

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA: Licenciatura en Ciencias de la Educación**



**TEMA:**

MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE DE PASTAZA.

Trabajo de investigación presentado para optar el Grado Académico de Licenciado en Ciencias de la Educación – Mención ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**Autora:** Adita Benavides

**Tutor:** LIC. Beatriz Núñez

Quito, Julio 2012

## **CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la Sra. ADITA DEL ROCÍO BENAVIDES FRANCO, para optar el Grado Académico en Licenciada en Ciencias de la Educación-Mención ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, cuyo título es: MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE DE PASTAZA.

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, en julio del 2012

**TUTOR**

---

**Lcda. Beatriz Núñez**

## **AUTORÍA DE TESIS**

La abajo firmante, en calidad de estudiante de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, declara que los contenidos de este informe de investigación, requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Administración Educativa, son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora

Quito, julio del 2012

Adita Benavides

0400686267

## **DEDICATORÍA**

Al culminar una etapa más de mi vida dedico el presente trabajo a Dios por haberme dado la fortaleza y el empeño para terminar mi meta propuesta, a mí querido esposo por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerle su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A mis padres porque creyeron en mí dándome ejemplos de superación y entrega, impulsándome siempre a terminar mi carrera.

A mis más grande amores, mis hijos quienes me prestaron su tiempo y me motivaron con sus calificaciones para que yo no me rinda y siga adelante  
A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

**Adita**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios, por la sabiduría y conocimientos brindados, eterna gratitud para todos quienes me apoyaron en todo momento, de manera muy especial a la Licenciada Beatriz Núñez y al Dr. Gonzalo Remache maestros de la Universidad Tecnológica Equinoccial quienes me guiaron y orientaron para la feliz culminación de este trabajo.

Adita.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación del tutor.....	ii
Autoría de Tesis.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	Vi
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras.....	xii
Resumen.....	xvi
Introducción.....	1
1. CAPÍTULO I: El Problema de la Investigación.....	3
Tema: “: Mejoramiento del Talento Humano en la Gestión Administrativa de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza.....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Preguntas directrices.....	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivo Específico.....	5
1.5 justificación e Importancia.....	6
2. CAPÍTULO II: Marco Teórico.....	8
2.1 Mejoramiento del Talento Humano en la Gestión Administrativa... ..	8
2.1.1 Desarrollo Personal.....	9
2.1.1.1 El Papel de la Gestión Humana.....	9

2.1.1.2 Gestión Humana como agregadora de valor en la Organización.....	10
2.1.1.3 Gestión del Talento Humano.....	11
2.1.1.4 Desempeño del Talento Humano.....	12
2.1.1.5 Gestión del Desempeño.....	15
2.1.2 Las Fases que constituyen la Gestión del Desempeño...	15
2.1.2.1 Planeación Individual de Metas.....	16
2.1.2.2 Tutoría.....	16
2.1.2.3 Análisis de Resultados.....	16
2.1.2.4 Evaluación del Desempeño.....	17
2.1.2.5 Gestión del Talento Humano.....	17
2.1.3 Eficiencia en la Gestión del Talento Humano.....	21
2.1.3.1 Auditoría de Recursos Humanos.....	23
2.1.3.2 Ventajas de la Auditoría de Recursos.....	23
2.1.3.3 Gestión Pública y calidad.....	25
2.2 Gestión Administrativa.....	25
2.2.1 Funciones de un Administración.....	26
2.2.1.1 Importancia de la Administración.....	27
2.2.1.2 El proceso Administrativo.....	28
2.2.1.3 Elementos del Proceso Administrativo.....	29
2.2.2 Planificación.....	29
2.2.2.1 Organización.....	30
2.2.2.2 Dirección.....	32
2.2.2.3 Seguimiento y Acompañamiento.....	32
2.2.3 Control y Evaluación.....	33
2.2.3.1 Control Interno.....	35
2.2.3.2 Responsabilidad Social.....	36
2.2.3.3 Gestión.....	37
2.2.3.4 Gestión Eficaz.....	37
2.2.3.5 Las tres “E” de la Gerencia.....	38
2.2.3.5.1 Eficiencia.....	38
2.2.3.5.2 Eficacia.....	38

2.2.3.5.3 Economía.....	38
2.2.3.5.4 Comunicación Organizacional.....	39
2.2.3.5.5 Liderazgo.....	39
2.2.4.1 Trabajo en Equipo.....	39
2.2.4.2 Negociación.....	40
2.2.4.3 Cultura Organizacional o cooperativa.....	40
2.4 Hipótesis.....	41
2.5 Conceptualización de Variables.....	41
2.6 Matriz de Operacionalización.....	42
3. CAPÍTULO III: Metodología de la Investigación.....	44
3.1 Tipos de Investigación.....	44
3.2 población y Muestra.....	44
3.3 Técnicas de Recolección de la Información.....	45
3.4 Tratamiento de la información.....	45
4. CAPÍTULO IV: Análisis e Interpretación de Resultados.....	47
4.1 Presentación de Resultados.....	47
5. CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones.....	79
5.1 Conclusiones.....	79
5.2 Recomendaciones.....	80
6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	83
6.1 Tema de la Propuesta.....	83
6.2 Presentación.....	83
6.3 Objetivos.....	84

6.3.1 General.....	84
6.3.2 Específico.....	84
6.4 Población Objeto.....	84
6.5 Fundamentación.....	85
6.6 Listado de Contenidos Temáticos.....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Preocupación por parte de las Autoridades.....	47
2. Alternativas para el mejoramiento del T Humano.....	48
3. Control en las áreas de trabajo.....	49
4. Políticas para el mejoramiento del Talento Humano.....	50
5. Satisfacción de los servicios que se brinda.....	51
6. Oportunidad en la entrega de servicios.....	52
7. Calidad de servicio.....	53
8. Contribución para hacer más efectiva la Institución.....	54
9. Gestión administrativa de la Institución.....	55
10. Evaluación Administrativa.....	56
11. Mejoramiento del T. Humano en el sector educativo.....	57
12. Alternativas para mejorar el TH. En el sector urbano .....	58
13. Control educativo interno .....	59
14. Satisfechos con ocho horas laborales.....	60
15. Disposición Gubernamental.....	61
16. Mejoramiento de programas educativos urbanos.....	62
17. Evaluaciones del ministerio de educación.....	63
18. Preocupación por el personal docente.....	64
19. Permanente capacitación docente.....	65
20. Cancelación de haberes.....	66
21. Cursos de actualización en el área rural.....	67
22. Alternativas de mejoramiento educativo rural.....	68
23. Inclusión de la pluridocencia.....	69
24. Cursos de capacitación motivacional.....	70
25. Cursos para el manejo en planificación de asignaturas...	71
26. Mejoramiento educativo en el área rural.....	72
27. Evaluaciones ejecutadas por el Ministerio de Educación..	73
28. Preocupación por el personal docente.....	74
29. Permanente capacitación docente.....	75
30. Cancelación de haberes.....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Cursos de actualización Laboral.....	47
2. Alternativas para el mejoramiento del T Humano.....	48
3. Control Interno en las áreas de trabajo.....	49
4. Políticas para el mejoramiento del Talento Humano.....	50
5. Satisfacción de los servicios que se brinda.....	51
6. Oportunidad en la entrega de servicios.....	52
7. Calidad de servicio.....	53
8. Contribución para hacer más efectiva la Institución.....	54
9. Gestión administrativa de la Institución.....	55
10. Evaluación Administrativa.....	56
11. Mejoramiento del T. Humano en el sector educativo.....	57
12. Alternativas para mejorar el TH. En el sector urbano .....	58
13. Control educativo interno .....	59
14. Satisfechos con ocho horas laborales.....	60
15. Disposición Gubernamental.....	61
16. Mejoramiento de programas educativos urbanos.....	62
17. Evaluaciones del ministerio de educación.....	63
18. Preocupación por el personal docente.....	64
19. Permanente capacitación docente.....	65
20. Cancelación de haberes.....	66
21. Cursos de actualización en el área rural.....	67
22. Alternativas de mejoramiento educativo rural.....	68
23. Inclusión de la pluridocencia.....	69
24. Cursos de capacitación motivacional.....	70
25. Cursos para el manejo en planificación de asignaturas...	71
26. Mejoramiento educativo en el área rural.....	72
27. Evaluaciones ejecutadas por el Ministerio de Educación..	73
28. Preocupación por el personal docente.....	74
29. Permanente capacitación docente.....	75
30. Cancelación de haberes.....	76

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**CARRERA: Licenciatura en Ciencias de la Educación**

**MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE DE PASTAZA**

**Autor:** Adita del Rocío Benavides Franco

**Tutora:** Lcda. Beatriz Núñez.

**Fecha:** julio 2012

**RESUMEN**

La Administración de Recursos Humanos, constituye un aspecto crítico dentro de cualquier organización o institución educativa, pues ella tiene que ver con su elemento más importante: **El ser Humano**. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador y particularmente la Administración del Talento Humano. Una atención permanente al desarrollo de las personas, a través de una filosofía, políticas, sistemas procesos y mecanismos que permitan conocer sus obligaciones, derechos, necesidades y aspiraciones, pueden contribuir significativamente a estructurar una organización efectiva, la globalización y el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que los rectores de las instituciones educativas no pueden ignorar. La inadecuada toma de decisiones de los Administradores del sector público en la Provincia de Pastaza es debido a que estos son nombrados de acuerdo a las circunstancias políticas, sin considerar la preparación profesional y la capacidad de liderar o administrar una institución pública, dando como resultado la desmotivación en el personal, lo que a su vez ocasiona la pérdida de la calidad de los servicios estatales

**DESCRIPTORES: TALENTO HUMANO GESTIÓN ADMINISTRATIV**

## INTRODUCCIÓN

El mejoramiento del talento humano en cualquier instancia es de vital importancia, tanto es así que considero se lo debe poner en práctica con carácter permanente, puesto que siempre tenemos algo que aprender, con mayor razón en una institución que representa al ministerio de educación en la provincia de “Pastaza”, y como tal debe regentar la educación bilingüe en su jurisdicción, y como hemos podido evidenciar, la educación está siendo renovada y actualizada, en tal virtud el personal que tiene relación con este quehacer, ya sea administrativo o docente debe hacerlo; este ha sido el móvil para permitirme abordar este tema en este trabajo de investigación.

Es importante, trascendental y de suma urgencia el tratamiento del tema en mención, ya que con el mismo se tratará de corregir esta serie de anomalías administrativas que se vienen dando en la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza.

Además, la elaboración de la presente investigación ha permitido un mayor conocimiento de todos los problemas que se dan en una forma profunda y en donde prácticamente se origina, con lo que permitió contar con la investigación necesaria para optar por una serie de alternativas que al final permita solucionar y dar correctivos que son necesarios al interior de la Dirección Intercultural Bilingüe de Pastaza. Y a su vez que ésta pueda enrumbarse por el sendero del trabajo honesto y eficiente al servicio de la comunidad de Pastaza.

Capítulo I. Ésta todo lo concerniente a la delimitación del problema de estudio, sus objetivos y la justificación por lo cual se inició la investigación.

En el Capítulo II, Concierno a los antecedentes de la investigación, la Fundamentación Científica y Filosófica y la Conceptualización que permitió bosquejar la idea a defender.

En el Capítulo III, Se trata sobre el diseño, las técnicas y los instrumentos utilizados en la investigación.

En el Capítulo IV, se hace referencia a la realidad con la ciencia, mediante la investigación en la modalidad cuali-cuantitativa y la utilización de varios tipos y métodos de investigación. A través de las técnicas de la observación, la entrevista y de la encuesta se obtuvo la información necesaria, datos que fueron tabulados, analizados e interpretados, y que permitieron llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V: Se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de haber realizado el estudio.

Capítulo VI: Se presenta como resultado de las recomendaciones realizadas la propuesta respectiva al problema encontrado en la Dirección Intercultural Bilingüe de Pastaza.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

**Tema:** “Mejoramiento del Talento Humano en la Gestión Administrativa de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza”.

