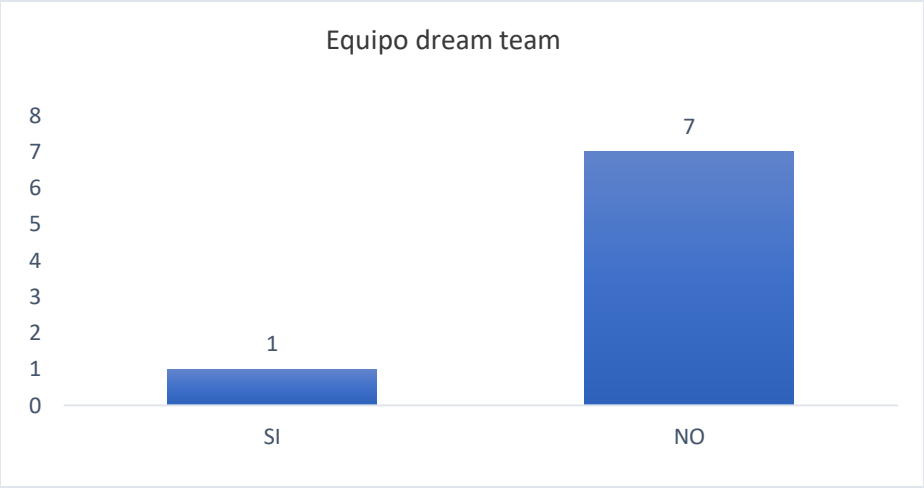
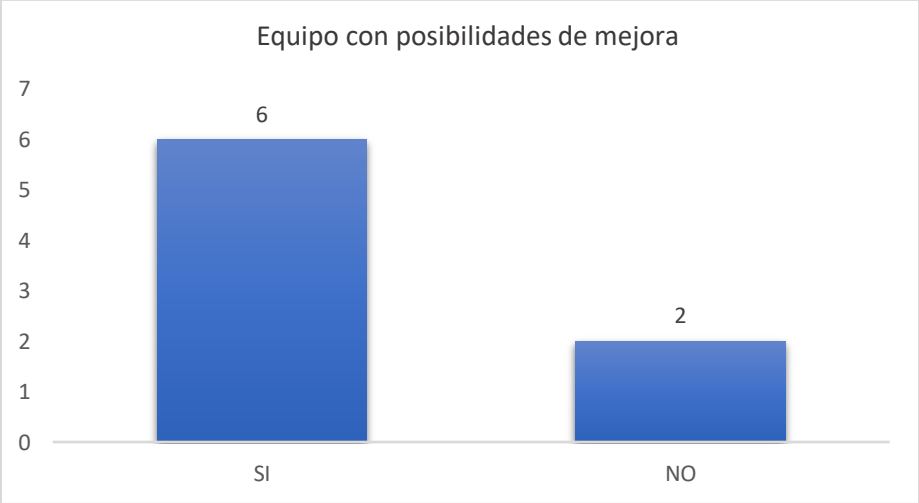


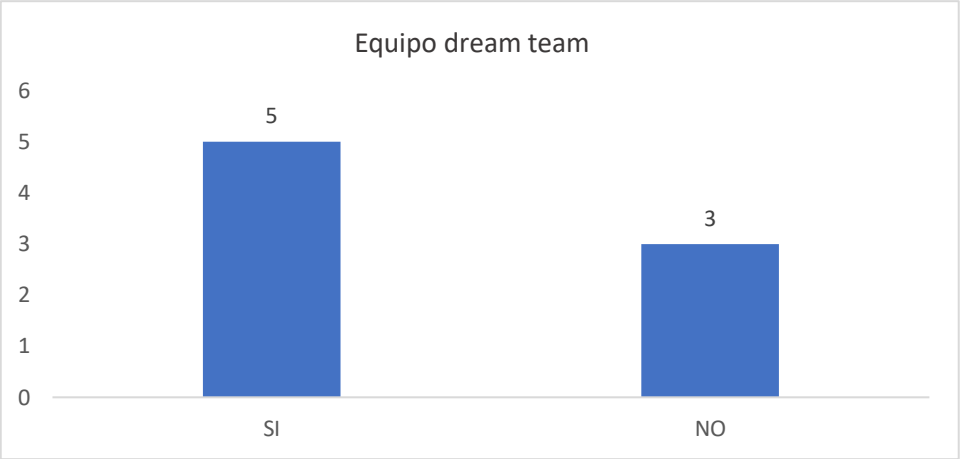
Gráfico 2 Abandono de estudios equipo con posibilidades de mejora



Como se puede evidenciar, en el *dream team* la mayoría de sus integrantes dan continuidad a sus estudios, sólo uno de ellos los ha abandonado, mientras que en el equipo con posibilidad de mejora más de la mitad ha abandonado sus estudios.

Gráfico comparativo equipo *dream team* vs equipo con posibilidades de mejora, respondiendo a la pregunta actualmente estudia.

Gráfico 3 Estudia actualmente, equipo dream team



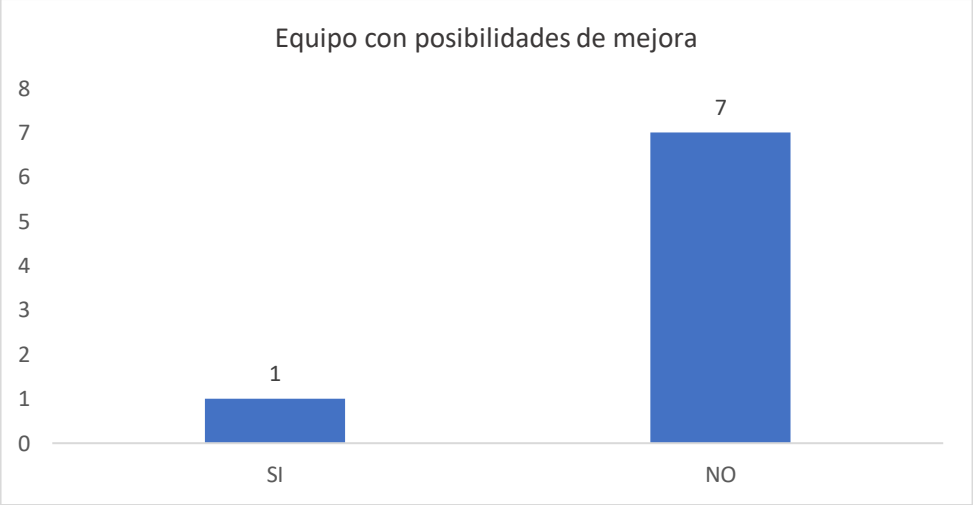
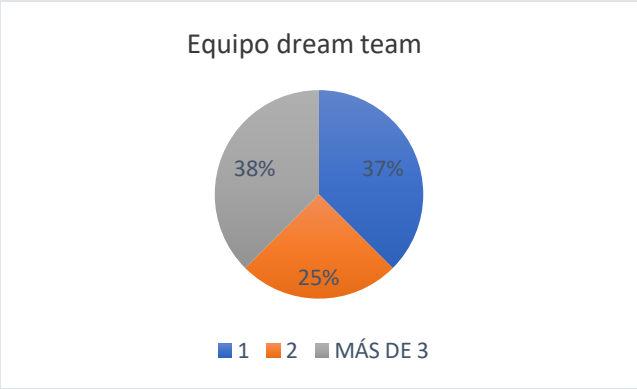


Gráfico 4 Estudia actualmente equipo con posibilidades de mejora

Mas del 50% de los integrantes del *dream team* estudian actualmente, a diferencia del equipo con posibilidades de mejora que, a excepción de uno, los demás no estudian.

Gráficos comparativo equipo *dream team* vs equipo con posibilidades de mejora, en cuanto a la competencia manejo de idiomas.

Gráfico 5 Dominio de competencia equipo dream team versus equipo con posibilidad de mejora



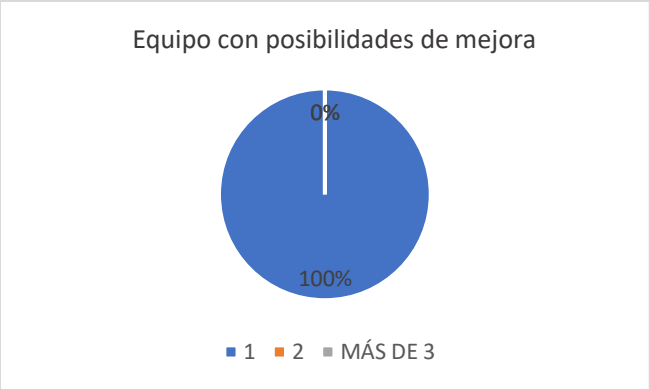
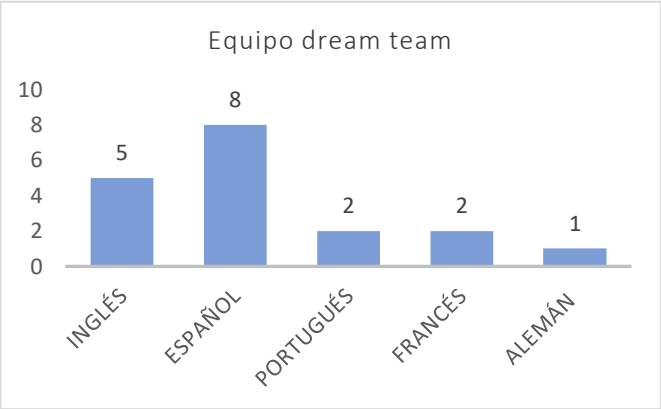


Gráfico 6 Idioma que domina el equipo dream team versus equipo con posibilidad de mejora



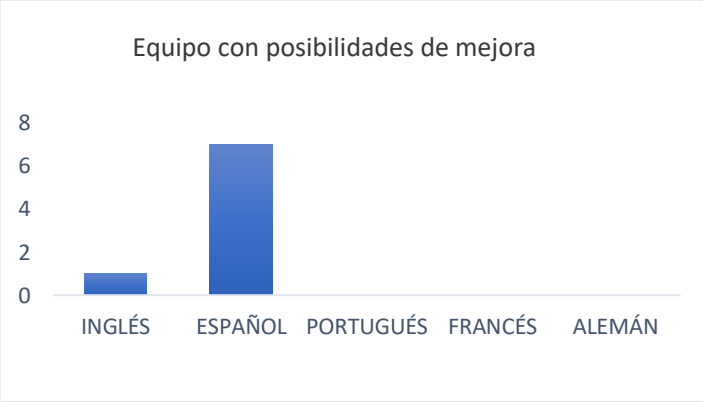
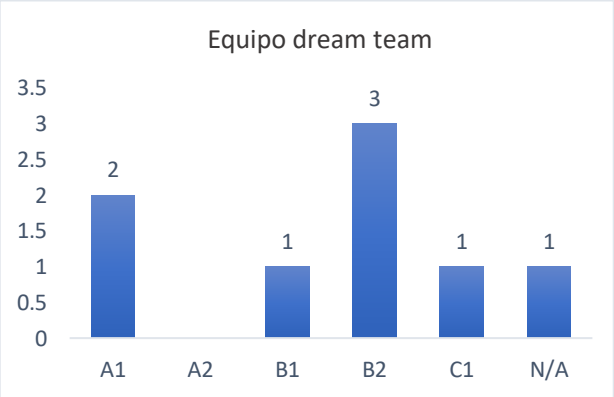
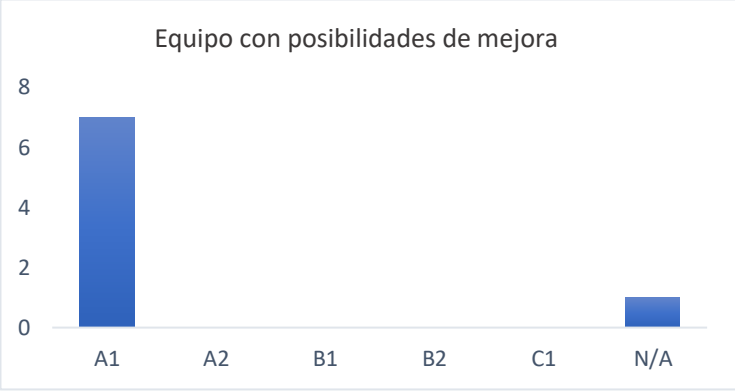


Gráfico 7 Nivel de inglés según el Marco Común Europeo equipo dream team versus equipo con posibilidad de mejora





En cuanto al manejo de idiomas, estas tres gráficas muestran que en el *dream team*, un 95% de sus integrantes manejan una segunda lengua, más del 50% de este equipo domina con fluidez el idioma inglés, el 25% maneja más de un idioma, 2 de ellos Frances, 2 personas más portugués y uno domina el alemán. Por otro lado, el equipo con mayor posibilidad de mejora solo domina el idioma español.

Gráficos comparativo equipo *dream team* vs equipo con posibilidades de mejora, en cuanto a tipo de vivienda en que reside.

Gráfico 8 Tipo de vivienda equipo dream team

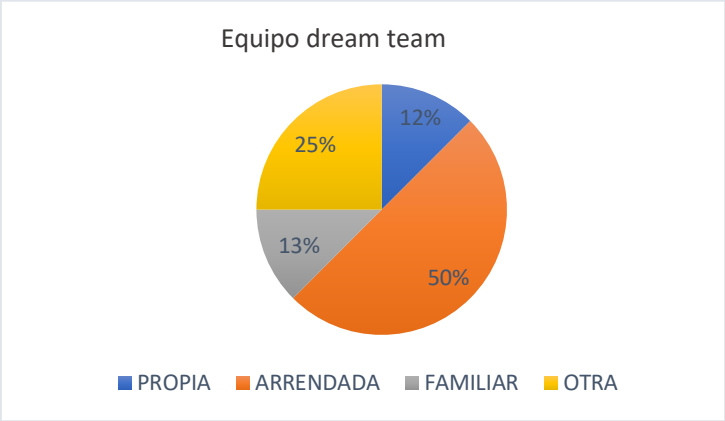
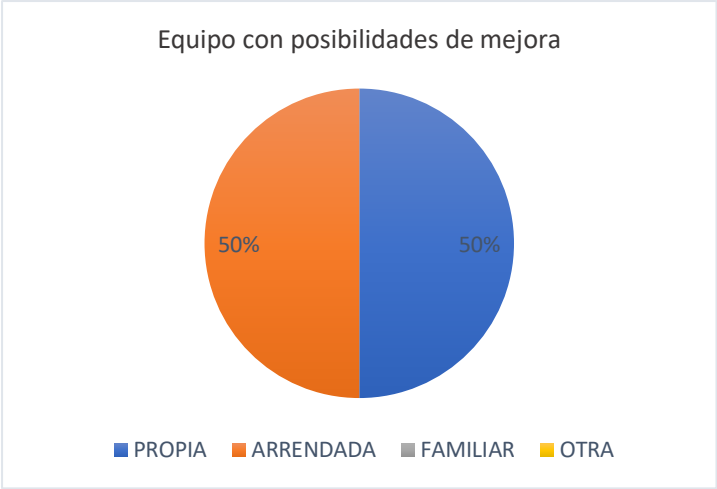


Gráfico 9 Tipo de vivienda equipo con posibilidades de mejora



Gráficos comparativo equipo *dream team* vs equipo con posibilidades de mejora, su estado civil.