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

La problemática tiene su génesis en que la Institución adolece de una eficiente gestión del talento humano dificultando el desarrollo del personal y profesional, lo que repercute en el prestigio de la institución.

La institución carece de un proceso de métodos, técnicas que se apliquen en forma periódica, a fin de conocer falencias que pueden estarse suscitando, las mismas que deben ser conocidas, por las autoridades superiores y en forma oportuna tomar las decisiones que permitan dar los correctivos pertinentes.

La inadecuada toma de decisiones de los Administradores del sector público en la provincia de Pastaza es debido a que éstos son nombrados de acuerdo a las circunstancias políticas, sin considerar la preparación.

La Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza, ha venido experimentando un moderado pero sostenido crecimiento y aumento de su participación en la prestación de servicios y mantenimiento de los mismos. Si no se logra solucionar el problema de la ineficiente Mejora del Talento Humano en la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza, esto traerá como consecuencia lo siguiente: Deterioro de la imagen institucional, insatisfacción permanente del usuario y el problema se profundizaría y se agravaría.

Es por eso que proponemos que se realicen cursos de Relaciones Humanas, que se organicen actividades conjuntas en donde los empleados puedan interrelacionarse y poner en práctica todas las sugerencias en ellas impartidas logrando así subir el nivel de autoestima de los servidores públicos que en la Institución laboran y mejorando la calidad de la atención a los usuarios.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿El mejoramiento del Talento Humano influye en la Gestión Administrativa de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza? Ubicada en la ciudad del Puyo Provincia de Pastaza.

## **1.3. Preguntas Directrices**

- ¿Qué es el Talento Humano
- ¿De qué manera influye el talento Humano dentro de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza?
- ¿Qué importancia tiene el mejoramiento del Talento Humano dentro de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza?
- ¿Qué características posee un buen Talento Humano?
- ¿Qué alternativas se plantean para el mejoramiento del Talento humano?
- ¿Con que frecuencia se realizan actualizaciones para el mejoramiento del Talento humano?
- ¿El Talento Humano realiza en equipo sus labores?
- ¿qué tan satisfechos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

- ¿Qué es Administración?
- ¿Cómo debería evaluarse la gestión administrativa dentro de la Dirección?
- ¿Cómo mejoraría usted la gestión administrativa?
- ¿Qué pasos debería seguirse para mejorar la gestión administrativa?
- ¿Qué parámetros considera para evaluar la gestión administrativa?
- ¿La gestión administrativa depende del mejoramiento del talento humano?
- ¿La gestión administrativa refleja la calidad de servicio?

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. General**

Analizar los factores que provocan la deficiencia del Talento Humano mediante la aplicación de Encuestas, con el propósito de generar un folleto que brinde las pautas para mejorar el ambiente de trabajo y la atención al usuario interno y externo.

### **1.4.2. Específicos**

- Identificar las causas que provocan la deficiencia del Talento Humano.
- Determinar las características y los hábitos para desarrollar el talento humano.

- Realizar un folleto que brinde las pautas para mejorar el ambiente de trabajo y la atención al usuario interno y externo de la Dirección de educación Intercultural Bilingüe de Pastaza.

### **1.5 Justificación**

La Dirección Intercultural Bilingüe de Pastaza, adolece de una eficiente administración y calidad de talento humano dificultando el desarrollo tanto personal como profesional, lo que repercute en el prestigio de la institución, quienes de alguna manera ocupamos los servicios de esta institución hemos visto sus debilidades y creemos que es una buena oportunidad para presentar una alternativa, mediante instrumentos efectivos que ayuden a corregir las falencias encontradas en la misma, para que se proyecte a la comunidad su eficiencia y eficacia, logrando de esta manera beneficiar a sus usuarios y al personal docente y administrativo de la misma.

Es importante, trascendental y de su suma urgencia el tratamiento del tema en mención, ya que con el mismo se busca corregir esta serie de anormalidades administrativas que se vienen dando en la Dirección. Además, la elaboración de la presente investigación ha permitido un mayor conocimiento de todos los problemas que se dan en una forma profunda y en donde prácticamente se origina, con lo que ha permitido contar con el conocimiento necesario para optar por una serie de alternativas que al final nos ayuden a encontrar correctivos que son necesarios al interior de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza y a su vez que ésta pueda enrumbarse por el sendero del trabajo honesto y eficiente al servicio de la comunidad de Pastaza.

El tema de alcanzarla excelencia en la atención al usuario gana cada día más relevancia en todas las instituciones y en todo el mundo.

Un usuario satisfecho por la excelente atención que recibió siempre retornará a ese lugar; siendo la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza una institución de servicio, es importante que alcance la excelencia, más aun siendo el usuario el pueblo indígena, que regularmente es maltratado, aún por sus propios congéneres.

La Gestión Pública y el desarrollo del Talento Humano debe darse acorde a las exigencias del mundo moderno en el que vivimos, es inadmisibles que en la actualidad haya instituciones públicas en donde se genera una serie de falencias, las mismas que afectan al personal que labora en dicha institución como a los usuarios de la misma.

El estudio es factible de ponerse en práctica, por cuanto conocemos de cerca los problemas que se dan en la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza, y contamos con el apoyo de las autoridades institucionales, lo que permitirá la creación de una nueva cultura organizacional y un clima de participación y de realización de la misión y visión de la institución para servir mejor al usuario.

Realización en un marco más global de acción vinculando la mejora de la calidad educativa con un mayor énfasis de desarrollo comunitario y de afianzamiento identitario y cultural y de autogestión política y territorial.

En este momento quedaron concretadas, a partir de un proceso participativo de socialización del proyecto con todos los habitantes de Sarayaku y todos sus centros, las materias y prácticas académicas correspondientes a cada curso de la licenciatura, el itinerario curricular a seguir, el calendario (la licenciatura está distribuida en cuatro cursos, con dos cuatrimestres por curso) y los criterios de selección de los beneficiarios directos de la acción del proyecto.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Mejoramiento del Talento en la Gestión Administrativa

El ser humano es el elemento más importante para la organización y administración de las instituciones, ya que de nada serviría contar con las instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes tecnológicamente; sí los trabajadores no las manejan satisfactoriamente por falta de conocimientos y capacitación. Por ello se afirma que es el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia, pues, hasta los más sofisticados elementos técnicos, no pueden prescindir de la intervención humana.

En el Talento Humano, se aplican las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la institución aporta a ésta, es decir, forman activos individuales e intransferibles.

*CHIAVETANO (2004) "Las personas son el principal activo de una organización, en algunas más que en otras, como sucede, la calidad de estos servicios está relacionada con el grado de satisfacción de los profesionales dentro de su institución. La existencia de un clima de pacífica convivencia, basada en el espíritu de colaboración, respeto mutuo, consideración recíproca, reconocimiento de méritos, oportunidad de progreso y de la comprensión oportuna; todo esto con el propósito de alcanzar el trabajo administrativo hacia mejores logros."*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, McGraw-Hill, 2004.

### **2.1.1 Desarrollo personal**

El desarrollo personal es la tranquilidad de individuo consigo mismo y con su entorno personal y también laboral. El crecimiento o desarrollo personal impulsa la creatividad, el liderazgo y la organización del individuo, por eso las empresas deberían impartir herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y la responsabilidad de los trabajadores.

CHAVETANO (2004) “Dar nuevas respuestas a los nuevos problemas con técnicas específicas para el desarrollo e integración de nuestras funciones cerebrales, entrenando a cada persona en el logro del bienestar, el crecimiento, la adaptabilidad y la motivación adecuados para ella, con los que superar sus inseguridades y desarrollar sus capacidades no explotadas”<sup>2</sup>.

Toda empresa debería contar con una consultoría psicológica que ayude a su personal a descubrir sus potencialidades y destrezas, que aprenda a valorarse a sí mismo, llegue a conocer sus habilidades y se conecte con su yo interno.

#### **2.1.1.1 El papel de Gestión Humana en la organización**

El propósito de las organizaciones debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios y/o los productos, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la organización: el Talento Humano. El vertiginoso crecimiento que mueve nuestro entorno en los últimos años, ha hecho necesario que las organizaciones posean un sistema persistente y adaptable a los innumerables y rápidos cambios.

---

<sup>2</sup>CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, McGraw-Hill, 2004.

Para ello, se propone que esté bien estructurada de manera que se conozcan los objetivos de la misma y se genere a su interior una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona y no como objeto de la organización. Se empieza a buscar un Desarrollo Humano, con el ánimo de mejorar el producto personal del trabajador y orientar en él una nueva proyección como individuo.

El reposicionamiento de las áreas de Gestión Humana debe estar direccionado hacia la Planeación Estratégica, buscando la participación en el proceso productivo; de esta manera la prioridad de Gestión Humana debe tener en cuenta los siguientes puntos:

Promover el desarrollo de los ejecutivos de la organización, motivando su participación como sujetos activos, gestores y motivadores del cambio.

Desarrollar estrategias buscando un mejor entendimiento entre las unidades de negocio y direccionando los procesos de transformación organizacional.

Liderar los procesos de desarrollo del Talento Humano como provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño.

#### **2.1.1.2 Gestión Humana como agregadora de Valor en la organización**

La organización está preocupada en la actualidad por satisfacer tres grandes áreas: Aquella de los inversionistas que han confiado su capital con la esperanza de verlo producir mayores ganancias; otra del mercado, cuyos clientes cada vez más exigentes e inconformes presionan por el mejoramiento de los productos y/o servicios y una tercera, constituida por aquellos que hacen posible la realización plena de la empresa en el mercado, los colaboradores.

En este empeño por mantener un equilibrio buscando la satisfacción de estos tres sectores, debe direccionar sus esfuerzos hacia mejores resultados para sus inversionistas, brindar productos de excelente calidad a sus clientes y finalmente, ofrecer respaldo y un adecuado ambiente laboral a sus colaboradores.

En este último propósito, la empresa ha confiado todos sus intereses en el Departamento de Gestión Humana, cuya función debe entonces, estar orientada hacia el reclutamiento de talentos, reconocimiento de los valores atractivos para los candidatos; de la misma forma aquellos procesos de capital y desarrollo, modalidades de autodesarrollo y promoción de sistemas de gestión de conocimientos compartidos, buscando un mejor beneficio para el área de personal.

Es importante tener en cuenta que las estrategias planteadas estén perfectamente alineadas con las estrategias empresariales buscando una mayor competencia y productividad y por ende, generando valor para la organización.

En la adopción de la Gerencia de Valor es muy importante la vinculación del capital humano dentro del proceso de creación de valor, ya que es el activo que se valoriza realmente; pero este proceso debe estar basado en una adecuada gestión que promueva su desarrollo, de esta manera se está asegurando el sostenimiento de la organización en el tiempo.

### **2.1.1.3 Gestión del Talento Humano**

Constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una

visión renovada, dinámica, competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico

#### **2.1.1.4 Desempeño del talento humano**

El grado en que cumple los requisitos de su trabajo cursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

Todo el mundo tiene un propósito en la vida, un don único o talento especial para ofrecer a los demás.

El gerente tiene una misión fundamental, la cual es contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización alcanzando los de su propia unidad o departamento.

Lo anterior no es posible sin el aporte de cada uno de los colaboradores inmediatos que deberían estar alineados con la gestión del gerente.

Silié (1961) “Quiere decir que el gerente existe para lograr objetivos a través de otros, con lo cual no nos estamos refiriendo al trabajo en equipo, que dicho sea de paso es fundamental para lograr el éxito deseado en la Institución. Entenderemos por talentos, a lo largo de este material, todo patrón recurrente de comportamiento, pensamiento o sentimiento que puede ser aplicado de una forma productiva. Y para toda organización, la aplicación productiva del talento humano tiene como resultado el logro de sus objetivos, y como tal el logro de su misión Un vendedor con un talento para recordar nombres y eventos asociados a esos nombres, y que además puede colocarse en el lugar de otra persona para sentir lo que ella está sintiendo, puede conectarse de manera efectiva con potenciales clientes”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Silié Gastón , ética profesional, Santo Domingo, 1961

Así pues, combinando dos talentos puede llegar a ser un excelente vendedor, adquiriendo algunos conocimientos necesarios del producto y desarrollando algunas otras habilidades requeridas que pueden aprenderse. Otra persona que no tenga los dos talentos antes mencionados puede adquirir los conocimientos y habilidades requeridos y llegar a ser un buen vendedor, aunque no tan eficiente como el primero.

El ser humano tiene luces y sombras, y no simplemente unas u otras. El reconocer esto me lleva a una misión importante y algunas veces difícil. En la medida en la cual me enfoque a identificar cuáles son las fortalezas que distinguen a cada persona que trabaja, podré sacar mayor provecho

Es necesario, también, conocer las debilidades, pero para saber que no esperar y, por supuesto, para encontrar la oportunidad de reforzarlas tanto como sea posible, con la finalidad de obtener un mejor desempeño. El gerente tiene muchas exigencias de diferente naturaleza, y algunas veces se le hace complejo el poder responder a todas con igual efectividad. Esta es precisamente la razón para que sus mayores esfuerzos estén encauzados a lograr sus objetivos a través de la efectividad de sus colaboradores. Como un primer paso, haga un balance de los objetivos a lograr y del capital humano con el cual cuenta; detallando para cada persona cuales son los principales talentos que tiene, a fin de definir cuáles serían los mayores aportes de cada una de las personas en el logro de cada objetivo. Para ponerlo en práctica haremos la prueba con nosotros mismos: definamos cuáles son nuestros talentos, y cuales contribuyen más a cada objetivo.

Una vez definidos los talentos que se requieren para el logro de los objetivos de su departamento. Haga un ejercicio de análisis de la importancia de los mismos, conjuntamente con sus colaboradores.

Luego de hacer ejercicios de auto-evaluación de cuales talentos tiene cada quien, y otro de evaluación cruzada en el cual cada quien evalúe al resto de los miembros del equipo.

Finalmente se discuten los resultados. Observe personalmente durante un mes si logra identificar los talentos en sus colaboradores, y reúnanse individualmente con cada uno para darle su retroalimentación y encauzar de manera más efectiva el trabajo de cada cual y para darle seguimiento a cada trabajador, de una manera efectiva y que permite a cada quien dar lo mejor de sí mismo podemos llevar un control basado en una revisión periódica de los objetivos esperados de cada cual. Se debe hacer una reunión inicial con cada persona, en la cual debe asegurarse de que ha comprendido claramente que es lo que se espera de él. Es importante, además, que se asegure de que cada persona esté consciente de tener todos los recursos que necesita.

Sería conveniente escuchar de qué forma piensa lograr cada empleado sus objetivos, sólo para asegurarse de que el mismo está claro; pero sin perder de vista que dos personas pueden lograr los mismos objetivos por vías bien diferentes, con igual efectividad y eficiencia. Fije plazos de revisión adecuados a su propio estilo y el de su organización. Si durante los seguimientos determina que se requieren refuerzos para algún trabajador debería brindárselos sin demora.

Si los resultados son satisfactorios podría distanciar más los seguimientos para aquellos trabajadores que van logrando cumplir sus objetivos. Le invito a reflexionar sobre estas sencillas ideas, dándose el beneficio de la duda de si podría ponerlas en práctica.

Si piensa que se tratará de una pérdida de tiempo, recuerde que más tiempo se pierde cuando no encauzamos de manera eficaz los recursos de los cuales disponemos, y su mayor recurso es cada uno de sus colaboradores.

#### **2.1.1.5 Gestión del Desempeño**

El desempeño es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución.

La Gestión del Desempeño es el sistema que permite alinear las estrategias y objetivos de la organización con los resultados individuales y competencias que debe desarrollar cada funcionario

El proceso de gestión del desempeño sirve para fortalecer el compromiso de todos en el mejoramiento del desempeño individual y de equipo, en el aumento de la productividad, en elevar la satisfacción del cliente para diseñar planes de crecimiento, además para promover los valores organizacionales, orientando la cultura del autocontrol y de autodesarrollo.

#### **2.1.2 Las fases que constituyen la gestión del desempeño**

Estas fases se encuentran conformadas por la planeación individual de metas, la tutoría, los análisis de resultados, evaluación del desempeño, y la gestión del talento, fases con las cuales lograremos una mejor gestión del desempeño del talento humano.

##### **2.1.2.1 Planeación individual de metas.**

Es la definición de las metas individuales de negocio y desarrollo para el período siguiente, metas que deben estar alineadas con la planeación estratégica, táctica y operativa.

### **2.1.2.2 Tutoría**

Es el acompañamiento continuo, orientado a ayudar a las personas para alcanzar mayor competencia y sobrepasar barreras, con el objeto de mejorar el desempeño. Da como resultado el mejoramiento en el desempeño, tanto individual como del equipo de trabajo. Permite mantener un canal de comunicación abierto y efectivo con los funcionarios.

### **2.1.2.3 Análisis de resultados.**

Es el diálogo que ocurre al final del período para revisar los resultados de desempeño y desarrollo frente a los objetivos y las expectativas identificadas al principio del período.

Para llevar a cabo la gestión del desempeño se sugiere realizar a cada funcionario el Plan Individual de Desempeño y Desarrollo, que es la herramienta que permitirá a cada uno, focalizarse en aquellos aspectos en los cuales puedan generar más valor a la institución. También nos ayudará a concentrarnos en el desarrollo de los conocimientos y las habilidades que requerimos para mejorar nuestro desempeño.

### **2.1.2.4 Evaluación del desempeño**

Es el proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y

busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

#### **2.1.2.5 Gestión del Talento Humano**

El principal objetivo de la Gestión del Talento Humanos, es que las personas constituyen el principal activo de la institución, de ahí la necesidad de poder crecer, prosperar y mantener su continuidad.

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional.

La gestión del talento humano es un concepto que se trabaja en base a la generación de competencias que encaminan a la organización a garantizar su permanencia ante el mercado.

Chiavetano (2004) "La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional.

La gestión del Talento Humano es el conjunto de prácticas y políticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, mediante un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo"<sup>4</sup>.

Pocas áreas tienen un impacto más inmediato y duradero sobre las organizaciones que el reclutamiento y la selección de sus empleados. Si no se cuenta con la persona indicada para cada tarea, no es posible cumplir con los objetivos de la organización.

---

<sup>4</sup>Chiavetano, Idalberto, Gestión del Talento Humano McGraw-Hill 2004

Los gerentes no pueden intervenir en cada contratación, pero si quieren mejorar la calidad de las personas que ingresan a sus empresas, deberán escoger a los mejores a la hora de delegar la selección de su talento humano. Toma años reclutar el personal idóneo para la conformación de grupos de trabajo competitivos y es por ello que las organizaciones deben entender que el talento humano es el capital más importante y, en consecuencia, deberán definir como una de sus tareas más decisivas la correcta selección del mismo.

El talento humano hace que las organizaciones funcionen. Son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

La selección del talento humano funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar a la organización. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso de una persona con gran potencial o evitar el ingreso de alguien con influencia negativa que pueda afectar el éxito de la organización. Es la adecuada gestión en la selección del talento humano la responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas. La ventaja de éstas frente a sus competidores se constituye en el liderazgo efectivo de su talento, pues con ello las empresas pueden alcanzar sus objetivos y realizar la misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, desarrollar y mantener la calidad en el trabajo entre otras cosas.

Para seleccionar la persona adecuada para una determinada organización es necesario tener un conocimiento claro acerca de las condiciones integrales del cargo y de la persona que lo va a ocupar. Esto es: actividades del cargo, comportamientos humanos, herramientas que se van a utilizar,

contexto del puesto y requisitos de personalidad. Muchas veces los errores de selección se deben a que las personas encargadas de hacerla se centran tan sólo una o unas de las condiciones antes anotadas.

La necesidad de consecución de los mejores talentos ha originado que cada vez más las organizaciones acudan a compañías externas que se dedican de manera exclusiva a la búsqueda de los mejores talentos, personas con conocimientos y competencias consolidadas que se ajustan a los requerimientos específicos y especializados de una empresa. Dichas compañías son las denominadas cazatalentos.

La importancia de estas compañías es su especialización o conocimiento profundo del sector al que se dedican, logrando reclutar no sólo a los candidatos mejor calificados sino a aquellos que tienen las competencias necesarias para ser exitosos en una compañía determinada. Es muy importante que cuando se decida a contratar a una cazatalentos elija una que se especialice en el sector dentro del cual la empresa se desarrolla, lo que será garantía para su organización al tener un interlocutor que le va ayudar a entender qué es exactamente lo que necesita su empresa.

Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

Presenta los cambios más significativos que han afectado a éstas en los últimos cincuenta años: el paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las transformaciones de

los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social y ecológica. Pasa revista a las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones que buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente. Reseña como la cultura empresarial varía y sufre modificaciones y cambios sustanciales tanto en su cultura como en su comportamiento organizacional. Para conseguir estos Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones. Hoy en día se reconoce cambios, muestra que es también indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y de la empresa bajo una perspectiva integral y que también obtengan una alta productividad en la organización. Por último, con el fin de que las empresas retengan a sus mejores empleados/as indica algunas recomendaciones a tener en cuenta tales como lograr su integración, desarrollo, compromiso y satisfacción.

### **2.1.3 Eficiencia en la Gestión del Talento Humano**

Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas, se encaminan hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo, y la pro actividad forman parte de una filosofía de calidad total en el servicio a sus usuarios externos e internos. Su premisa fundamental parte de la consideración del Talento Humano como una ventaja competitiva básica y real, más allá de los recursos materiales, financieros o tecnológicos con las que cuenta, la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Hoy por hoy las empresas empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desenvolvimiento óptimo de las personas que las integran, en tanto que en ellos reside el recurso estratégico más importante el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad.

Arias (2000) "Las competencias y funciones del departamento de Recursos Humanos han evolucionado; se ha pasado del tradicional reclutamiento y procesos administrativos a una visión mucho más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, formación, gestión del desempeño"<sup>55</sup>

En todas estas definiciones se destacan las nuevas tendencias que van haciendo de esta área de la empresa vital para la consecución de los objetivos y el aumento de la productividad, Pero esto no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales.

Las funciones de Recursos Humanos son: Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe, evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo, reclutar al personal idóneo para cada puesto, capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos, llevar

---

<sup>55</sup> Arias G:T:F, HEREDIA, E.V. Administración de Recursos Humanos, edición trillas, México, 2000

el control de beneficios de los empleados y supervisar la administración de los programas de prueba.

La función del departamento de Recursos Humanos está cambiando radicalmente; en base a la exigencias de la modernidad, ya no estamos ante un departamento prepotente, autoritario, y aislado de la visión institucional; las condiciones actuales han impulsado la necesidad de contar con una fuerza de trabajo confiando como base en el talento humano con el que cuenta la institución y esto es posible si se logran cambiar los viejos paradigmas de cómo Administrar el Talento Humano.

Los nuevos lineamientos del Departamento de Recursos Humanos deben funcionar como coadyuvador del cambio, potenciando el desarrollo del talento humano principalmente a través de la capacitación la cual marca la diferencia entre el éxito o el fracaso.

La función básica de la Gestión del Talento Humano es ayudar a la institución a mantener un personal idóneo capaz de conservar el prestigio de la institución a la que se debe y por ende lograr un alto nivel dentro de las instituciones de nuestra provincia.

#### **2.1.3.1 Auditoría de Recursos Humanos**

Es el estudio del sistema de los Recursos Humanos de la organización para tener una completa apreciación de sus programas y prácticas.

#### **2.1.3.2 Ventajas de la Auditoría de Recursos Humanos**

Entre las ventajas de la auditoría de recursos humanos, podemos comentar las siguientes:

a) Permite detectar costos en exceso y la identificación de costos no contemplados inicialmente.

b) Permite anticipar problemas futuros, con la posibilidad de reacciones para su prevención. Por eso es vital una correcta valoración de puestos de trabajo.

Poco a poco los sistemas de valoración científica del trabajo van abriéndose paso dentro de las empresas más innovadoras.