Gráfico 10 Estado civil dream team

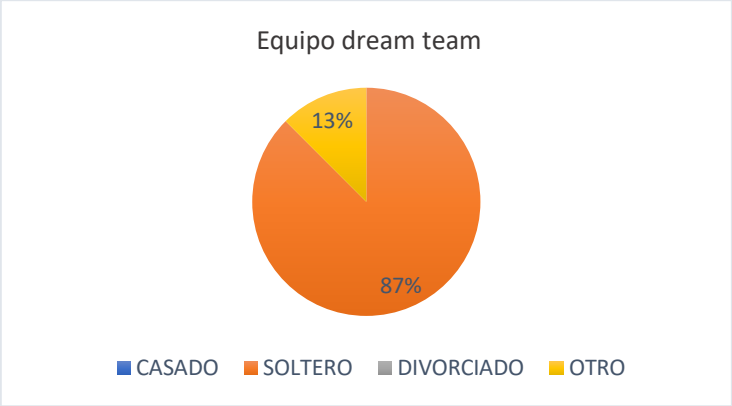
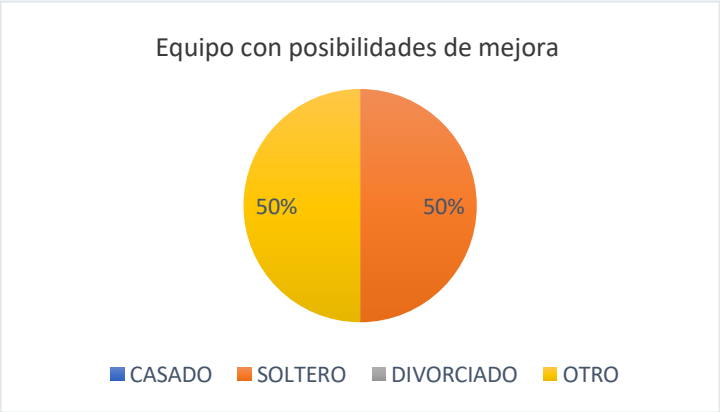


Gráfico 11 Estado civil equipo con posibilidades de mejora



Se muestra que el 87% de docentes que hace parte del equipo *dream team* y el 13% que equivale a una persona, sostiene otro tipo de vínculo, mientras que el equipo con posibilidades de mejora, en un 50% es soltero y el 50% restante tiene un vínculo distinto al legal.

Gráficos comparativo equipo *dream team* vs equipo con posibilidades de mejora, en cuanto a la religión que profesa.

Gráfico 12 Religión que profesa equipo dream team

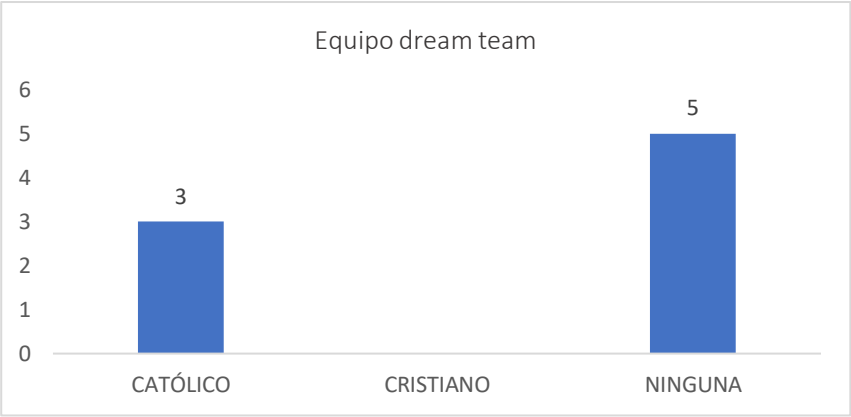


Gráfico 13 Religión que profesa equipo con posibilidades de mejora

En cuanto a la religión que practican, se muestra que 5 de los 8 participantes del equipo *dream team* no practican ninguna religión y los tres restantes profesan el catolicismo, mientras que el equipo con posibilidades de mejora, sus 8 integrantes profesan una religión, 6 de ellos son católicos y 2 cristianos.

Gráficos comparativo equipo *dream team* vs equipo con posibilidades de mejora, en cuanto a la pregunta con quien vive.

Gráfico 14 Personas con quien vive equipo dream team

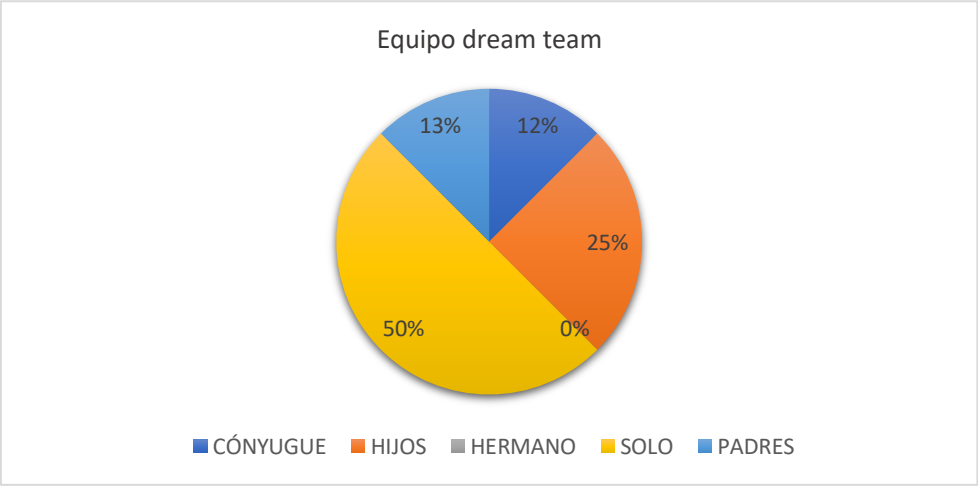
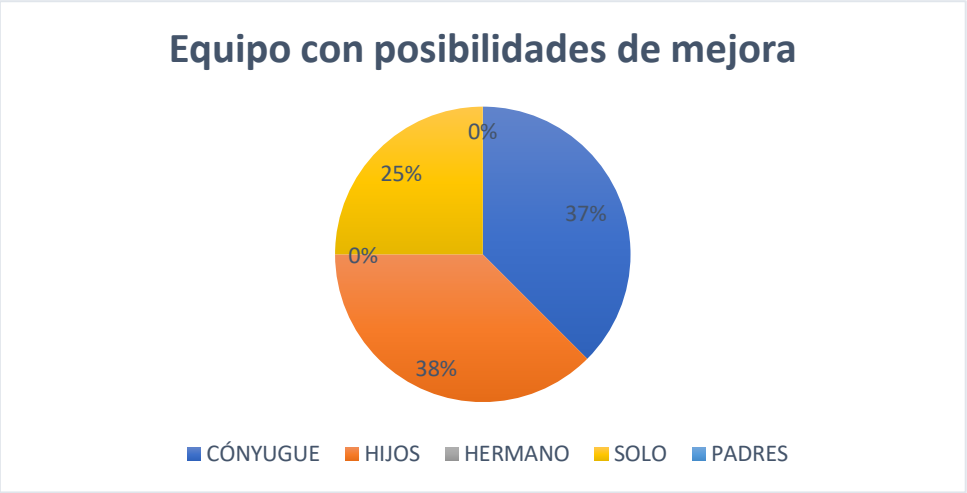


Gráfico 15 Personas con quien vive equipo con posibilidades de mejora



Se muestra que el 62% de los integrantes del grupo con posibilidades de mejora viven con algún miembro de la familia, ya sean sus padres e hijos, mientras que el 50% del *dream team* viven solos, 2 personas con sus hijos y uno con su conyugue.

Gráficos comparativo equipo *dream team* en comparación con el equipo con posibilidades de mejora para la pregunta tiene mascotas.

Gráfico 16 Tiene mascota equipo dream team

Gráfico 17 Tiene mascota equipo con posibilidad de mejora

Se evidencia que en el equipo *dream team* hay un 50% de participantes que tienen mascotas, mientras que el equipo con posibilidades de mejora en su mayoría, 6 personas, no tienen mascotas frente a 2 que, si tienen, en ambos grupos la mascota más común es el gato.

Gráficos comparativo equipo *dream team* vs equipo con posibilidades de mejora, que tipo de mascota tiene.

Gráfico 18 Tipo de mascota equipo dream team

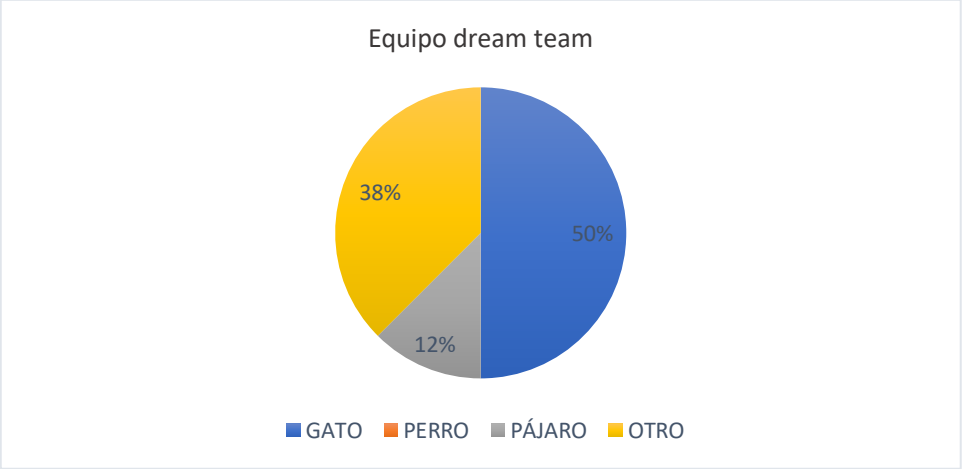
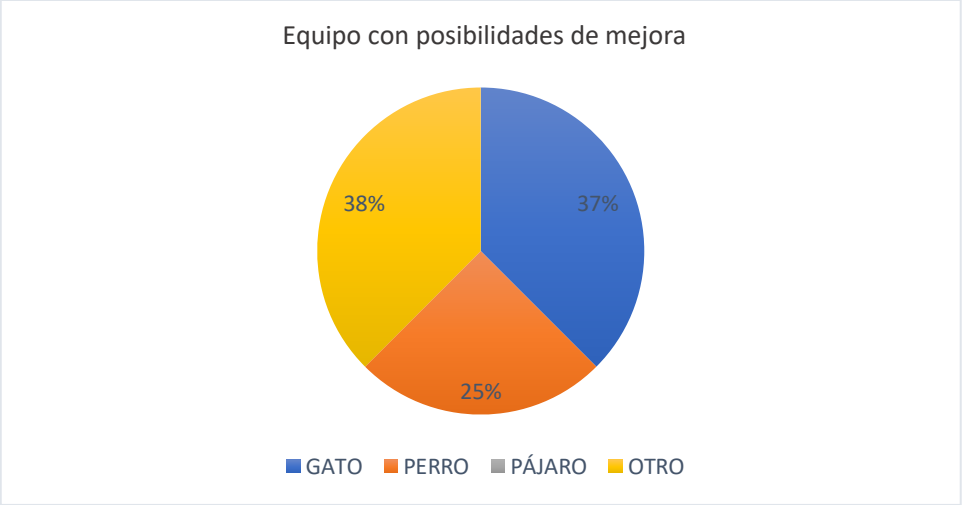


Gráfico 19 Tipo de mascota equipo con posibilidades de mejora



Análisis sociodemográfico de variables comunes entre los grupos dream team vs posibilidades de mejora.

Variables sociodemográficas comunes en el equipo dream team vs equipo con posibilidades de mejora Características tales como: edad, grupo sanguíneo, uso de redes sociales, nivel y modalidad de estudio, no representaron una diferencia significativa entre ambos equipos, que permita concluir que estas condiciones sociodemográficas estén vinculadas con rendimiento o posibles propuestas a los planes de carrera, selección, retención del personal.

A continuación, se presentan las gráficas que dan cuenta de las variables *comunes* a los dos grupos.