La Auditoría de Recursos Humanos tiene una función de diagnóstico preventivo ya que, por una parte, supone un análisis de la situación real, permitiendo descubrir posibles problemas que de otra forma no se habrían identificado. Por otra parte, de la posibilidad de emprender acciones que eviten las consecuencias más negativas.

c) Permiten analizar una evaluación general de la gestión de Recursos Humanos para conocer el grado de integración entre cada una de las funciones que componen el sistema.

Es un proceso bidireccional, ya que la dirección recoge información sobre la adecuación del sistema, pero también facilita el hecho de que todos los miembros aporten su opinión.

d) Permite que los mandos intermedios y la dirección sean conscientes de la responsabilidad compartida dentro de la gestión de los recursos humanos.

e) Pide y facilita información a los responsables en base de un objetivo común.

f) Habilita un espacio para evaluar las políticas y funciones de Recursos Humanos que permita describirlas, analizarlas y mejorarlas buscando la innovación permanente.

Es importante sustituir las estrategias que hayan dejado de ser eficaces y para ello, se debe establecer un flujo de información dinámico entre el Departamento de recursos humanos y los responsables del resto de departamentos.

g) La auditoría proporciona información muy importante a la dirección y permite identificar situaciones problemáticas y emprender medidas correctivas.

Dicha información permite establecer comparaciones entre la situación real y los objetivos de la compañía que alerta si las diferencias son notables.

h) Es una herramienta que favorece los programas de calidad total. La recogida y

Análisis de datos presente en la auditoría posibilita la información necesaria para la puesta.

En marcha de los programas de calidad total por lo que, en muchos casos, se complementan mutuamente.

Por último, la auditoría supone una incuestionable herramienta de marketing que permite evidenciar la tangible aportación del Departamento de recursos humanos. A la evolución de la empresa en su conjunto.

### **2.1.3.3 Gestión pública y calidad**

Es la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, que tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos.

El fin de la administración es prestar servicios eficientes y eficaces para satisfacer necesidades generales y lograr el desarrollo económico, social y cultural del país.

Para obtener estos resultados la administración tiene que formular objetivos, trazar políticas, elegir procedimientos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de los servidores.

La incorporación de la calidad en los servicios públicos representan una de las etapas de consolidación de la nueva gestión pública, por ello este proceso pasa antes por una serie de reformas de carácter macro que permiten concentrar el esfuerzo en la atención de demandas y asuntos públicos que incidirán en el fortalecimiento de la legitimidad de lo público.

La calidad también es recuperar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en los diversos servicios que ofertan las administraciones públicas, por lo tanto sin una percepción social de que hay mejores servicios la calidad no sirve a los gobiernos. Sin credibilidad no hay calidad.

## **2.2 La Gestión Administración**

La administración es el conjunto de actividades por medio de las cuales se logra asegurar la máxima prosperidad tanto para el patrón como para cada uno de los empleados de manera estable.

Es también un proceso consistente en la asignación de recursos para el logro eficiente de una meta grupal mediante el uso de esfuerzos y de recursos

### **2.2.1 Funciones de un Administrador**

La tarea principal de un buen administrador consiste en fijar objetivos y al mismo tiempo administrar los recursos humanos, materiales, monetarios y de mercado, para lograr los resultados deseados dentro de las limitantes de tiempo, esfuerzo y costos predeterminados.

Dentro de la institución, el administrador es responsable del medio ambiente en que trabajan sus subordinados y crea condiciones que conducen a un trabajo eficaz.

De esta manera, el administrador planea las operaciones de sus subordinados, los selecciona y entrena, organiza sus interrelaciones, dirige su trabajo y evalúa sus resultados, todo en función de los objetivos de la empresa o institución.

El éxito de una institución depende del sistema administrativo o tipo de administración que aplique quien gerencia, administre o lidere la institución, encaminándole al cumplimiento estricto de la secuencia del proceso administrativo, logrando de esta forma una Estructura Organizacional que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas por la institución, los mismos que al final satisfagan las necesidades de los usuarios y quede al interior de la institución la satisfacción del deber cumplido.

La tarea principal de un buen administrador consiste en fijar objetivos y al mismo tiempo administrar los recursos humanos, materiales, monetarios y de mercado, para lograr los resultados deseados dentro de las limitantes de tiempo, esfuerzo y costos predeterminados.

Dentro de la institución, el administrador es responsable del medio ambiente en que trabajan sus subordinados y crea condiciones que conducen a un trabajo eficaz.

#### **2.2.1.1 Importancia de la Administración**

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

HAROLD KOONTZ (1994) “La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste. El éxito

de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, y otros con que ese organismo cuenta”<sup>6</sup>

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Para las empresas pequeñas y medianas, el mejoramiento de su administración es la única posibilidad de competir, es decir obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra y otras.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende de la adecuada administración de las instituciones, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En los países que están desarrollándose; uno de los propósitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, mediante la capacitación permanente del talento humano, desarrollando sus potencialidades, habilidades, proporcionando permanentemente una tecnología de punta para tener una administración más ágil y oportuna, es fundamental e importante dentro del sistema administrativo implementar la fluidez de la información y comunicación tanto de ida como de vuelta, que garantice una mejor coordinación interpersonal e interdepartamental como elementos básicos para alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad de la institución.

El éxito de una institución depende directamente de su excelente administración, la misma que eleva la productividad, promueve el desarrollo institucional sobre la base de una gerencia y gestión que responda a las

---

<sup>6</sup> HAROLD KOONTZ, Heinz WEHRICH, Administración una perspectiva global, McGraw 11va edición 1994

necesidades de los usuarios internos y externos como fuente de inspiración para mejorar el servicio de las personas que se encuentran dentro de una institución.

### **2.2.1.2 El Proceso Administrativo**

El proceso administrativo es: un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevara a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad, sus elementos son, planeación, organización, dirección y control que son aplicables a todos los niveles y funciones de una institución.

Chiavetano (2004) “El proceso administrativo constituye un conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman un sistema e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del óptimo de talento humano, materiales, financieros y tecnológicos.”<sup>7</sup>

### **2.2.1.3 Elementos del Proceso Administrativo**

Proceso Administrativo y sus cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

## **2.2.2 Planificación**

La planificación es parte del proceso administrativo mediante el cual se prevé las acciones a realizarse a futuro, el tiempo en que deba efectuar y el uso eficiente de los recursos materiales que se emplearán, lo que permite anticiparnos de buena forma a los hechos y de igual manera nos predisponernos satisfactoriamente para el trabajo que debemos emprender, lo que significará que al final conseguiremos un trabajo efectivo que aportará significativamente al logro de los objetivos institucionales. La planeación es

---

<sup>7</sup>Chiavetano Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración

una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las

políticas y planes establecidos por los superiores. Si los gerentes no se les permiten cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

Un gerente, debido a su autoridad o posición en la organización, puede hacer más, planeación que otro o una planeación más importante, o bien la planeación de uno puede ser más básica y aplicable a una porción más grande de la empresa que la de otro. Sin embargo, todos los gerentes (desde presidentes hasta supervisores de primer nivel) hacen planes.

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio.

La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización.

Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

La planificación es parte del proceso administrativo mediante el cual se prevé las acciones a realizarse a futuro, el tiempo en que deba efectuarse y el uso eficiente de los recursos materiales que se emplearán, lo que permite anticiparnos de buena forma a los hechos y de igual manera predisponernos satisfactoriamente para el trabajo de debemos emprender, lo que significará que al final conseguiremos un trabajo efectivo que aportará significativamente al logro de los objetivos institucionales.

### 2.2.2.1 Organización

Hay quienes aseguran como deseable que en una organización prime cierta vaguedad, porque de esta manera se impone el trabajo en equipo, en virtud de la conciencia generalizada y la necesidad de cooperar al logro de todas las actividades.

Pero es indudable que, tanto las personas capaces, dispuestas a cooperar, trabajarán en conjunto más efectivamente si saben que parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación de sus funciones.

Diseñar, mejorar y sostener estos sistemas de funciones es el propósito básico de la función administrativa de la organización. Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe contener:

- 1) Objetivos verificables
- 2) Una idea clara de los principales deberes o actividades implicados
- 3) Un área de autoridad precisa, para que la persona que ejerza una función determinada, sepa qué puede hacer para cumplir las metas.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua española dice:

Pino Ángela (1998) "Organizar es establecer o reformar una cosa sujetando a las reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla".<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Pino, Ángela (1998), *El Control Administrativo (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo publicado)*. IUTA Sede Nacional, Anaco.

Bajo los esquemas de nuestra concepción la organización es un aspecto fundamental, determinante al interior del proceso administrativo, existen varios autores y tratadistas que manejan sus propios conceptos pero que lamentablemente muchas de las veces quedan como letra muerta en el papel, ya que nunca desciende a la oficina a la institución para ser puesta en práctica, la organización significa darle vida a la institución, crear departamentos necesarios y ubicar el personal idóneo con el perfil correspondiente para cada una de las funciones.

### **2.2.2.2 Dirección**

La Dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con los aspectos interpersonales de la administración.

Reinoso Víctor (1986) "Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. La mayoría de los administradores posiblemente coincidirán en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (deseos, actitudes, comportamiento individual y en grupos)."<sup>9</sup>

Para hablar del elemento de la Dirección, cabe señalar lo siguiente: un cuerpo sin cabeza no camina, un barco en alta mar sin su capitán camina hacia la deriva, una institución sin un líder un gerente o un administrador que dirija la institución se va al caos, porque todos los funcionarios y empleados harán lo que buenamente puedan hacer desde su punto de vista y sin pensar que todos deben aunar esfuerzos y conjugar acciones que permitan caminar a la institución por el sendero del éxito.

---

<sup>9</sup> REINOSO, Víctor, *El Proceso Administrativo y su aplicación en las empresas*, cuarta edición, 1986.

### **2.2.2.3 Seguimiento y Acompañamiento**

Personalmente y basado a la investigación que me he permitido realizar he logrado conseguir estos dos términos importantes y que considero que son fundamentales para la vida administrativa de toda las instituciones y que en la práctica pocos o nadie conocen y por tal razón tampoco lo aplican, para mi criterio el seguimiento como su palabra lo indica es la acción que nos permite estar en mayor contacto directo con el Gerente o viceversa para ver permanentemente como nos estamos desempeñando en cada una de nuestras funciones, y el acompañamiento en sitio tiene secuencia lógica para que en caso de existir alguna debilidad, falencia en el cumplimiento de tareas o funciones de cada uno de los funcionarios y poder brindar el aporte oportuno y necesario para garantizar al final el desempeño optimo del talento humano.

### **2.2.3 Control y Evaluación**

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

El control es el proceso que garantizan las actividades reales de las actividades proyectadas, en cambio la evaluación es un proceso dinámico, continuo y sistemático enfocado hacia cambio de conductas y rendimientos.

Brown (2002) "Entonces el proceso básico de control implica tres pasos: 1) Establecimiento de normas. 2) Medición del desempeño basándose en esas normas y 3) Corrección de las variaciones respecto de normas y planes."<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> BROWN, Stanley A. "Administración de las Relaciones con los Clientes" Editorial Mexicana (2002).

**Establecimiento de normas:** Las normas son criterios obligatorios de desempeño. Entre los tipos de normas se encuentran además de las leyes, los reglamentos, acuerdos, resoluciones, manuales, entre otros.

**Medición del desempeño basándose en esas normas.** En referencias a los indicadores diseñados para evaluar en forma cuantitativa y cualitativa la gestión planificada se mide los logros alcanzados, se comparan las previsiones para determinar las desviaciones y sus causas; en esta actividad interviene diversos factores internos o externos.

**Corrección de las variaciones respecto de normas y planes:** Es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de la administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas, o bien pueden corregirlas ejerciendo sus función de organización, ya sea reasignando funciones o aclarando deberes y responsabilidades que tiene el personal de apoyo frente al cumplimiento de metas y objetivos.

El control permite evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la institución, además se puede precisar los errores, identificar a los responsables y en forma oportuna informar a quien gerencia la institución para que tome las decisiones precisas, el control no solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino en forma permanente o por lo menos de manera periódica, conjuntamente con los actores que llevan a cabo las diferentes actividades, para que de esta forma se solucionen los problemas de manera eficaz.

Como es de dominio general, la evaluación es un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados administrativos institucionales, con el fin de proporcionar información de la cuales se deriven criterios útiles para la nueva toma de decisiones.

A la hora de introducir un proceso de evaluación es esencial plantificar como se va a efectuar el proceso, evaluación y modificación de su implementación.

El proceso puede medirse de manera más eficaz cuando hay un acuerdo desde el primer momento en lo referente al propósito de la evaluación y lo que pretende que proporcione.

Para demostrar que la evaluación del proceso es correcta es necesario planificar por adelantado, quién se encargará del seguimiento y cómo se llevará a cabo éste para que así los evaluadores estén en condiciones de hacer su trabajo y recomendar cualquier ajuste necesario a la luz de la evaluación en curso.

### **2.2.3.1 Control Interno**

El control interno es un proceso practicado por el Consejo de directores de una entidad, gerencia y demás personal designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de la seguridad en la información financiera, en la efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición reconoce que el sistema de control interno se extiende más allá de las funciones que directamente corresponden a los departamentos contables y financieros y en su sentido más amplio, control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica.

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable de que los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y

a la adhesión de las políticas prescritas por la administración. Estos controles sólo influyen indirectamente en los registros contables.

El control administrativo es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una institución, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos y que la actividad administrativa de la institución se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la Gerencia, en atención a las metas y a los objetivos previstos.

### **2.2.3.2 Responsabilidad Social**

Responsabilidad Social es una forma de gestión que se define por la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones humanas para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relacionan.

Las instituciones son socialmente responsables cuando adquieren un compromiso con el desarrollo social, político y económico de su ambiente, en los contextos internos y externos de sus actos.

La administración como institución pública a pesar de su impactante función de servicio a la comunidad está muy escasamente implicada en la Responsabilidad Social, tal vez por el gran número de trabajadores que generalmente emplea y la escasa motivación que consigue en muchos casos.

Es importante el integrar la Gestión del talento humano como parámetro de la Responsabilidad, a continuación se destacan dos conceptos que inciden directamente sobre este tema.

Calidad del Empleo. Aunque es un aspecto en el que están especialmente implicados los Agentes Sociales, la temporalidad, discriminación y falta de conciliación entre otros.

Arias(2000)“ Las derivadas de la organización como monotonía del trabajo, ritmo, intensidad, horarios, escasa motivación, así como la existencia de condiciones no ergonómicas, es decir, un entorno no adaptado a la persona para que no dañe su sensibilidad emocional y más bien trate de superarse a diario.”<sup>11</sup>

### **2.2.3.3 Gestión**

Es la acción y efecto de gestionar.

Gestionar: Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera

### **2.2.3.4 Gestión Eficaz**

La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola.

En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas

Gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la institución.

---

<sup>11</sup>ARIAS, GT.F., Heredia, E.V., *Administración de Recursos Humanos, Edición Trillas, México, 2000.*

Gestión eficaz, es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa.

Se puede concluir que la gestión eficaz, es hacer y estar relacionada estrechamente con la naturaleza cambiante, como los tecnológicos y utilizar todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

### **2.2.3.5 Las Tres “E” de la Gerencia**

Eficiencia, Eficacia y Economía

#### **2.2.3.5.1 Eficiencia:**

Es el logro de las metas con la menor cantidad de recurso. Se relaciona con la necesidad de supervivencia de la organización. La eficiencia pretende incrementos a través de las soluciones técnicas económicas

#### **2.2.3.5.2 Eficacia:**

Es el cumplimiento de los objetivos. Se relacionado con la media en que se maximizan todas las formas de rendimiento de la organización como sistema, busca la maximización del rendimiento de la organización por medios técnico, económicos y políticos.

#### **2.2.3.5.3 Economía:**

En el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros hechos por las entidades públicas entre las diferentes actividades, con el fin

de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

#### **2.2.3.5.4 Comunicación organizacional:**

Es el efecto de comunicar en un sistema abierto de una organización la información formal e informal que se genera para la adecuada relación y desempeño laboral de sus integrantes, tanto grupal como interpersonal

#### **2.2.4 Liderazgo**

Es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás.

##### **2.2.4.1 Trabajo en equipo**

Es una tendencia actual en las organizaciones modernas. Si bien es cierto se ha requerido de éste siempre y en todas las sociedades humanas, pero hoy se evidencia como condición sine-qua-non para avanzar con paso firme y más rápidamente.

Trabajar en equipo asegura, siempre que haya condiciones, una mejor calidad de los resultados. Trabajar en Equipo pone en práctica el concepto de la sinergia, al potenciar los resultados.

Para que exista trabajo en equipo se deben tener varias condiciones: La gente que hace parte debe saber cuál es el objetivo del equipo, debe haber un crecimiento individual y las personas saben cuál es el producto que dan a los demás como equipo.

Muchas otras cosas se unen para que esta forma de trabajo se de, la buena comunicación, un buen plan de trabajo, seguimiento a la labor, respeto, saber resolver sus conflictos, cordialidad, reglas conocidas y roles designados.

#### **2.2.4.2 Negociación:**

es el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos

#### **2.2.4.3 Cultura Organizacional o Corporativa:**

Comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización. Se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

ETKIN, JORGE (1993) "Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros"<sup>12</sup>

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de

---

<sup>12</sup> ETKIN, Jorge, la doble moral de las organizaciones, Mc Graw Hill, 1993

comportamiento que reflejen los objetivos de la organización. A ello hay que añadir la cultura interna existente entre los trabajadores.

Los diversos grupos de trabajo dentro de la organización tienen sus propias maneras de interactuar, que hasta cierto punto, afectan a todo el sistema. También puede haber cultura importada, por ejemplo cuando los informáticos adquieren experiencia, lenguaje o comportamientos fuera y después su presencia puede influir a la organización.

Werher W, (1982) "Esto combina los Recursos Humanos y en particular sus actividades administrativas con los medios puestos a su disposición por la informática, y se refieren en particular a las actividades de planificación y tratamiento de datos para integrarlos en un único sistema de gestión."<sup>13</sup>

En el desarrollo del saber humano, especialmente en lo que concierne a las ciencias administrativas, encontramos herramientas que deben utilizar los Gerentes de las instituciones públicas para definir una plataforma realista sobre la que basarán sus actividades en forma inteligente y efectiva, con el verdadero propósito de favorecer a la población de nuestra provincia y del país en general.

## **2.4 Hipótesis**

¿El Mejoramiento del Talento humano influye en la Gestión Administrativa de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza.

---

<sup>13</sup> WERHER W. Jr. Hertz Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos Arizona StateUniversty*. Ed. Ing. Agustín Contin. España 1982.

## **2.5 Conceptualización de las Variables**

La administración de recursos humanos tiene como objetivo el mejoramiento continuo del desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

## 2.6 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN:

I

VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS			TÉCNICA
			AD	DU	DR	
2.1 MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.	2.1.1 Desarrollo Personal	2.1.1.1 Papel de la gestión humana en la organización		2	2	ENCUESTA INSTRUMENTO CUESTIONARIO
		2.1.1.2 Gestión humana como agregadora de valor en la organización		1	1	
		2.1.1.3 Gestión del Talento Humano	3		9	
	2.1.1.4 desempeño del talento humano	5				
	2.1.1.5 Gestión del desempeño	6				
	2.1.3.1 Auditoría de Recursos Humanos	4				
		7				
	2.1.2 Fases que constituyen la gestión del desempeño	2.1.2.2 Tutoría	10		6	
		2.1.2.3 Análisis de Resultados	9	5	7	
		2.1.2.4 Evaluación del Desempeño	8	9		
		2.1.2.5 gestión del Talento Humano				
	2.1.3 Eficiencia en la Gestión del Talento Humano	2.1.3 Eficiencia en la Gestión del Talento Humano	2	2	5	
		2.1.3.2 Ventajas de la Auditoría de Recursos Humanos	3	3		
		2.1.3.3 Gestión Pública y Calidad		6	4	
2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	2.2.1 Funciones de un Administrador	2.2.1.1 Importancia de la administración		7		
		2.2.1.2 Proceso Administrativo		8		
	2.2.2 Planificación	2.2.1.3 Elementos del proceso Administrativo				
		2.2.2.1 Organización				
	2.2.2.2 Dirección					
	2.2.2.3 Seguimiento y Acompañamiento			4		

	<p><b>2.2.3 Control y Evaluación</b></p> <p><b>2.2.4 Liderazgo</b></p>	<p>2.2.3.1 Control Interno  2.2.3.2 Responsabilidad Social  2.2.3.3 Gestión  2.2.3.4 Gestión Eficaz  2.2.3.5 Las tres "E" de la Gerencia  2.2.3.6 Comunicación Organizacional</p> <p>2.2.4.1 Trabajo en Equipo  2.2.4.2 Negociación  2.2.4.3 Cultura Organizacional o corporativa</p>	<b>1</b>	<p><b>8</b></p> <p><b>10</b></p>	<b>10</b>	
--	--	---	----------	----------------------------------	-----------	--

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizará una investigación de campo, por cuanto la acción será obtenida directamente lugar de los hechos.

##### 3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

**Descriptivo**, permitirá determinar cómo suceden los hechos y tomar las decisiones acertadas para la solución.

##### **Por la Factibilidad**

Es un proyecto factible ya que la alternativa de solución contará con los recursos propios del investigador y la decisión del Director de ejecutar la propuesta.

#### 3.2. Población y muestra

Para el desarrollo de la presente investigación se trabajará con el universo conformado por el Director, 20 Administrativos, 10 docentes urbanos y 40 docentes rurales, un total de 71 personas.

CUADRO 2: Población a investigarse

DIRECTORA	1
PERSONAL ADMIN.	20
DOCENTES URB.	10
DOCENTES RURAL.	40
TOTAL	71

### 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

CUADRO 3: Técnica e instrumentos de recolección de datos

<b>TECNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de entrevistas

La encuesta se aplicó al personal administrativo, docente urbano y rural de la Dirección Intercultural Bilingüe de Pastaza, con la finalidad de potenciar el desempeño del Talento Humano.

La entrevista a la Directora de la Institución, con la finalidad de conocer sus inquietudes.

### 3.4. Tratamiento de la información

#### a) Procesamiento de datos

La tabulación, ordenamiento de los datos se trabajó a través de tablas o cuadros que contendrán la alternativa, el número de encuestados y el porcentaje, su representación será gráfica, usando Microsoft Excel 2007.

#### b) Procesamiento de información

Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente.

Tabulación o cuadros según variables.

Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos.

Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

Verificación de hipótesis.

Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

## CAPÍTULO IV

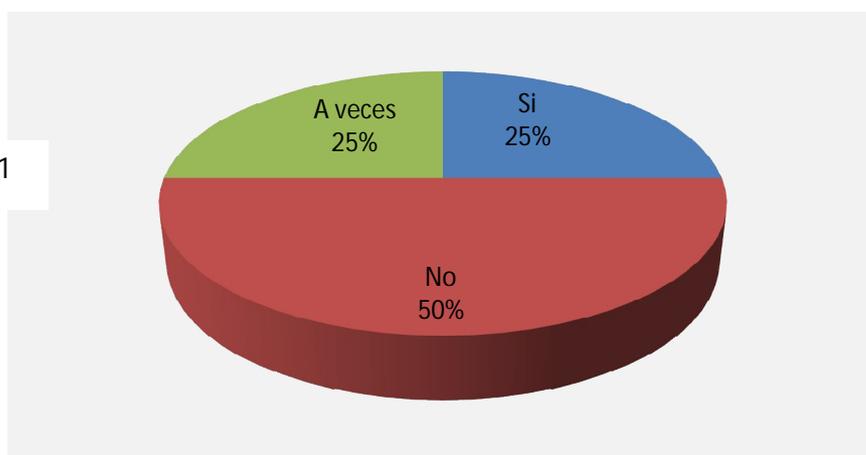
### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. ¿Hay la preocupación necesaria por parte de las autoridades para mejorar el Talento Humano?