Gráfico 20 Nivel de estudio equipo dream team

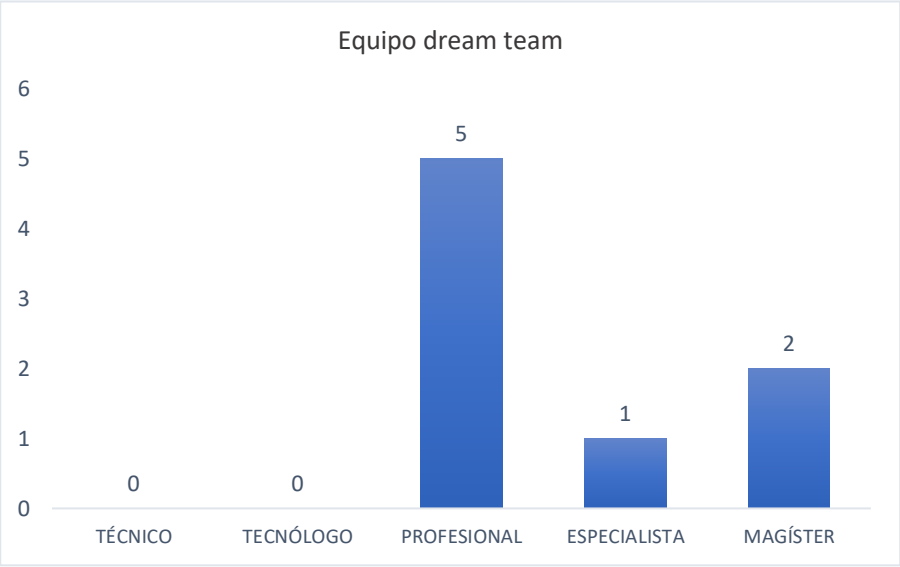


Gráfico 21 Nivel de estudios equipo con posibilidades de mejora

Gráfico 22 Modalidad que prefiere el equipo dream team

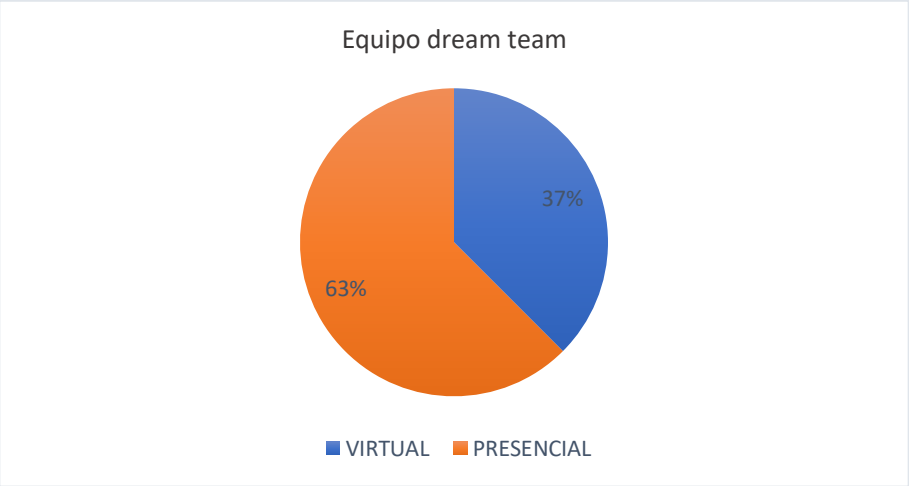


Gráfico 23 Modalidad de estudio que prefiere el equipo con posibilidades de mejora

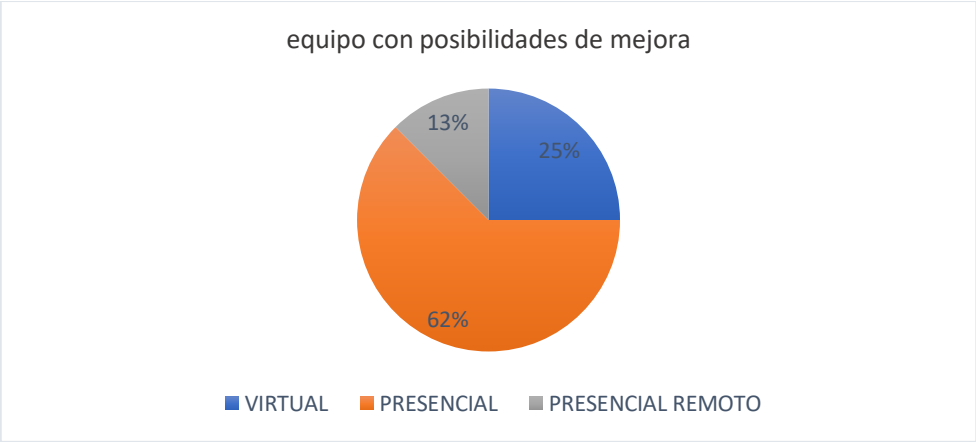


Gráfico 24 Rango de edades equipo dream team

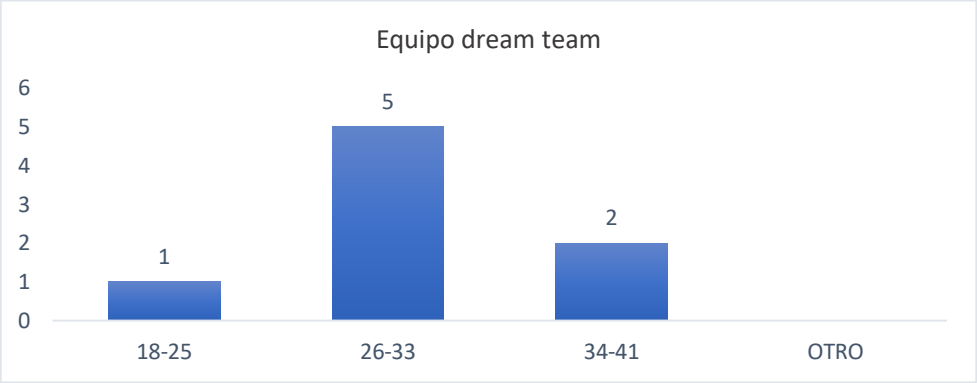


Gráfico 25 Rango de edades equipo con posibilidades de mejora

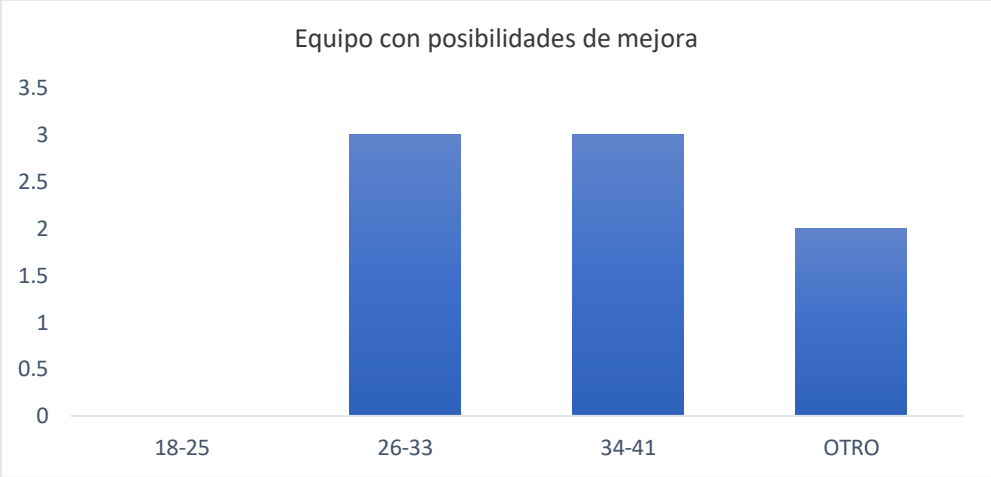


Gráfico 26 Tipo de sangre dream team

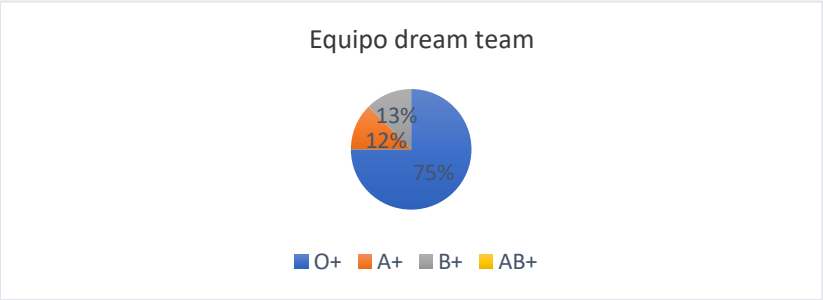


Gráfico 27 Tipo de sangre equipo con posibilidades de mejora

Gráfico 28 Uso de redes sociales equipo dream team

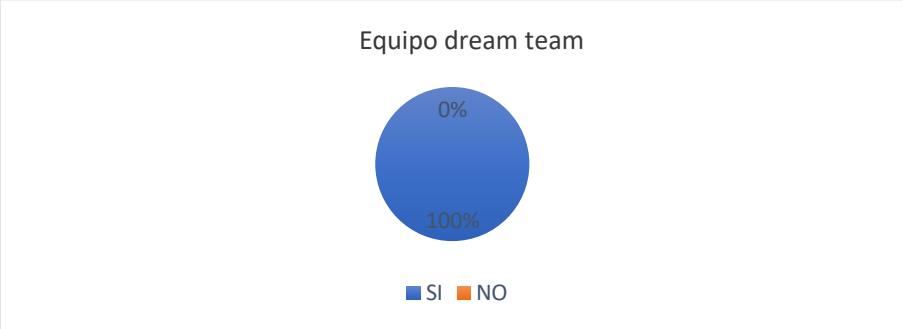


Gráfico 29 Uso de redes sociales equipo con posibilidades de mejora

Resultados y análisis objetivo específico No. 2

Identificar las características de rasgos de personalidad de los profesores con mejor desempeño versus aquellos que requieren posibilidades de mejoramiento bajo la metodología dream team, en el Gimnasio la Salada del municipio de Segovia. Se desarrolló bajo la metodología D.I.S.C. que evalúa actuaciones en diferentes entornos, situaciones o frente a otras personas. Este análisis comparativo se realizó teniendo en cuenta las 16 personas que se clasifican en dos grupos a saber: dream team vs equipo con oportunidades de mejora, teniendo en cuenta los mismos factores valorados en la prueba DISC, que se relacionan a continuación:

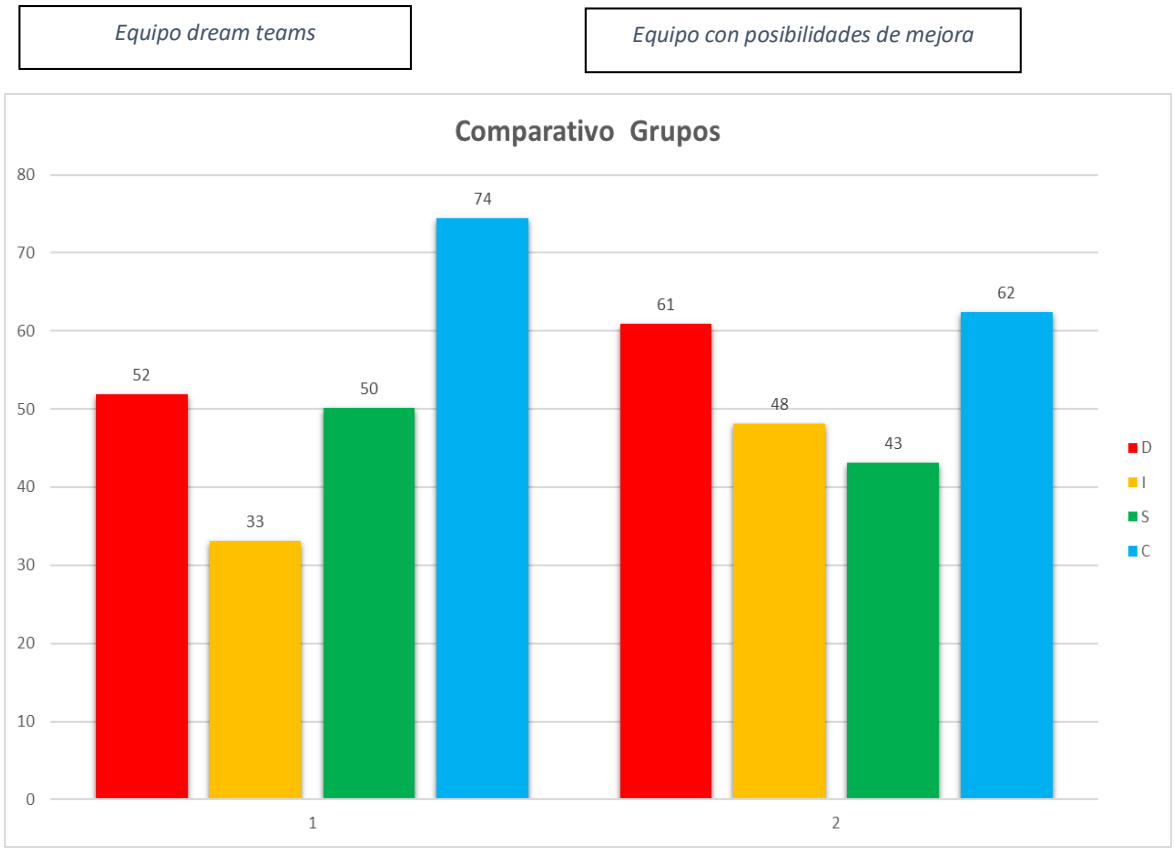
Estilo de comunicación	**Estilo delegación**	**Estilo de emprendimiento**	**Estilo de liderazgo**
• Franqueza • Expresividad • Autorregulación • Formalidad	• Control • Inspiración • Moderación • Exigencia	• Insistencia • Optimismo • Focalización • Planificación	• Por resultados • Por inspiración • Democrático • Conservador
Adaptación al cambio	**Manejo de conflicto**	**Manejo del tiempo**	**Manejo emocional**
• Resolución • Positivismo • Resistencia • Consistencia	• Confrontación • Apasionamiento • Inalterabilidad • Severidad	• Priorización • Entusiasmo • Pausa • Precisión	• Franqueza • Extroversión • Autocontrol • Reflexibilidad
Estilo de negociación	**Servicio al cliente**	**Toma de decisiones**	**Trabajo en equipo**
• Pragmatismo • Capacidad de persuasión • Calma • Rigidez	• Contundencia • Influencia • Paciencia • Atención al detalle	• Determinación • Creatividad • Hermetismo • Orientación al detalle	• Eficacia de equipo • Inspiración de equipo • Conciliación de equipo • Equipos de calidad
Estilo de ventas	**Formas de motivación**	**Inteligencia emocional**	
• Concreción • Elocuencia • Escucha • Rigurosidad	• Propósito • Popularidad • Certidumbre • Formalidad	• Intrapersonal – De sí mismo • Interpersonal – Con otros	

Tabla 1 Factores pruebas DICS

Análisis prueba D.I.S.C. del equipo *dream team* en comparación el equipo con posibilidades de mejora.

A continuación, se muestra grafica del comparativo general en el que se evidencia el comportamiento de ambos grupos (dream team y equipo con posibilidades de mejora).

Gráfico 30 Comparativo equipo dream teams versus equipo con posibilidades de mejora



En la imagen de la izquierda (1) que corresponde al *Dream team*, se evidencia un perfil predominante en la “C” o color “AZUL” el cual define personas concienzudas, racionales y pausadas, rigurosas, formales y metódicas. Llamados también *Flemáticos* por su tendencia a la calma y a la indiferencia. Como equipo, proponen estándares altos, son conscientes, clarificadores y anclados a la realidad. Se destacan por su grado de cumplimiento ante la norma y los procedimientos. Sin embargo, se les dificulta convencer

o motivar, les falta paciencia y apoyo hacia los demás, son escépticos a ser amigables para relacionarse con lo desconocido.