CUADRO 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	25
No	10	50
A veces	5	25
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

GRÁFICO 1



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 25% que significan 5 encuestados indican que no existe una verdadera preocupación para mejorar el talento humano el 50% que significan 10 personas muestran que la misma es continua, y el 25% que significan 5 personas indican que esto no se realiza.

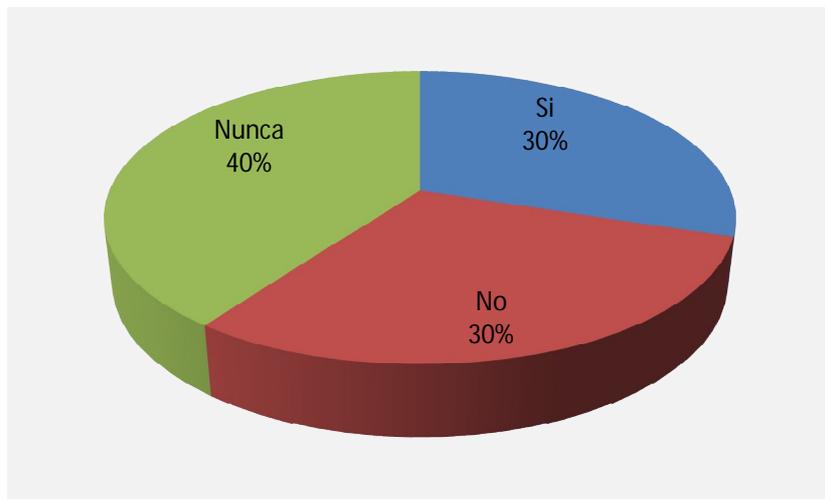
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que es importante que las autoridades muestren una verdadera preocupación para el mejoramiento del Talento humano, ya que la misma ayudaría a que la gestión administrativa mejore dentro de la institución.

## 2. ¿Se plantean alternativas para el mejoramiento del Talento Humano?

CUADRO 2

Alternativas	Número de Personas	Porcentaje
Si	6	30
No	6	30
Nunca	8	40
Total	20	100

GRÁFICO 2



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIBP

### ANÁLISIS

El 30% que significan 6 encuestados indican que siempre se plantean alternativas, mientras que el 30% que significan 6 personas muestran que la misma se realiza con relativa frecuencia, y el 40% que significan 8 personas indican que la misma no se realiza.

### INTERPRETACIÓN

Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria es que no existen alternativas para el mejoramiento del talento humano, lo cual imposibilita el obtener información adecuada para la toma de decisiones dentro de la institución

### 3. ¿Existe control adecuado en su área de trabajo para mejorar el Talento Humano?

CUADRO 3

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Siempre	8	40
A veces	9	45
Nunca	3	15
Total	20	100

GRAFICO 3



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 40% que significan 8 encuestados indican que siempre se realiza control interno en las áreas de trabajo, mientras que el 45% que significan 9 personas muestran que a veces esto se realiza, y el 15% que significan 3 personas indican que nunca se realiza un control interno para el mejoramiento del Talento Humano de la Dirección.

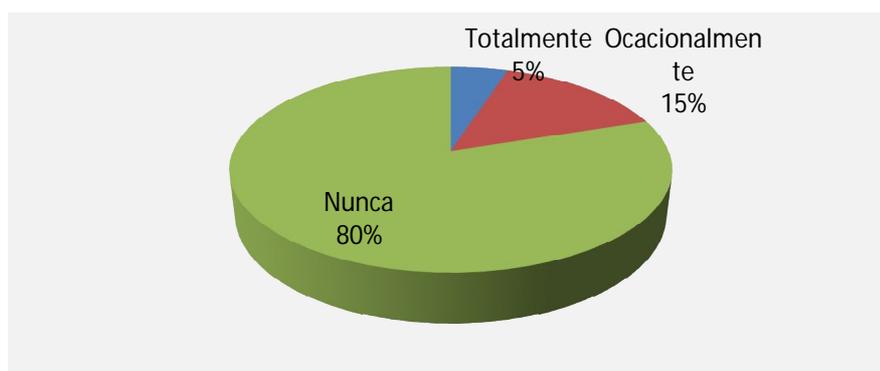
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no se aplique el control interno hace que la institución no tenga un mejoramiento de una manera continua.

**4. ¿Cuál es su posición con las políticas que se emplean en el mejoramiento del Talento Humano?**

CUADRO 4

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Totalmente	1	5
Ocasionalmente	3	15
Nunca	16	80
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

GRAFICO 4



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 2% que significan 8 encuestados indican que siempre se aplican políticas para el mejoramiento del talento, mientras que el 13% que significan 9 personas muestran que a veces esto se realiza, y el 75% que significan 51 personas indican que nunca se aplican políticas para mejorar el Talento Humano de la Dirección

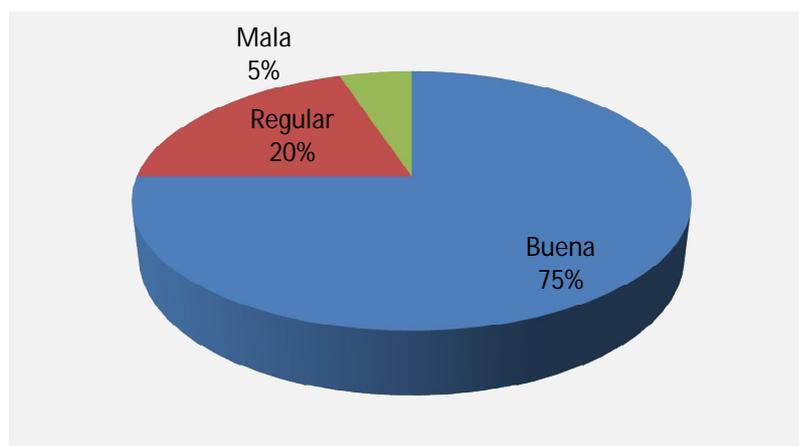
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no se aplican políticas para mejorar el Talento Humano en la Dirección.

**5.- Los servicios que brinda el Talento Humano en la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza es?**

CUADRO 5

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Buena	15	75
Regular	4	20
Mala	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

GRAFICO 5



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIBP

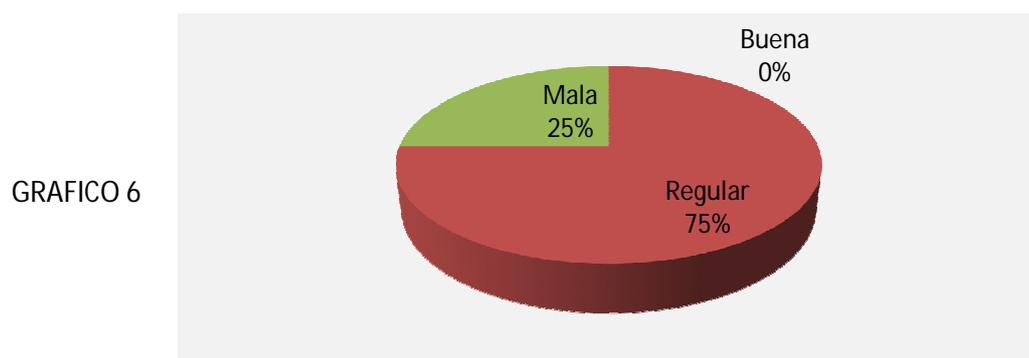
**ANÁLISIS:** El 75% que significan 15 encuestados indican que sienten satisfacción en cuanto a los servicios que se brinda, el 20% que significan 4 personas nos dan una muestra de que la misma es regular, y el 5% que significan 1 personas indican que es mala.

**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que el nivel de servicio es insuficiente y que el mismo no satisface las expectativas de las personas inmiscuidas en este campo.

**6. La oportunidad en la entrega de los servicios en la Gestión administrativa de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastazaes?**

CUADRO 6

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Buena	0	0
Regular	15	75
Mala	5	25
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 0% que significan 0 encuestados no tienen adhesión por que se entregue con oportunidad los servicios en la gestión de los recursos humanos, el 75% que significan 15 personas nos dan una muestra de que la misma es regular, y el 25% que significan 5 personas indican que es mala.

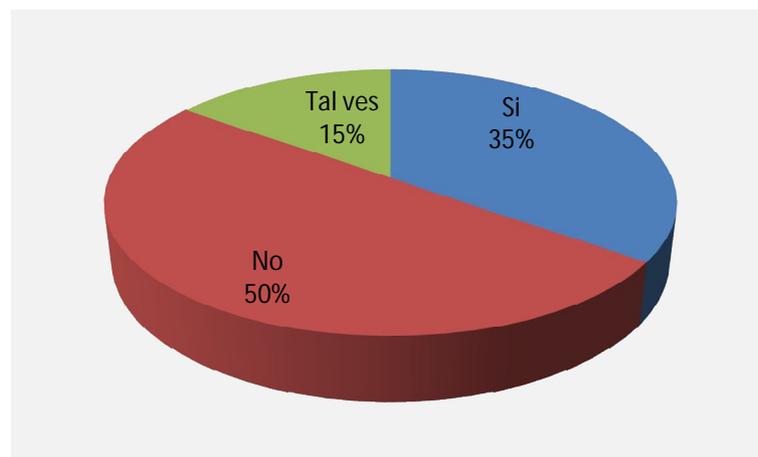
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que la entrega de servicios del departamento de gestión de recursos humanos es deficiente y aquello no coadyuva a que el personal sea atendido de manera eficiente.

**7. ¿Cree usted que la gestión administrativa refleja la calidad de servicio?**

CUADRO 7

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	7	35
No	10	50
Tal ves	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

GRAFICO 7



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 35% que significan 7 encuestados indican estar de acuerdo con que la gestión administrativa refleja la calidad del servicio, el 50% que significan 10 personas nos dan una muestra de que están mediamente de acuerdo con el mismo, y el 15% que significan 3 personas indican no estar de acuerdo.

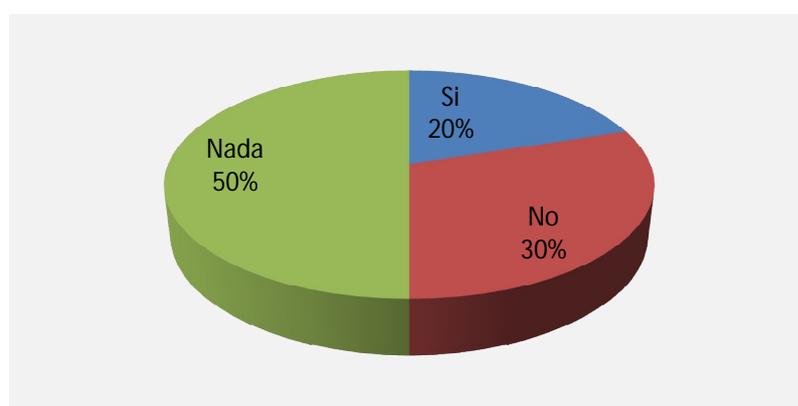
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que la elaboración de un manual de auditoría ayudaría a promocionar y fortalecer institución.

## 8.- ¿Contribuyen la Gestión administrativa hacer más efectiva la Institución?

CUADRO 8

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	4	20
No	6	30
Nada	10	50
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

GRAFICO 8



Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIBP

### ANÁLISIS

El 20% que significan 4 encuestados indican que las actividades de gestión administrativa hacen más efectiva la institución, el 30% que significan 6 personas nos dan muestra de que la misma ayuda poco, y el 50% que significan 10 personas indican que la misma no ayuda nada.