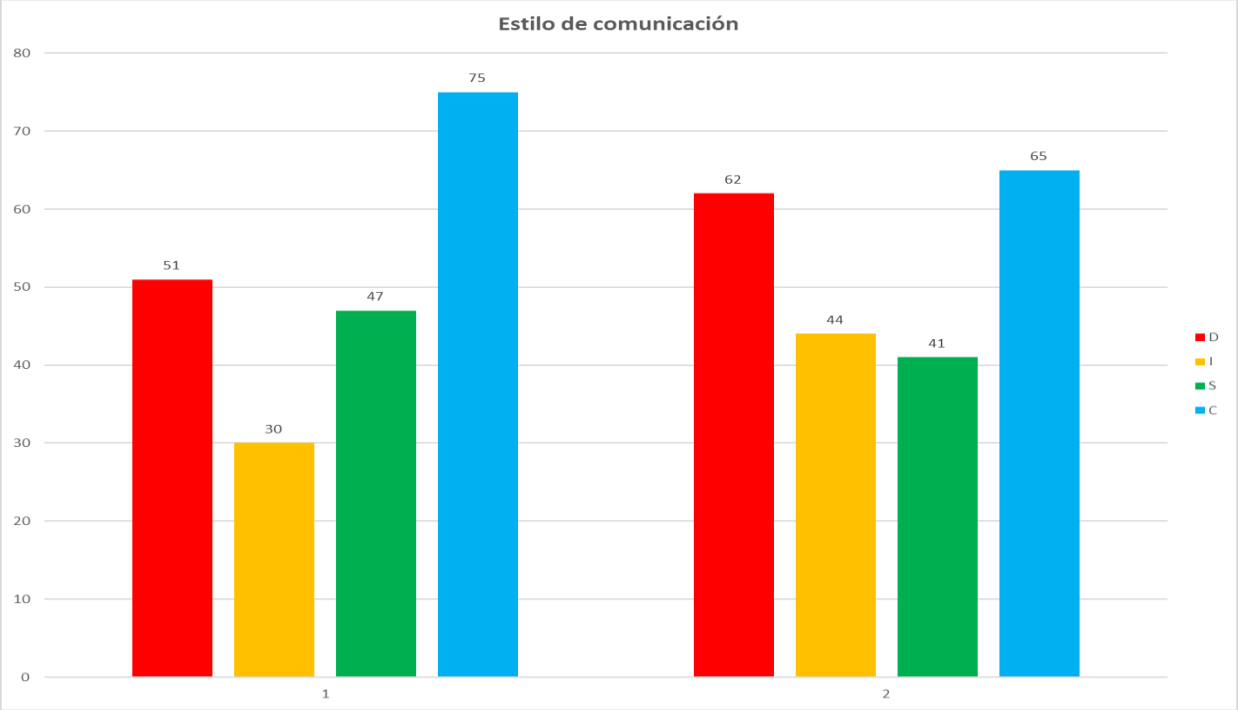
En la gráfica de la derecha (2) o grupo con posibilidades de mejora, si bien su perfil predominante es la “C” está muy alineado con el componente rojo o “D”, que nos habla de personas determinantes, activas y racionales que suelen ser directas, pragmáticas y exigentes. En otras teorías llamados también *Coléricos* por su tendencia a ser menos tolerantes, más propensos al estrés y con una voluntad fuerte. Como equipo les gusta cuestionar con fuerza las ideas de los demás, por lo que son vistos como personas que confrontan el debate. El perfil rojo tiende a ser líder innato, pero tiene el riesgo de ocasionar fraccionamientos, roces y choques que pueden dividir los equipos, dicho liderazgo debe potenciarse para utilizarse en beneficio de los equipos de trabajo. Esta combinación de ambos colores (azul y rojo) habla de equipos que logran resultados de forma gradual, siendo precavidos, no les gusta la socialización por lo que no buscan agradarle a todo el mundo ni inspirar pasión por el trabajo, se les dificulta ser flexibles para hacer cosas nuevas, tolerar errores o callar lo que piensan y sienten.

Según la información descrita las gráficas que muestran los resultados de cada uno de los estilos que evalúa la prueba DISC, en comparativo, teniendo en cuenta que las gráficas izquierdas dan cuenta del *dream team,* mientras que la derecha del equipo con posibilidad de mejora.

Estilo de comunicación

Gráfico 31 Estilo de comunicación equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora

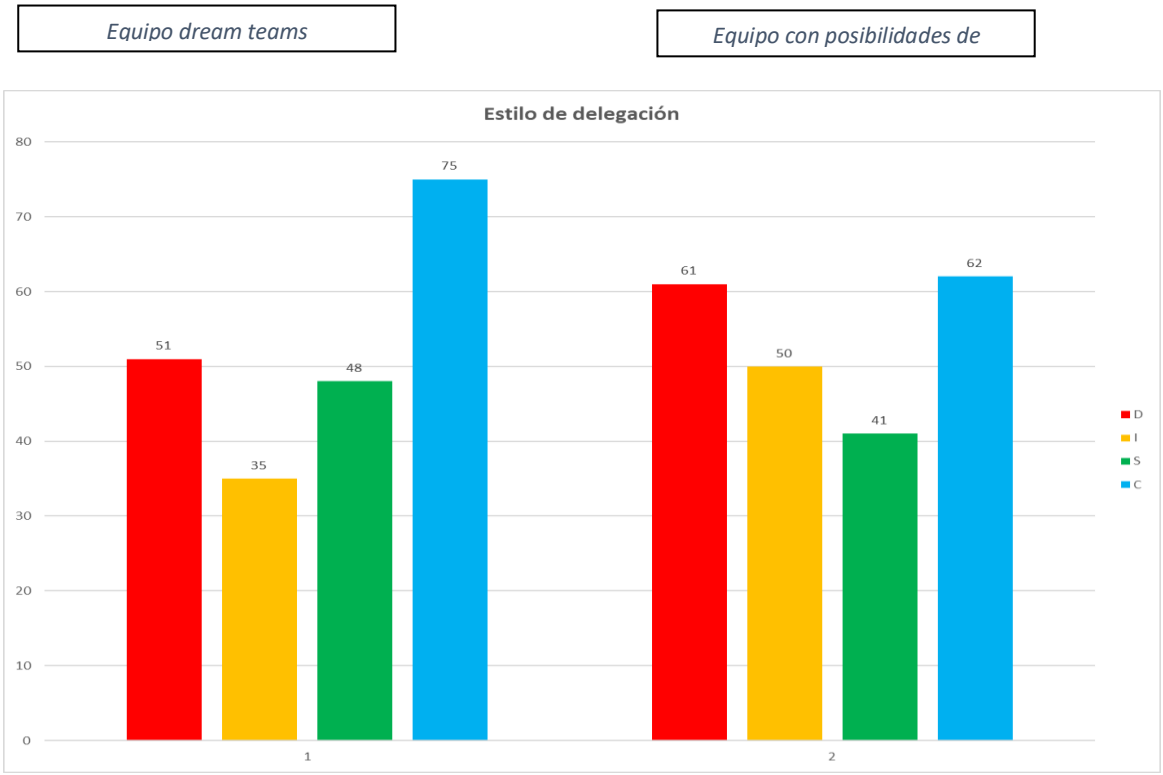
Equipo dream teams | *Equipo con posibilidades de mejora*



Esta gráfica demuestra en cuanto al estilo de comunicación, ambos grupos predomina el color azul, mostrando un estilo de comunicación poco elocuente, a quienes se les dificulta comunicarse con sus interlocutores, son callados y analizan la información de manera rigurosa antes de exponer cualquier punto de vista.

Estilo de delegación

Gráfico 32 Estilo delegación equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora

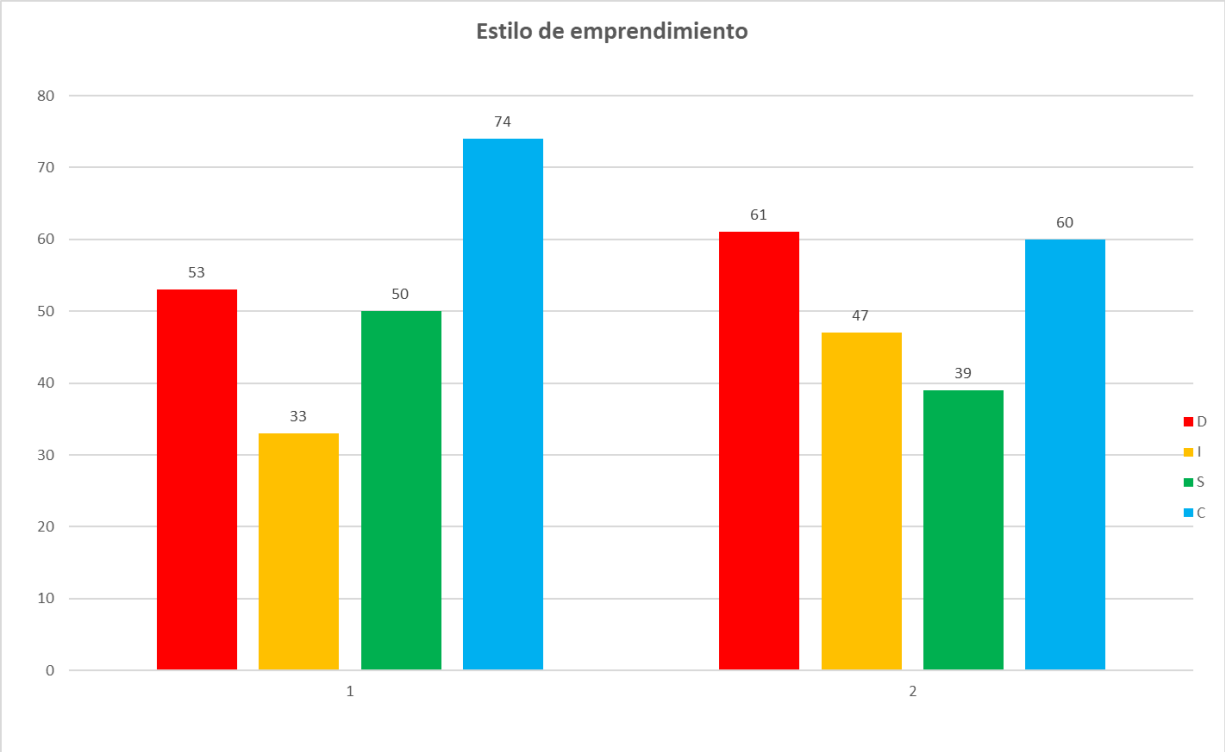


En la gráfica se muestra que el estilo de delegación sigue marcando un puntaje superior en color azul para ambos grupos, es decir que es un grupo fuerte a la hora de delegar, manejan un exceso de control en todas las situaciones lleva a que no confíen en lo que otros puedan hacer.

Estilo de emprendimiento

Gráfico 33 Estilo de emprendimiento equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora

Equipo dream teams | *Equipo con posibilidades de mejora*



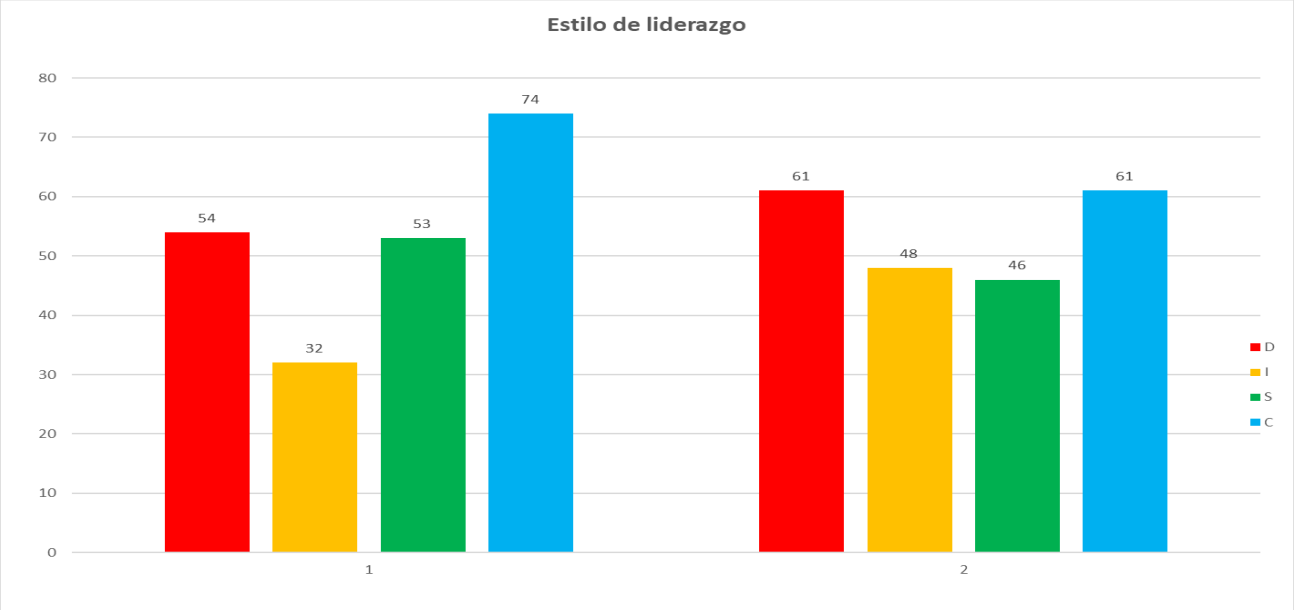
Se evidencia que el equipo dream team se enfoca en la planificación como método exitoso, son calculadores, aunque ante la sensación de duda, desistirá de la tarea sin pensarlo, mientras que el equipo con posibilidades de mejora emprende mediante la insistencia y la persistencia, su interés es conseguir lo que se propone y no fracasar.

Estilo de liderazgo

Gráfico 34 Estilo de liderazgo equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora

Equipo dream teams

Equipo con posibilidades de mejora



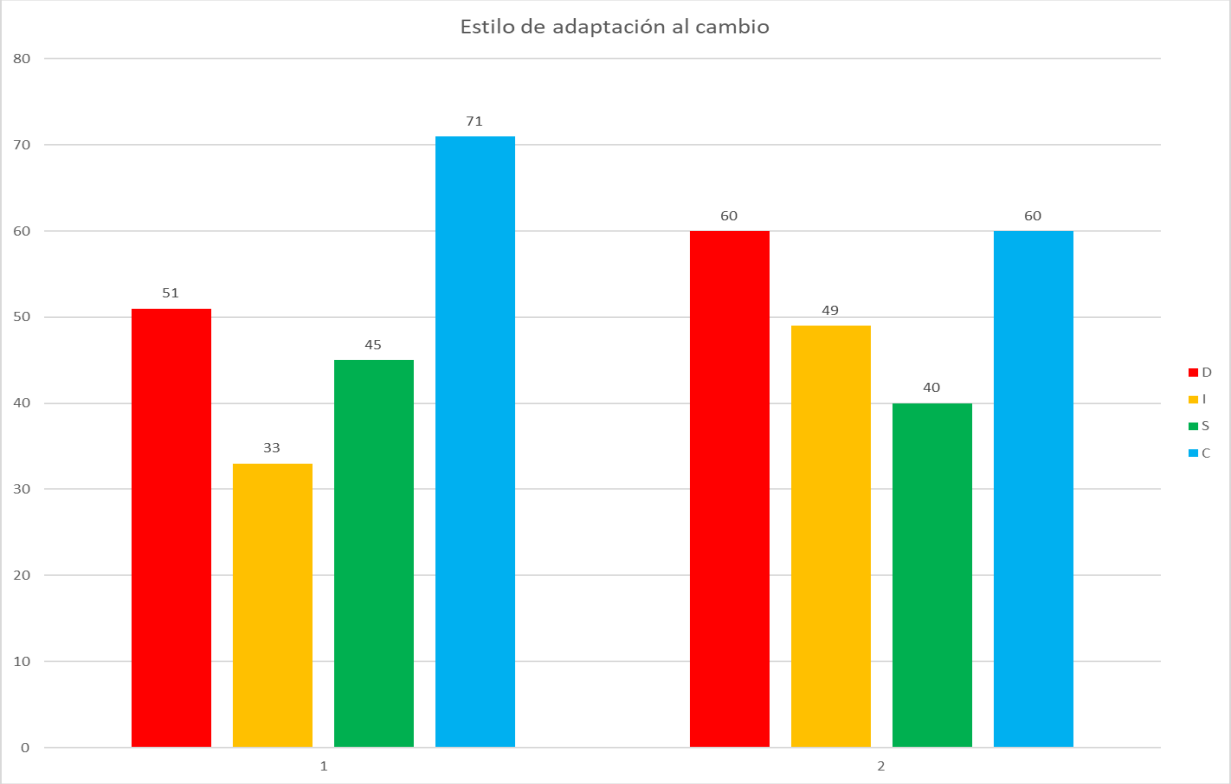
En cuanto al equipo dream team se muestra un liderazgo marcado por la racionalidad y la exigencia, convirtiéndolos en líderes difíciles de complacer, orientados a la argumentación lógica para llevar al equipo a la meta. El equipo con posibilidades de mejora muestra una combinación entre los rangos azul y rojo que muestra una inclinación hacia los resultados, movilizando a los grupos en función de los logros, dejando de lado el interés de lo personal y humano.

Estilo de adaptación al cambio

Gráfico 35 Estilo de adaptación equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora

Equipo dream teams

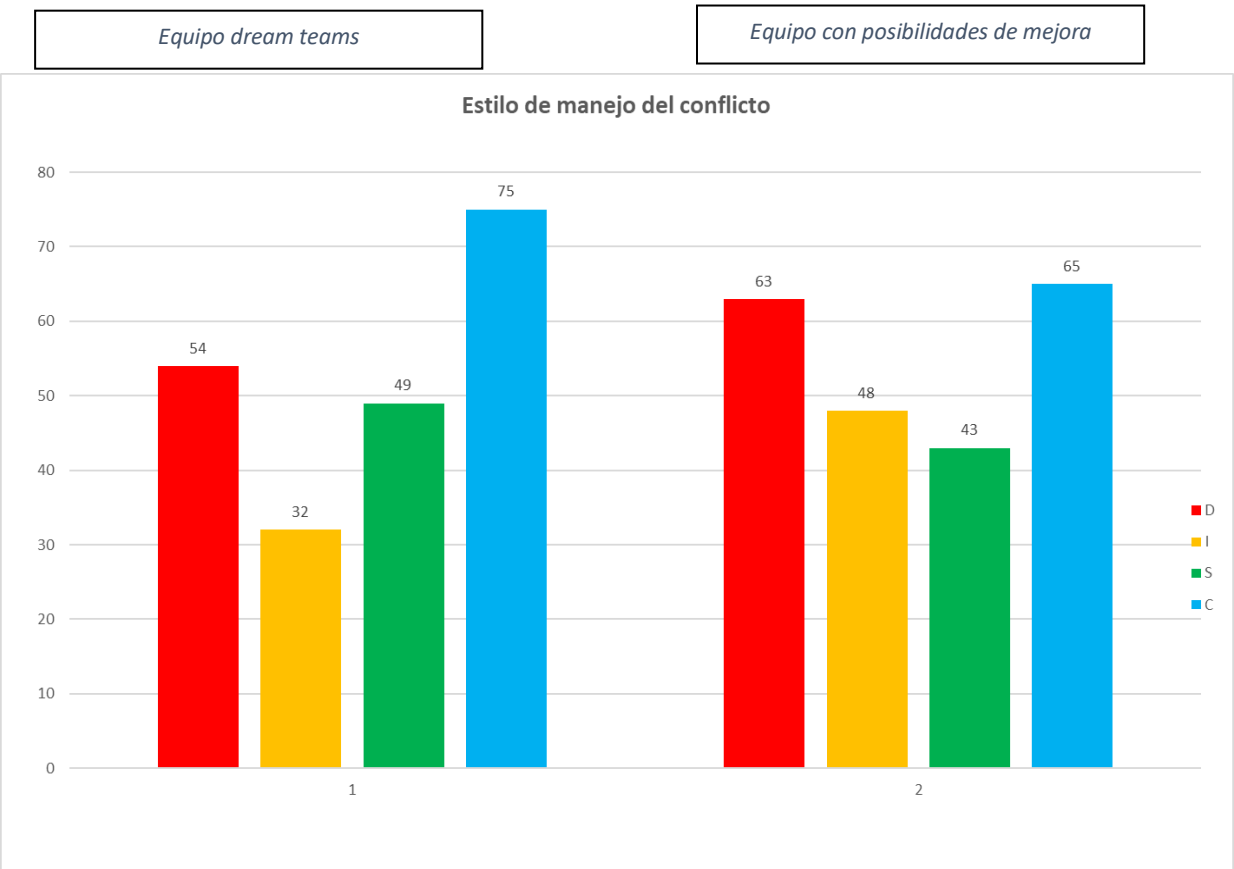
Equipo con posibilidades de mejora



Con respecto al equipo *dream team* se muestra una resistencia a los cambios, son incrédulos, aunque tiende a adaptarse si encuentra un propósito real que lo conecte, mientras que el equipo con posibilidades de mejora demuestra poco interés a realizar cosas nuevas especialmente si estas se salen de su control, cuestionarán por completo el cambio y posiblemente sean inflexibles ante este.

Estilo de manejo del conflicto

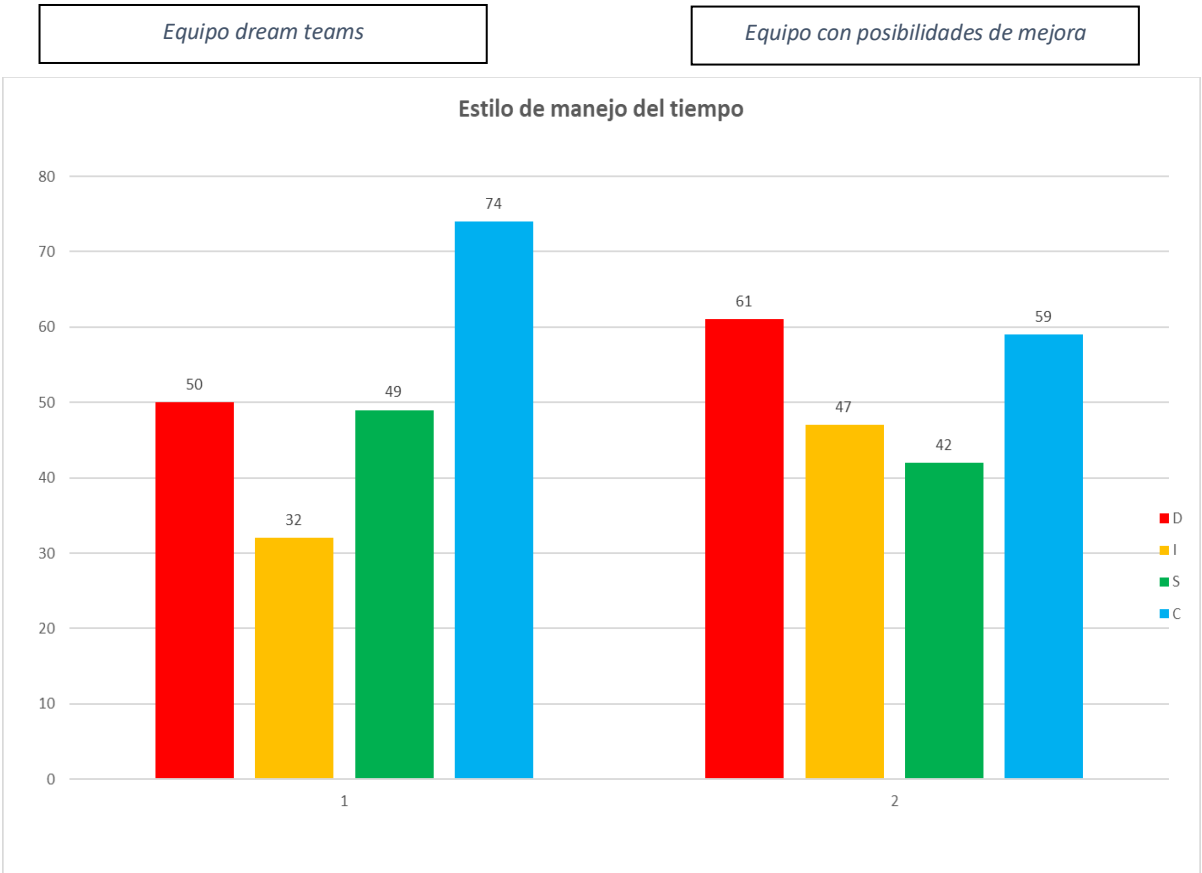
Gráfico 36 Estilo de manejo de conflictos equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora



Según los resultados, se define el equipo dream team como táctico, racional y ecuánime a la hora de manejar conflictos, mientras que el equipo con posibilidades de mejora es moderado pero directo, buscará siempre encontrar el error para evitarlo, para ellos lo laboral solo es algo transaccional así que harán lo que consideren necesario para que nada se interponga en la consecución de los objetivos.

Estilo de manejo del tiempo

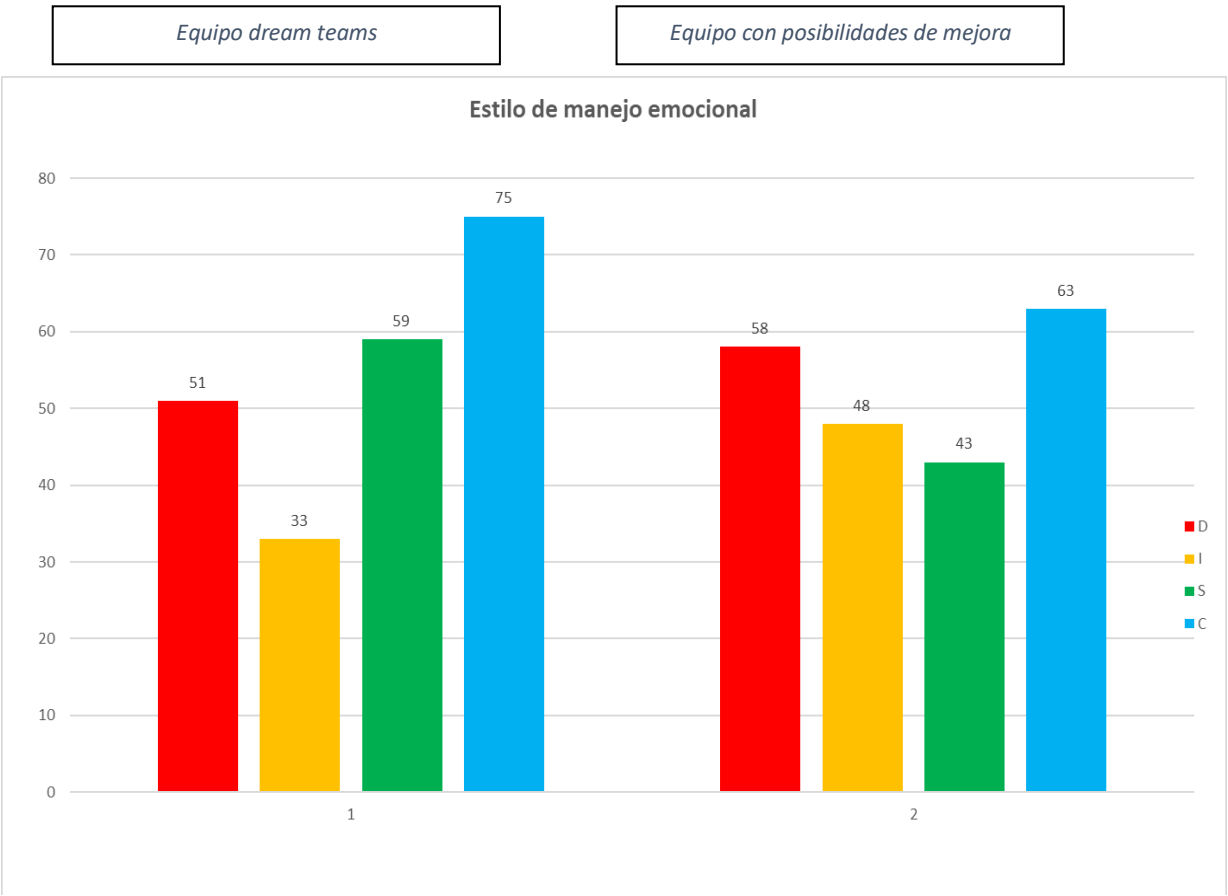
Gráfico 37 Estilo de manejo de tiempo equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora



Esta grafica muestra un equipo *dream team* muy meticuloso, con excesiva minuciosidad que podría incluso hacerles perder el horizonte, por su parte el equipo con posibilidades de mejora es demandante con el tiempo y buscarán que este se aproveche en su totalidad.