### INTERPRETACIÓN

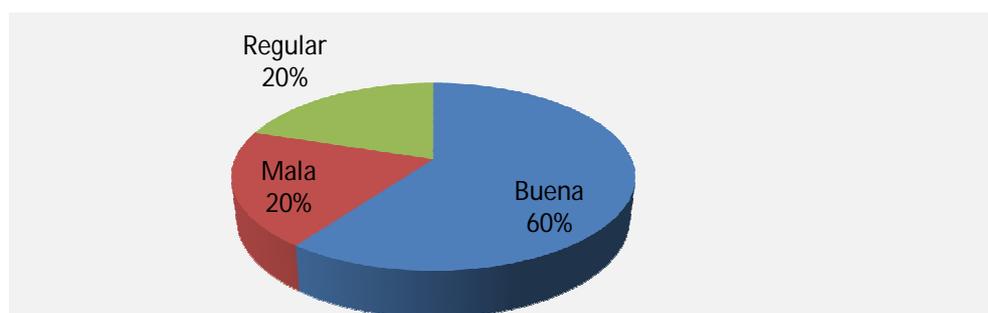
Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que el departamento de gestión administrativa debe mejorar su gestión para hacer más efectiva su contribución a la institución

**9. ¿La gestión administrativa en la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza es?**

CUADRO 9

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Buena	12	60
Mala	4	20
Regular	4	20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

GRAFICO 9



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 60% que significan 12 encuestados indican que la gestión administrativa en la institución es óptima, el 20% que significan 4 personas nos dan muestra de que el mismo es regular, y el 20% que significan 4 personas indican que el mismo es débil.

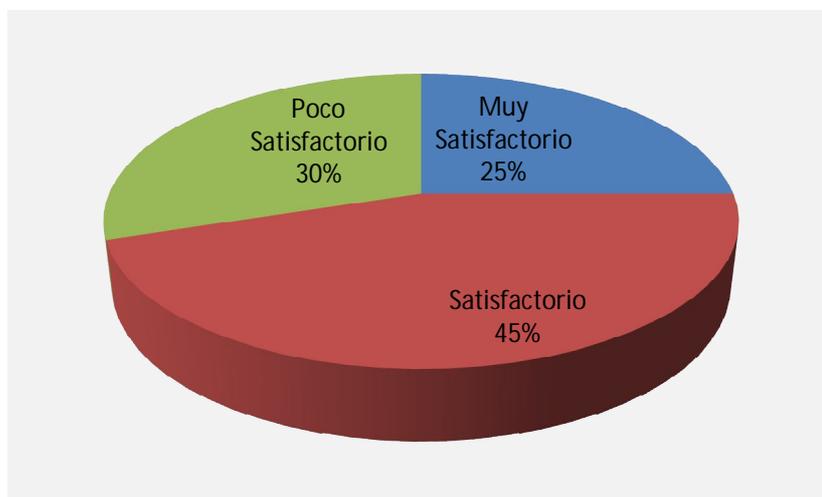
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria gestión administrativa de la institución debe mejorar ya que con ello se contribuiría a que la institución maneje mejores parámetros en cuanto a la gestión de los recursos humanos.

**10. ¿Cómo evalúa usted la gestión administrativa dentro de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza?**

CUADRO 10

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Muy Satisfactorio	5	25
Satisfactorio	9	45
Poco Satisfactorio	6	30
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

GRAFICO 10



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 25% que significan 5 encuestados dicen que la evaluación administrativa es muy satisfactoria, el 45% que significan 9 personas muestran que la misma es satisfactoria, y el 30% que significan 6 personas indican que la misma es poco satisfactoria.

**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria las evaluaciones ayudan a mejorar satisfactoriamente la gestión administrativa.

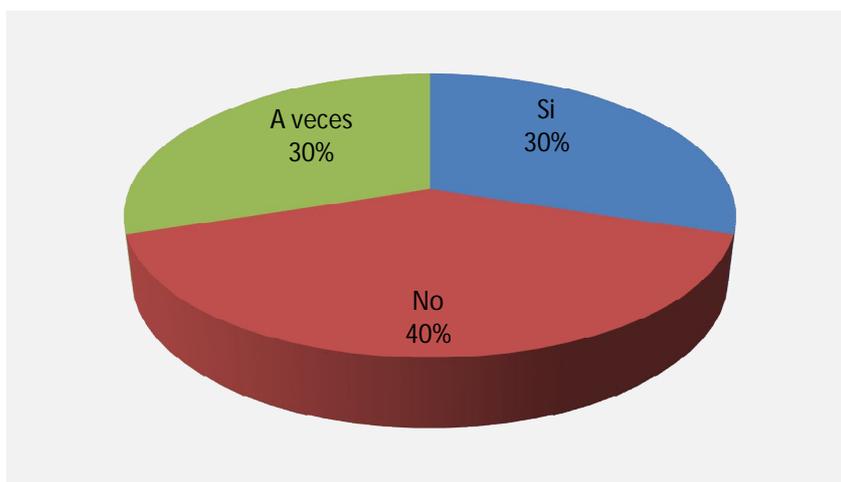
## Aplicación de Encuesta realizada al Personal Docente Urbano

1.- ¿Se realizan cursos para el mejoramiento del talento humano en el sector educativo?

CUADRO 11

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	3	30
No	4	40
A veces	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

GRAFICO 11



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente urbano de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 30% que significa 3 encuestados indican que si se realizan cursos para el mejoramiento del talento humano en el sector educativo el 40% que significa 4 personas indican que no se realizan cursos y el 30% que significan 3 personas indican que a veces se realizan los cursos.

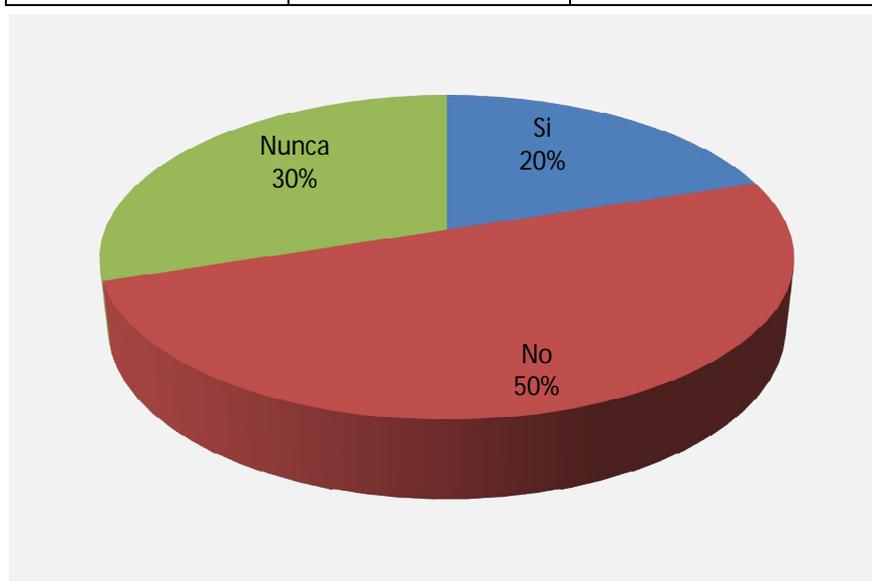
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que es importante que se realicen cursos para mejorar el talento humano dentro del sector educativo.

**2.- ¿Se plantean alternativas para el mejoramiento del Talento Humano dentro del sector educativo urbano?**

CUADRO 12

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	2	20
No	5	50
Nunca	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

GRAFICO 12



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente urbano de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 20% que significa 2 encuestados indican que si se plantean alternativas en el sector educativo, mientras que el 50% que significa 5 personas indican que no se realizan alternativas y el 30% que significa 3 personas indican que la misma no se realiza nunca.

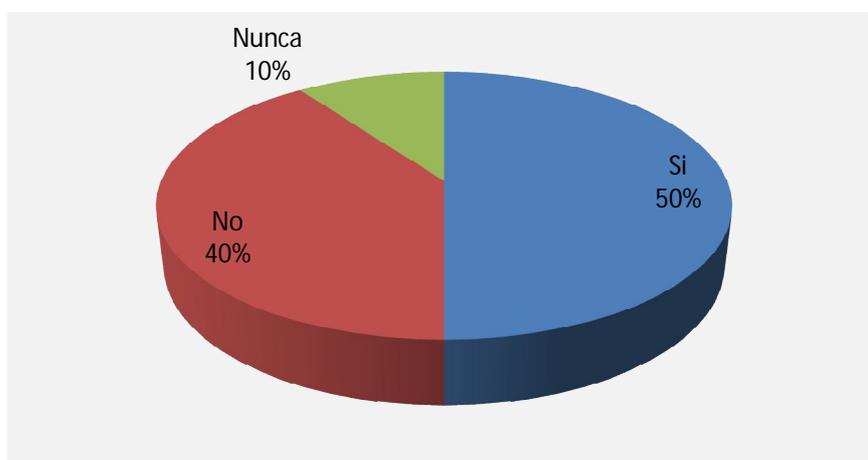
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no existen alternativas para el mejoramiento del talento humano en el sector educativo.

**3.- ¿Cree usted que existe control adecuado en su área de trabajo para mejorar el talento humano?**

CUADRO 13

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	5	50
No	4	40
Nunca	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

GRAFICO 13



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente urbano de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 50% que significa 5 encuestados indican que si se realizan control interno en el área de trabajo, mientras que el 40% que significa 4 personas muestran que no se realiza, y el 10% que significa 1 persona indica que nunca se realiza un control educativo interno para el mejoramiento del talento humano de la Dirección.

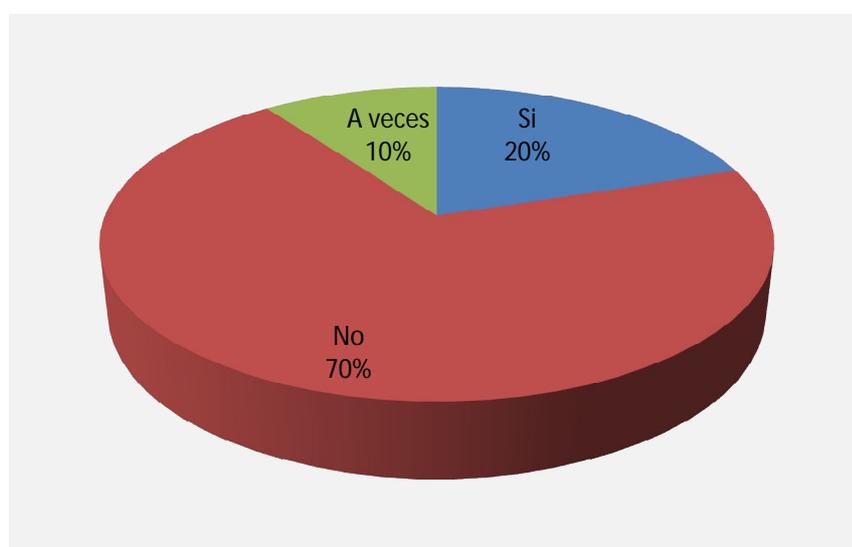
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no se aplica el control educativo interno, esto hace que el personal docente no tenga un mejoramiento de manera continua.

#### 4.- ¿Está usted de acuerdo con las ocho horas de labores?

CUADRO 14

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	2	20
No	7	70
A veces	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

GRAFICO 14



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente urbano de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 20% que significa 2 personas encuestadas indican que si están de acuerdo con las ocho horas, mientras que el 70% que son 7 personas encuestadas dicen no estar de acuerdo con esta disposición, y el 10% que significa 1 persona encuestado indica que a veces pueden estar de acuerdo.

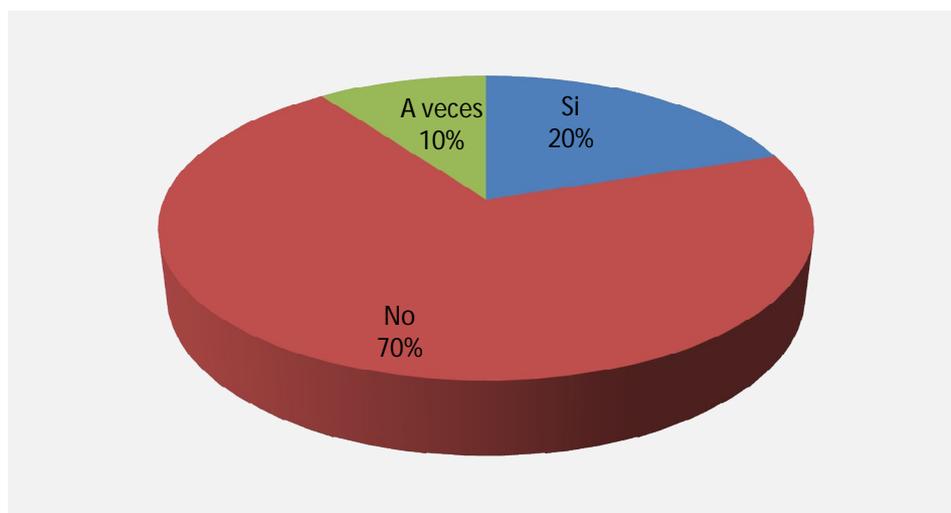
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no están de acuerdo con las ocho horas de trabajo, porque no alcanzan a revisar tareas y preparar las clases siguientes.