Estilo de manejo emocional

Gráfico 38 Estilo de manejo de emocional equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora



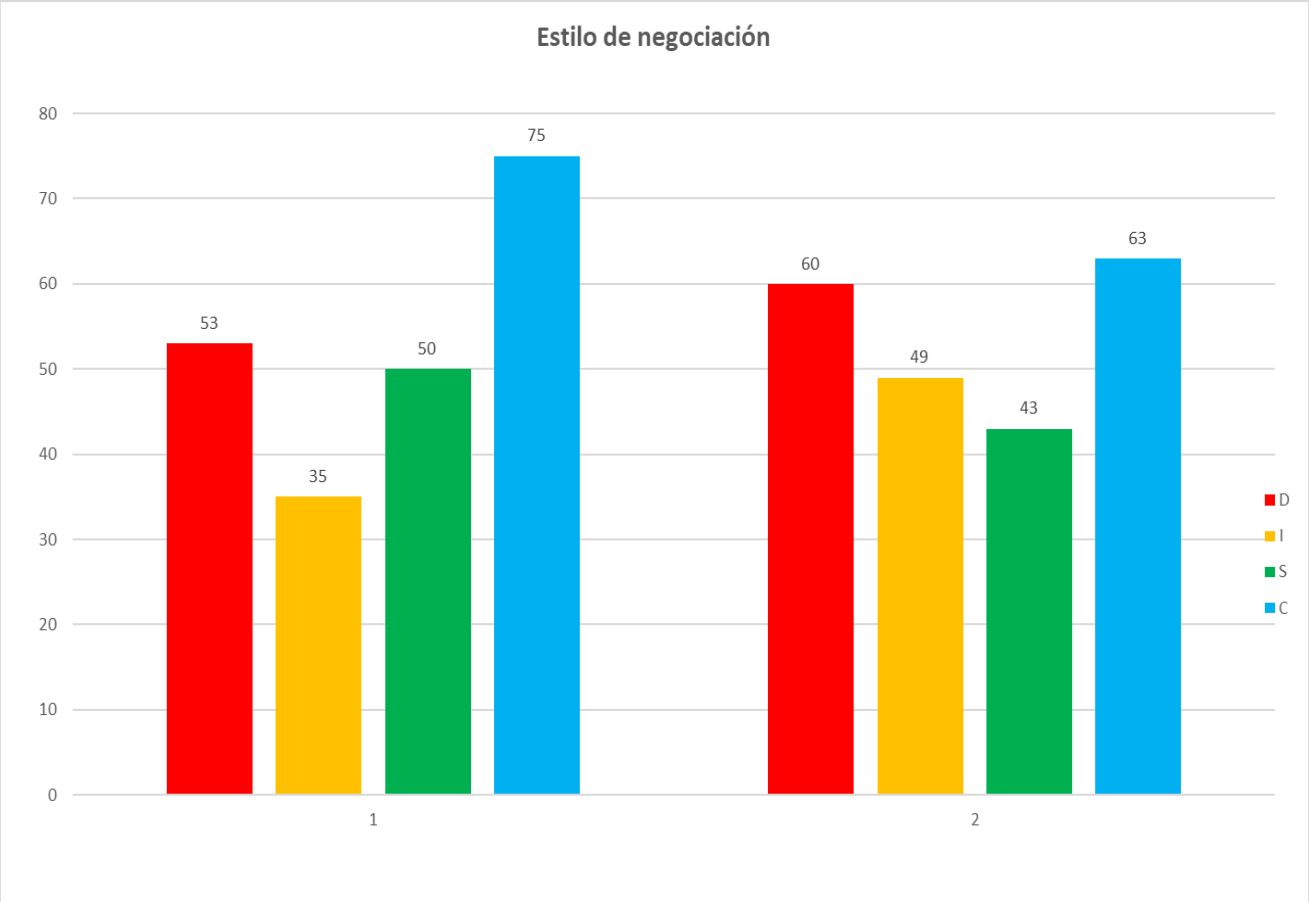
En cuanto al tema emocional, ambos grupos presenta una puntuación predominante en el color azul, lo que demuestra una baja emotividad e incluso frialdad hacia los demás, sin embargo, si la situación puede afectar la calidad de lo que desean lograr, tienden a ceder para llegar al objetivo.

Estilo de negociación

Gráfico 39 Estilo de negociación equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora

Equipo dream teams

Equipo con posibilidades de mejora



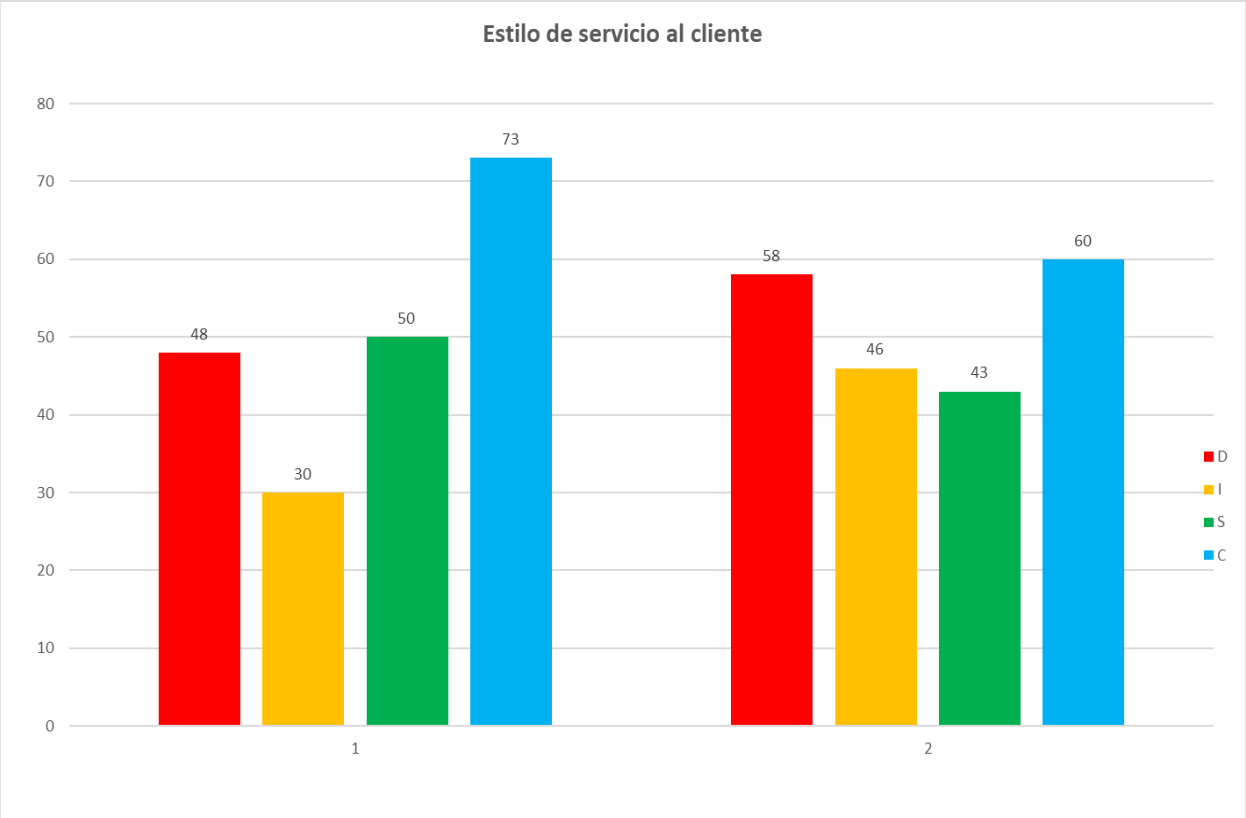
Como se ha venido presentando, continúa siendo preponderante el color azul en ambos grupos, lo que habla de un estilo de negociación cauteloso, parco y en ocasiones distante, sin embargo, se preparan muy bien para enfrentarse a este y será difícil convencerlos de ceder en su posición.

Estilo de servicio al cliente

Gráfico 40 Estilo de servicio al cliente equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora

Equipo dream teams

Equipo con posibilidades de mejora

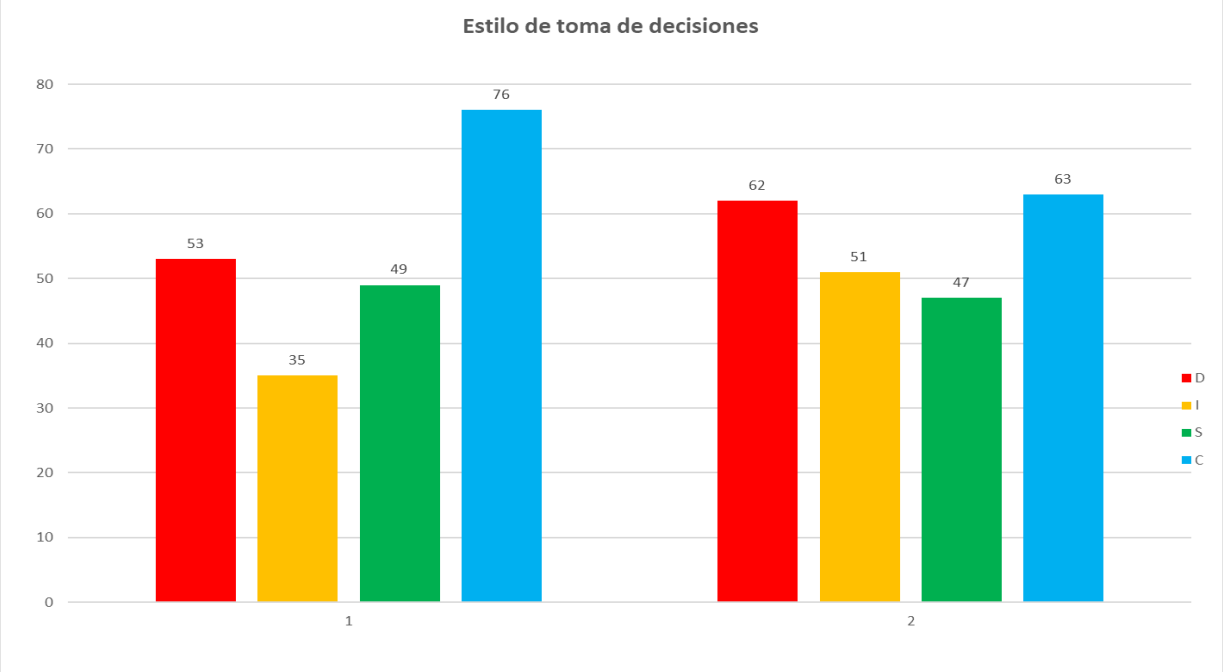


Ambos grupos preponderantes en el color azul, mostrando un comportamiento mesurado y con un trato formal con los clientes, aunque también pueden ser muy directos y precisos con la información

Estilo de toma de decisiones

Gráfico 41 Estilo de toma de decisiones equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora

Equipo dream teams | *Equipo con posibilidades de mejora*



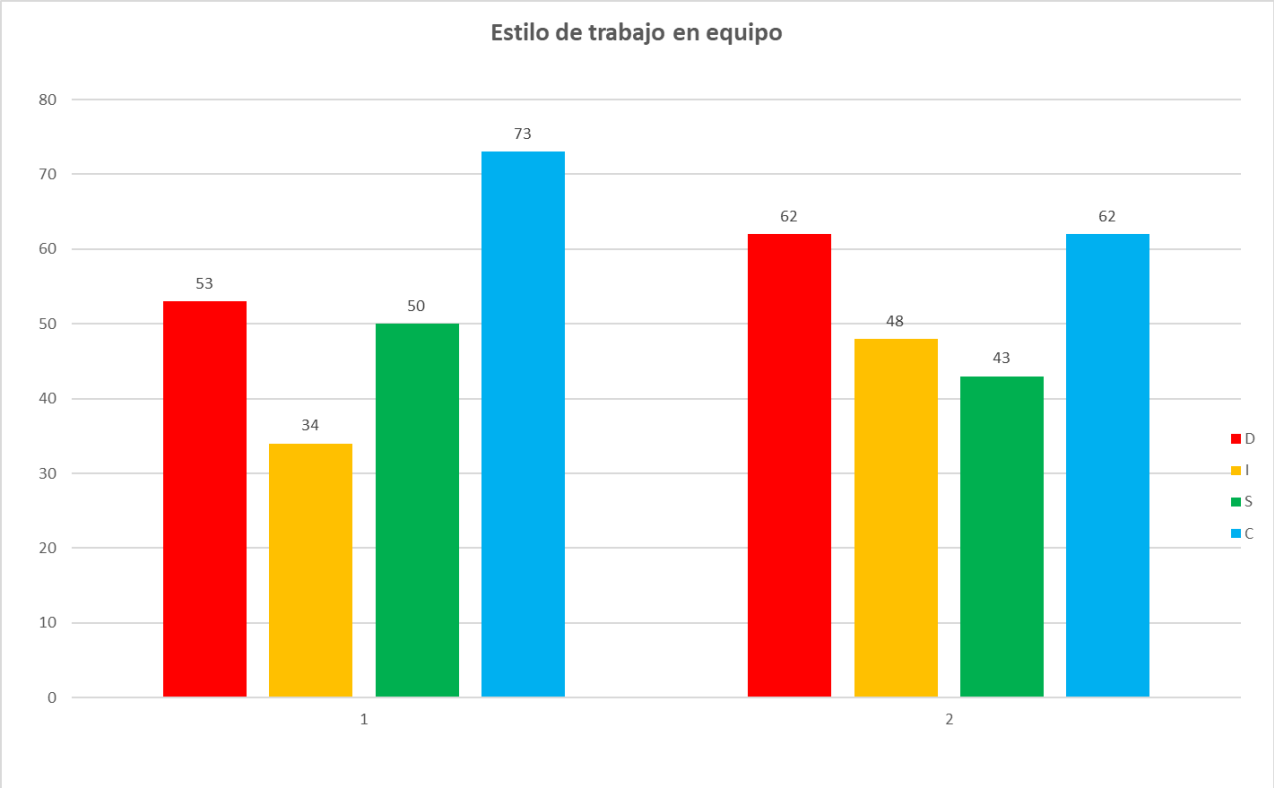
En la toma de decisiones, ambos equipos pueden ser conversadores y perfeccionistas, su principal objetivo es reducir los riesgos, y actuar de forma convencional.

Estilo de trabajo en equipo

Gráfico 42 Estilo de trabajo en equipo - equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora

Equipo dream teams

Equipo con posibilidades de mejora

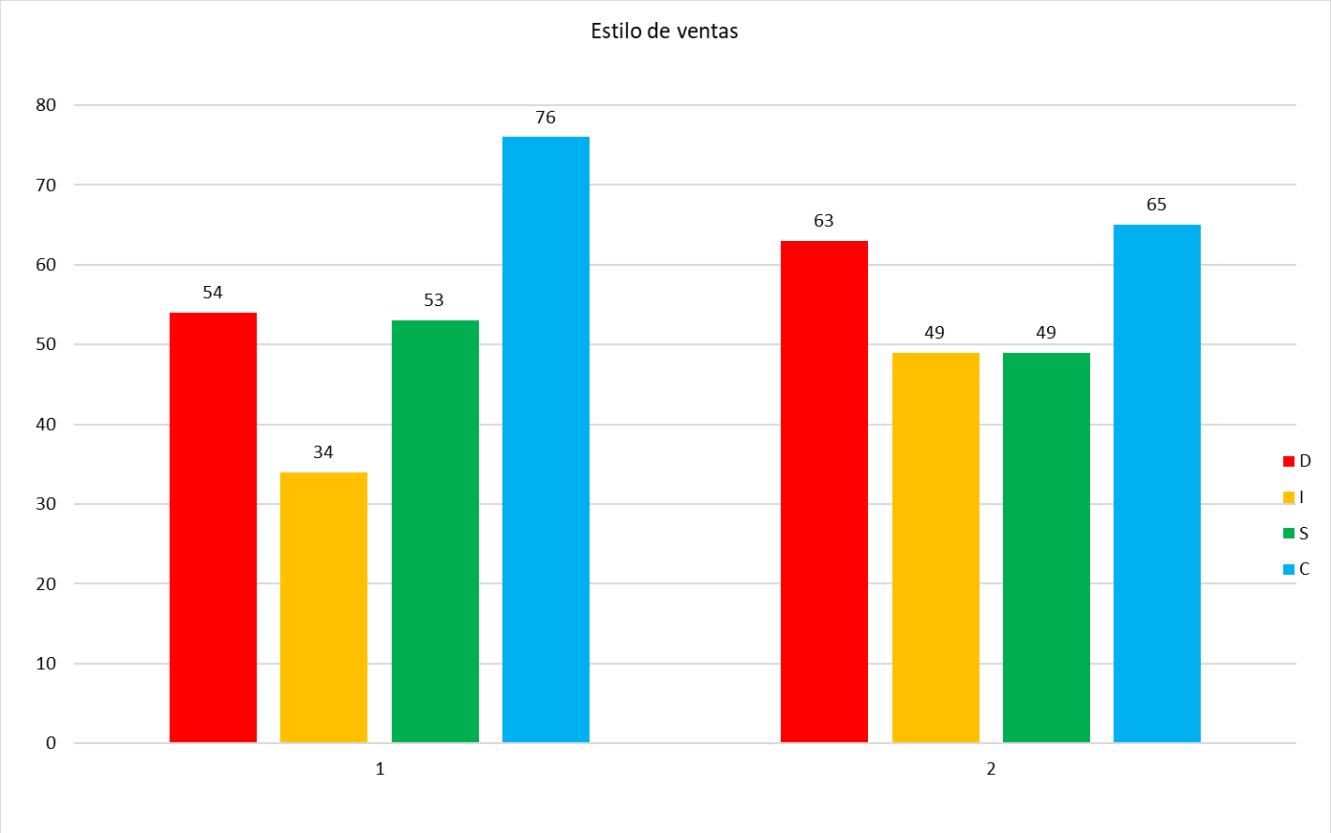


El grupo dream team es reflexivo y de pensamiento restrictivo, mientras que el equipo con posibilidades de mejora, por tener una combinación de azul y rojo en igual medida, se mostrarán más directos para lograr el resultado con más precisión y podrían buscar nuevas formas de hacer las cosas e imponerlas ante el equipo.

Estilo de ventas

Gráfico 43 Estilo de estilo de ventas - equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora

Equipo dream teams | *Equipo con posibilidades de mejora*

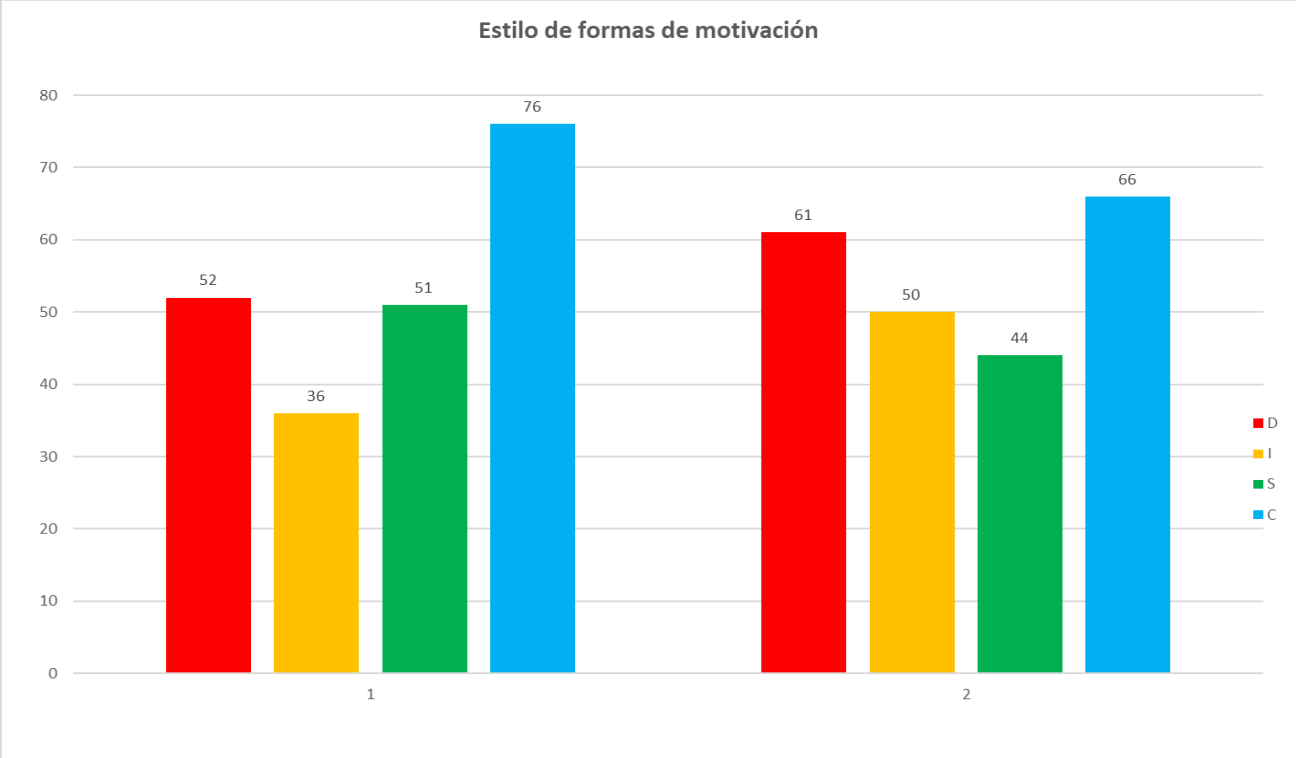


En el estilo de ventas, tanto el equipo dream team como el de posibiliades de mejora, se muestran metódicos, venderán por medio de preguntas lógicas y ejerciendo contról ante la situación, buscan la venta a través de la necesidad del cliente.

Estilo de formas de motivación

Gráfico 44 Estilo de formas de motivación - equipo dream team versus equipo con posibilidades de mejora

Equipo dream teams | *Equipo con posibilidades de mejora*



La forma de motivación tanto para el dream team como para el equipo con posibilidades de mejora está basada en la claridad a través de una buena organización y clasificación de la información que se requiera para alcanzar el logro, les gustan las cosas bien hechas, planeadas y correctamente estudiadas.

Inteligencia Emocional Interpersonal con otros, intrapersonal de sí mismo- Equipo dream team

Ilustración 1 Factores inteligencia emocional, Interpersonal con otros, intrapersonal de si mismo- Equipo dream team

En el equipo dream team, hay una tendencia al autocontrol y la empatía, lo que quiere decir que son capaz de entender el estado emocional del otro, sin poner en evidencia el suyo, en términos generales son personas que tienen un buen control emocional, ya que, aunque se vean en situaciones estresantes pueden mantener la calma y el autocontrol.

Inteligencia Emocional Interpersonal con otros, intrapersonal de sí mismo- Equipo con posibilidades de mejora.

Ilustración 2 Factores inteligencia emocional, Interpersonal con otros, intrapersonal de si mismo- Equipo con posibilidad de mejora

En el equipo con posibilidad de mejora, tienen una inteligencia emocional con tendencia baja. La capacidad de reconocer sus emociones y las de su interlocutor, no es considerable, solo estarían dispuestas a cambiar en situaciones especiales de sensibilidad o en las que no exista afán de hacerlo. Es decir, si la situación lo aleja del objetivo, este grupo de personas podrá ceder, no por consideración, sino para no afectar el resultado que busca.

Se puntualizan algunas características de cada uno de los equipos según los resultados de la prueba DICS, que pueden ser tenidos en cuenta para la selección de perfiles, planes de carrera y retención del personal.

Resultados y análisis objetivo específico No. 3

Identificar las características motivacionales de los profesores con mejor desempeño vs aquellos que requieren posibilidades de mejoramiento bajo la metodología *dream team,* en el Gimnasio la Salada del municipio de Segovia.

A los 26 docentes se les aplicó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo, de estos, se realizó un comparativo entre los grupos *dream team* versus equipo con posibilidades de mejora, de los que hacen parte 16 docentes, los datos del cuestionario se describe a continuación:

Iidentificación técnica de la ficha de la aplicación del CMT,

Autor: Fernando Toro Álvarez.

Aplicación: Individual o colectiva

Duración: Variable, entre 20 y 35 minutos.

Finalidad: El cuestionario de Motivación para el Trabajo es un instrumento psicológico que identifica las habilidades, preferencias y entrega o compromiso frente al rol laboral que es asignado.

Análisis prueba CMT del equipo *dream team* en comparación el equipo con posibilidades de mejora.

A continuación, se relacionan las gráficas que evidencian el comportamiento de ambos grupos (dream team y equipo con posibilidades de mejora), en cuanto a los ítems que arrojó la prueba CMT:

Los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones en el trabajo

Mide las características deseables del comportamiento del empleado dentro de la organización, todo aquello que tiene que ver con las creencias y valores organizacionales y como el empleado se familiariza, actúa, asimila y acepta la cultura organizacional. En esta se evalúan las categorías de: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación.

Condiciones Motivacionales Externas

Tiene que ver con aspectos del medio de trabajo que refuerzan o incentivan en los empleados el interés por el desarrollo de las tareas de una manera eficiente y dirigida al logro de objetivos. Aquí se evalúan aspectos como: supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción.

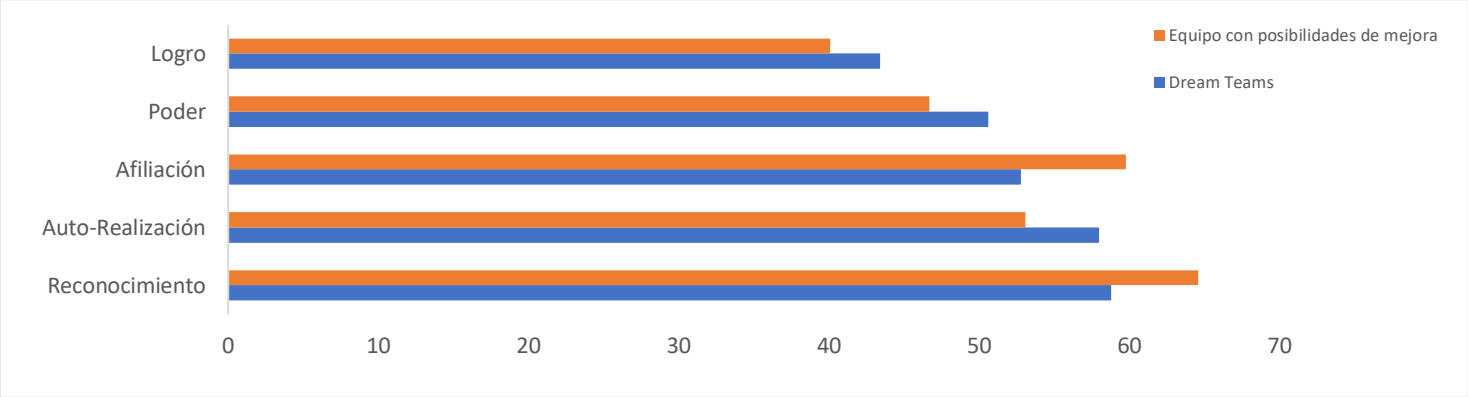
Condiciones Motivacionales Internas

Hace referencia a aspectos de carácter individual, personal e interno, en el que se experimentan sensaciones de agrado, conformidad con compañeros, y la organización en general. Hacen referencia a lo cognitivo, comportamental y afectivo. Se evalúan categorías como: logro, poder, afiliación, auto realización y reconocimiento.

Factores de Segundo Orden

Este es uno de los apartes nuevos que evalúa la prueba CMT, que pretende resumir las condiciones internas, externas y las retribuciones en el trabajo, tiene en cuenta, la orientación del empleado ya sea al éxito, a la tarea, si es adaptable socialmente, en cuanto al interior (condiciones motivacionales internas) y la externalidad (condiciones motivacionales externas). Complementan la información arrojada en el desarrollo de la prueba.

Perfiles Condiciones Motivacionales Internas

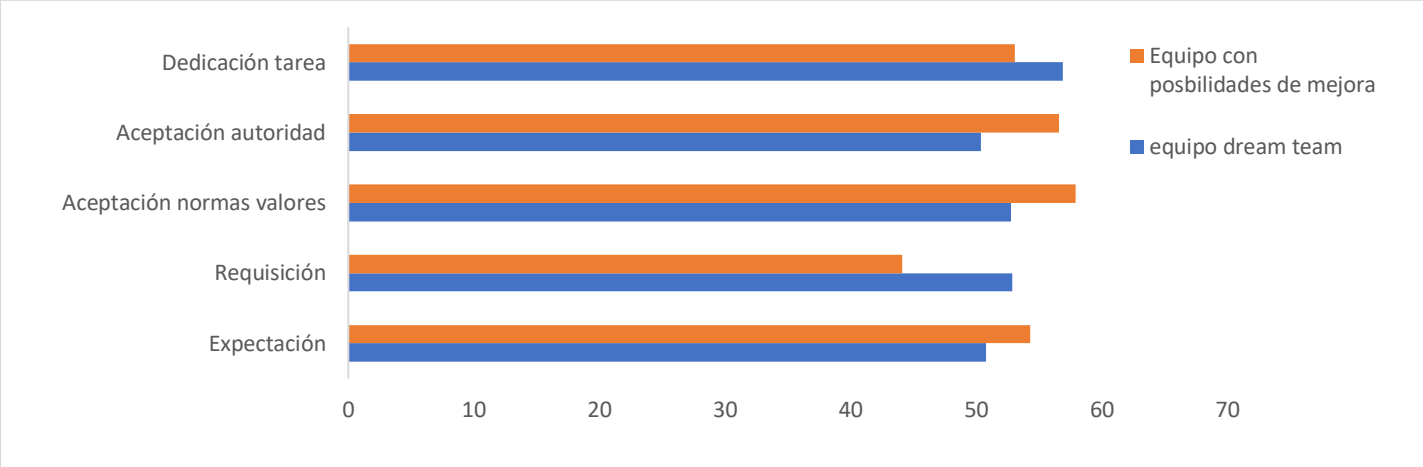


La *Condición Motivacional Interna* más alta del **equipo con posibilidades de mejora**, fue el Reconocimiento, procurando la atención de los demás a través de las expresiones de deseos o la realización de tareas orientadas a ganar la atención la aceptación o admiración por lo que se hace, se sabe o son capaz de hacer.

Las *Condiciones Motivacionales Internas* del *dream team* se ubican todas en la normalidad, siendo la más alta en ese rango el Reconocimiento (actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que se es, se hace, o

saben, y la más baja el logro es la intención de crear o hacer algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de sobrepasar a otros en la búsqueda de metas o resultados.

Perfiles Medios Preferidos para Obtener Retribuciones en el Trabajo

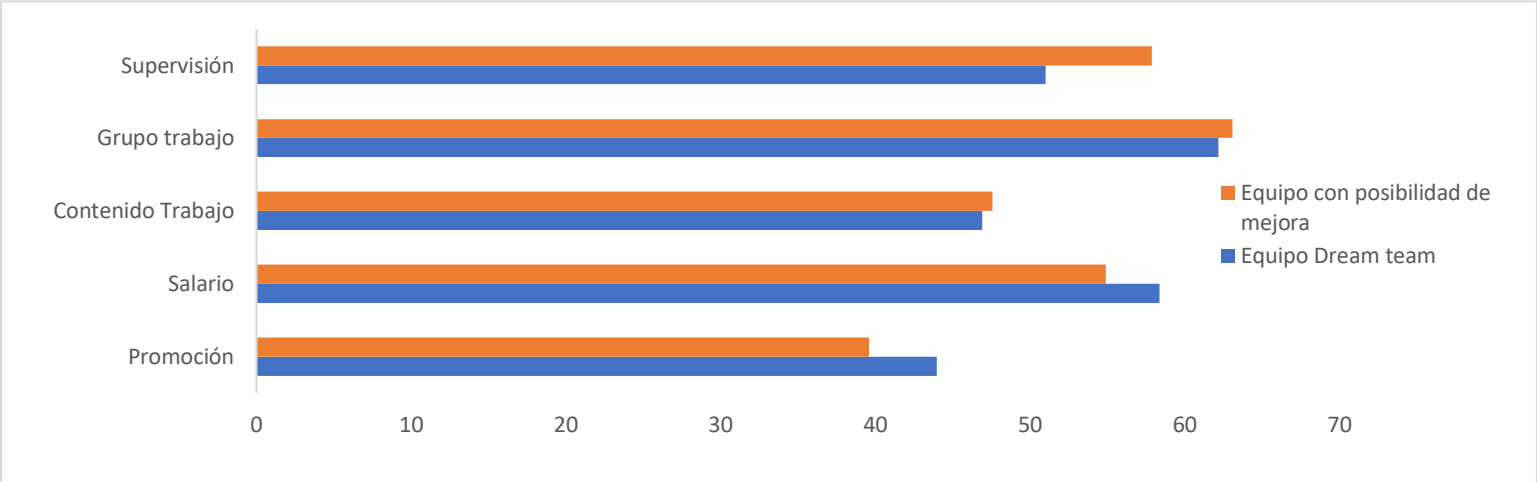


Los *Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo* de los dos grupos se encuentran en la normalidad, siendo en el **equipo con posibilidades de mejora** el más alto la aprobación de valores, normas y adoptar comportamientos que los hace pertenecer e identificarse con las políticas institucionales y así contribuir al logro de los objetivos y se evita todo aquello que vaya en contra de la normativa, y el más bajo la Requisición comportamiento para obtener retribuciones, ya sea por persuasión o solicitud a quien pueda concederlas.

En el **equipo dream team,** el puntaje más alto lo tiene la dedicación a la tarea y tienen comportamientos representados en tiempo, iniciativa y esfuerzo, su máximo deseo es demostrar en el trabajo la responsabilidad y calidad ya sea para un beneficio primario o en la misma ejecución del trabajo, se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales, y el más bajo la Aceptación a la autoridad comportamientos que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las

personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas, comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal.

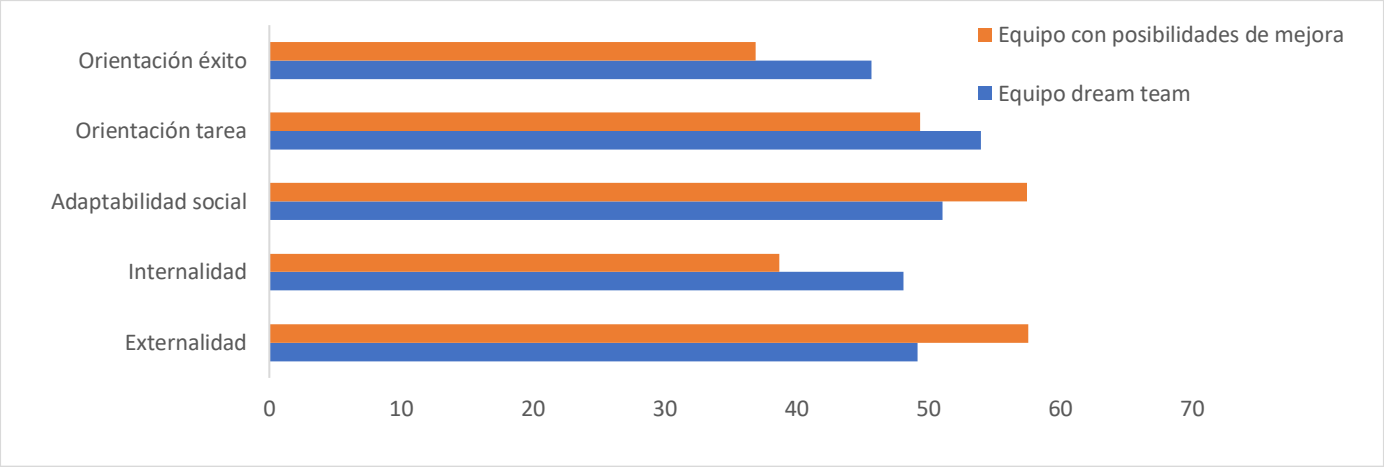
Perfiles Condiciones Motivacionales Externas



La *Condición Motivacional Externa* más fuerte tanto para el **equipo con posibilidades de mejora** como para el **dream team** es el Grupo de trabajo posibilitándoles estas condiciones sociales estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir y aprender de los demás.

La más baja para el **equipo con posibilidades de mejora** fue la Promoción posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite dentro de un contexto organizacional.

Perfiles Factores De Segundo Orden



En los *Factores de Segundo Orden* se evidenció puntuaciones bajas en el **equipo con posibilidades de mejora** tanto en Orientación al éxito como en las Condiciones motivacionales internas

En los *Factores de Segundo Orden* todo los del **dream team** obtuvo puntuaciones normales, siendo el más alto de este rango la Orientación a la tarea y el más bajo la Orientación al éxito

Conclusiones

Una vez analizados y observados los resultados de las encuestas sociodemográficas, DISC y CMT aplicadas en los docentes del Gimnasio la Salada, fue posible reflejar los aspectos comunes y algunos que difieren de sus características motivacionales, demográficas y rasgos de personalidad de los equipos dream team vs posibilidades de mejora. Los aspectos sociodemográficos comunes, tuvieron que ver con los rangos de edad que oscilan entre los 26 y 40 años, los 16 docentes analizados son profesionales, realizaron sus estudios de manera presencial en su mayoría, en un 90% tienen redes sociales. Así mismo, se pudo evidenciar que existen diferencias marcadas entre un grupo y otro, resaltando que en el *dream team* fue patente la permanencia y continuidad de estudios, manejo total del idioma inglés y en algunos de ellos hasta 2 lenguas más, son solteros, no profesan ninguna religión, más de la mitad de sus integrantes vive solo, tiene mascota que en su mayoría es un gato y su vivienda es de alquiler. Mientras que el equipo con posibilidades de mejora vive en lugares de su propiedad y en familia (pareja o hijos), no manejan el inglés u otra lengua, han abandonado sus estudios, todos profesan una religión mayoritariamente el catolicismo y no tienen mascotas.

En el caso de los resultados de la encuesta de motivación para el trabajo (CMT), se encontró similitudes en ambos grupos con respectos las condiciones internas y externas, en la primera, la categoría más relevante fue el reconocimiento, en el que esperan ser resaltados y aceptados gracias a sus destrezas o habilidades, mientras que la categoría más baja en los dos, fue la orientada al logro, donde se toma en cuenta la

capacidad de alcanzar la excelencia en la labor, en el caso de la segunda, (externas), demostró como aspecto a resaltar el grupo de trabajo, donde se dejan ver rasgos de participación colectiva, interacción y aprendizaje con otros. En cuanto al ítem de preferidos para obtener retribución en el trabajo, se analizaron diferencias de un grupo con respecto al otro, siendo mejor puntuado en el dream team la categoría de dedicación a la tarea, en las que se evalúan comportamientos dirigidos a la entrega, dedicación, esfuerzo, iniciativa o intención de poner al servicios de la organización sus habilidades para el logro de objetivos, mientras que en el equipo con posibilidades de mejora, es mayor la aceptación a las normas y valores que hacen parte de la cultura organizacional para lograr una permanencia en su trabajo y evitar conflictos con compañeros y superiores.

Finalmente, en los resultados de la prueba DISC se evidenció similitudes en los equipos con respecto a los estilos de: Comunicación, delegación, adaptación al cambio, manejo del tiempo, manejo emocional, negociación, servicio al cliente, toma de decisiones y formas de motivación, en las que demostraron un interés por el objetivo, calculadores, puntuales y meticulosos en la interacción y en la forma en que llegan a sus públicos objetivo, siempre procurando planearlo todo para que salga bien. Aunque también presentaron diferencias importantes en cuanto al estilo de empoderamiento y liderazgo, evidenciado en que el equipo dream team se considera “Flemático” al ser calmados, reflexivos y con cierta indiferencia ante la situación, mientras que el equipo con posibilidades de mejora puede ser catalogado como “Colérico”, directos, más propensos al estrés y de voluntad fuerte.

Referencias

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias .* Granica.

Álvarez Ramírez, L. Y. (2012). Desarrollos preliminares de la escala de motivación (EM1) para adultos, basada en el modelo motivacional de Mc Clelland. *Psychologia. Avances de la disciplina*, *6*(1). 63-75

Badii, M., Guillén, A., Abreu, J., García, M., Narro-Reyes, K., & García Rodríguez, A. (2018). Origen, historia e impacto de la demografía sobre el desarrollo sustentable. *Daena: International Journal of Good Conscience. 13*(1), 237-262. http://www.spentamexico.org/v13-n1/A15.13(1)237-262.pdf

Benitez, V. M., & Rodríguez, C. J. (2012). Diseño de macroprocesos de gestion humana en una pyme: Caso demadera. Arte & Espíritu.

Böhrt Pelaez, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: Reflexiones integradoras. *Universidad Católica Boliviana*. (8), 1-9. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015

Calderón Hernández, G., Alvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración,* 19(32) 225-254. https://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf

Carrera Romero, M. C. (2016). Repositorio Universidad Andina Simón Bolivar. Tesis de grado Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda.

https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5537

Castillo, C. R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones.* Red Tercer Milenio S.C.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Organizaciones.* Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano.* Mc Graw Hill.

Cloninger, S. C. (2003). T*eorías de la personalidad .* Pearson Educación.

Cuesta, S. A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento.* Ecoe Ediciones.

Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para lacompetitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, *21*(96),31 – 55. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Pensamiento & Gestión, (27), 162-200. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200006

García Solarte, M. (2008). La gestión humana en las organizaciones: Una perspectiva teorica. Grupo de Investigación Humanismo & Gestión: Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Valle, 1-31.

Gerosa, F. (2016). Personalidad,autoestima y desempeño académico.una aproximación complementaria a partir de la teoría de los cinco factores de la personalidad. *PSOCIAL*. *2* (2). 46 -53. https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/psicologiasocial/article/view/2146/1833

Gómez Gutierrez, J. D. (2015). *El lenguaje de los colores, médoto para entender a la gente.* THT Editorial.

González Campo. C. H., Murillo Vargas. G., & García Solarte, M. (2020). Caracterización de los macroprocesos de Gestión Humana para las organizaciones intesivas en conocimiento: Análisis de los centros de investigación de excelencia en Colombia. *Panorama Económico, 29*(1), 1-20. https://doi.org/10.32997/pe-2021-3641

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación.* McGraw Hill.

Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. En *Teoría de la Organización* (pp. 71-91). The World of Publishing Company.

LaBrosse, M. (s.f.). Desarrolle un "Dream Team" gracias al aprendizaje de la Gestión de Proyectos basado en la personalidad. https://www.cheetahlearning.com/KHN_2014/October/October_span.pdf

Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT, 13*(1), 95-107. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582018000200095#:~:text=Se%20encontraron%20resultados%20que%20mostraron,hubo%20relaci%C3%B3n%20con%20ninguna%20variable.

Manzo Maldonado, K., & Rivera Lozano, C. (3 de marzo de 2020). Determinación del perfil de los rasgos de personalidad según el modelo DISC en los egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en el semestre B-2019 [tesis de pregrado, Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio UCSG. http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14578

McClleand, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana.* Narcea Ediciones.

Miranda Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*. *29*(13), 20-27. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&nrm=iso

Monge, C., Montalvo Saborido, D., & Gómez Hernández, P. (2015). Los conocimientos sobre rasgos de personalidad del profesorado como facilitadores de la innovación educativa: Estado del arte. *Revista Fuentes, 16*, 173-198. https://idus.us.es/handle/11441/33892

Montaño Sinisterra, M., Palacios Cruz, J. L., & Gantiva Díaz, C. A. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia. Avances de la disciplina, 3(*2),81-107. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297225531007.

Moreira de Velez, J., Loor Zambrano, H., & Velásquez, M. C. (2013). El proceso de selección de talento humano bajo el enfoque de competencias. *Revista ECA Sinergia. 4*(4). 82-88. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197554

Olleros, M. (1997). *Proceso de captación y selección de personal.* Ediciones Gestión 2000.

Pardo, E. C., & Díaz, V. O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de Negocios, 5 (11)*, 39-48. https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7

Rivera, P. D., Rincón, V. J., & Flórez, G. S. (2018). Percepción del clima organizacional: Un Analisis desde los macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios, 39*(19) , 1-5. https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf

Solarte, G. M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. pensamiento y gestión- Universidad del Norte, 162-200.

Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions.* Granica.

Vieira, Pinto, A. (1973). *El pensamiento critico en demografia.* Celade.

Anexos

1. Carpeta encuesta sociodemográficas
2. Carpeta Pruebas CMT
3. Informe General CMT
4. Informe Pruebas DICS
5. Valoración General Pruebas DICS
6. Consentimiento informado de los profesores