**5.- ¿Está de acuerdo con la nueva disposición gubernamental de no laborar en otra institución pública?**

CUADRO 15

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	2	20
No	7	70
A veces	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

GRAFICO 15



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente urbano de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 20% que significa 2 encuestados indican que si están de acuerdo con la disposición gubernamental, mientras que el 70% que significa 7 encuestados dicen que no están de acuerdo y el 10% indica que la medida no es totalmente mala.

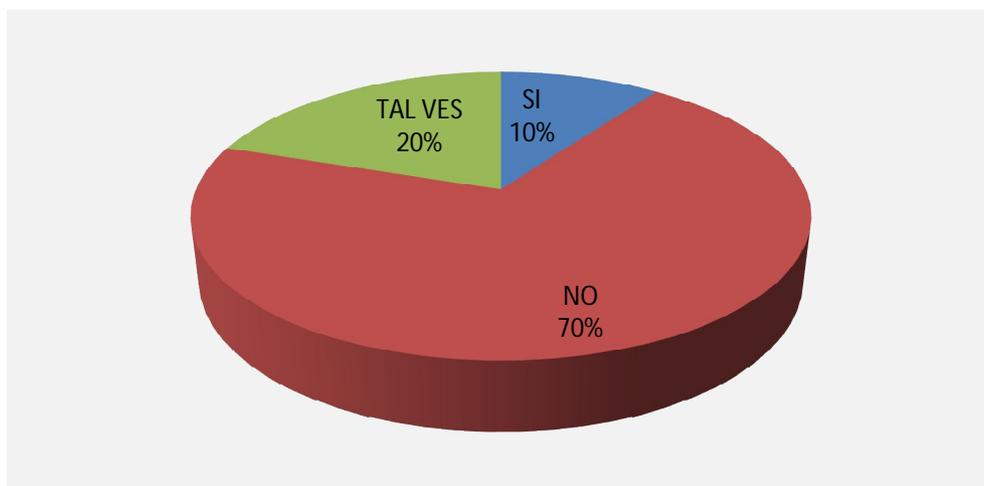
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenido y la porcentualización mayoritaria que no están de acuerdo con la disposición gubernamental, ya que si no laboran en otro establecimiento no podrían sustentar sus hogares.

**6.- ¿Cree usted, que se debe mejorar los programas educativos en el sector urbano?**

CUADRO 16

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	1	10
NO	7	70
TAL VES	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

GRAFICO 16



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente urbano de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 10% que significa 1 personas encuestadas indican que si reciben mejoramiento en los programas educativos, mientras que el 70% que son 7 personas encuestadas dicen no recibir mejoramiento educativo, y el 10% que significa 1 persona encuestado indica que es muy poco el mejoramiento de los programas educativos.

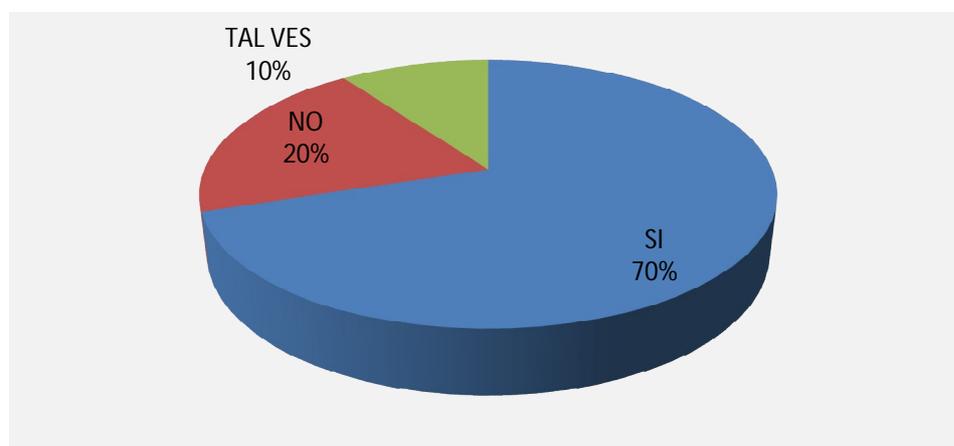
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no se realiza mejoramientos en los programas educativos, lo que hace que la educación no sea la mejor.

**7.-¿Está usted de acuerdo con las evaluaciones que está realizando el Ministerio de Educación a los docente**

CUADRO 17

ALTERNATIVAS	NUMER DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	7	70
NO	2	20
TAL VES	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

GRAFICO 17



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente urbano del DIBP

**ANÁLISIS:** El 70% que significa 7 personas encuestadas indican que si están de acuerdo con las evaluaciones ministeriales, mientras que el 20% que son 2 personas encuestadas dicen no estar de acuerdo con estas evaluaciones, y el 10% que significa 1 persona encuestado indican que tal ves estas evaluaciones tengan un buen resultado para la educación.

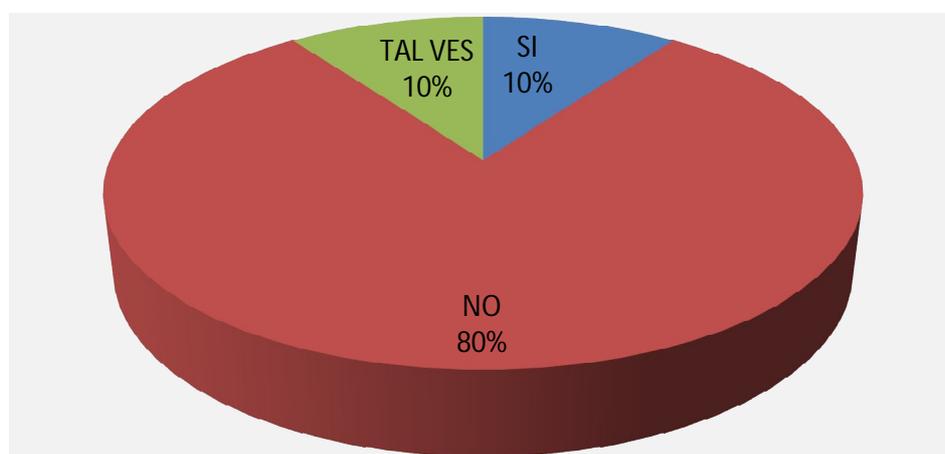
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que las evaluaciones si ayudaran a mejorar el nivel de los maestros.

**8.-¿Cree que el Ministerio de Educación está pendiente de las necesidades del personal urbano de la provincia?**

CUADRO 18

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	1	10
NO	8	80
TAL VES	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

GRAFICO 18



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente urbano de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 10% que significa 1 personas encuestadas indican que si hay preocupación por parte del ministerio de educación, mientras que el 80% que son 8 personas encuestadas dicen no hay preocupación por parte del mismo, y el 10% que significa 1 persona encuestado indican que es muy poca la preocupación de ministerio por los docentes de la provincia.

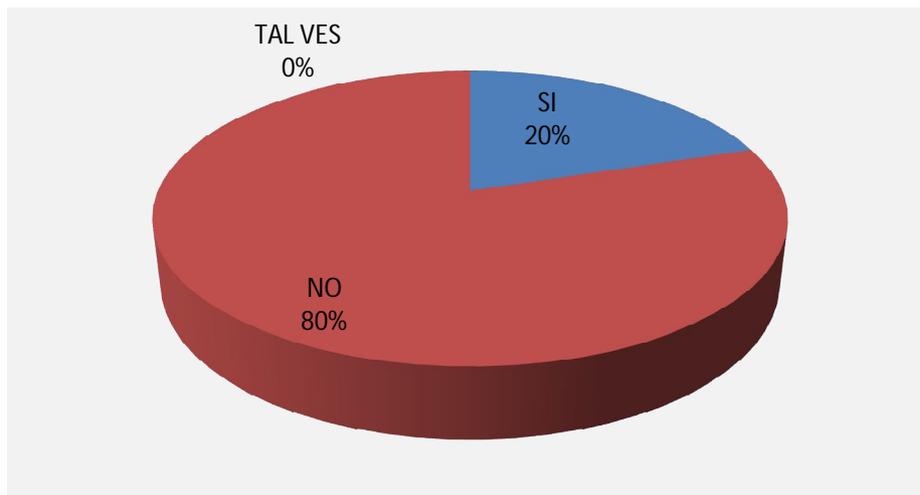
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que las evaluaciones si ayudaran a mejorar el nivel de los maestros.

**9¿Cree que la capacidad docente debe ser permanente en la provincia?**

CUADRO 19

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	2	20
NO	8	80
TAL VES	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

GRAFICO 19



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente urbano de la DIBP

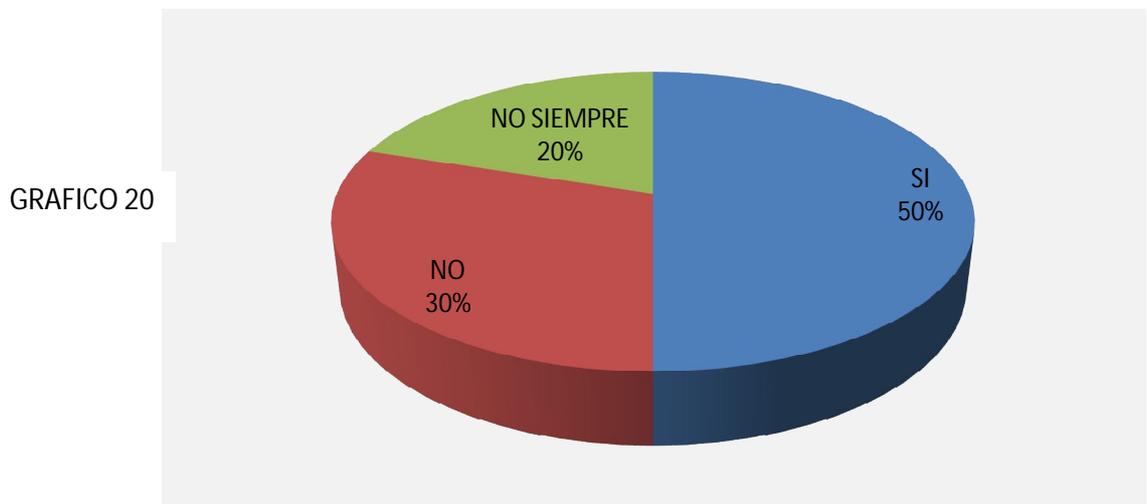
**ANÁLISIS:** El 20% que significa 2 personas encuestadas indican que si hay permanencia de la capacitación docente, mientras que el 80% que son 8 personas encuestadas dicen no hay permanencia en la capacitación docente, y el 0% que significa 0 persona no opinaron al respecto.

**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no se dan capacitaciones continuas a los docentes urbanos de la provincia.

## 10 ¿A los maestros urbanos se les cancela sus haberes a tiempo?

CUADRO 20

ALTERNATIVAS	NUMER DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	5	50
NO	3	30
NO SIEMPRE	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente urbano de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 50% que significa 5 personas encuestadas indican que si les cancelan a tiempo sus haberes, mientras que el 30% que son 3 personas encuestadas dicen no son puntuales, y el 20% que significa 2 personas dicen que no siempre son puntuales.

**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no son puntuales en la cancelación de haberes de los maestros.

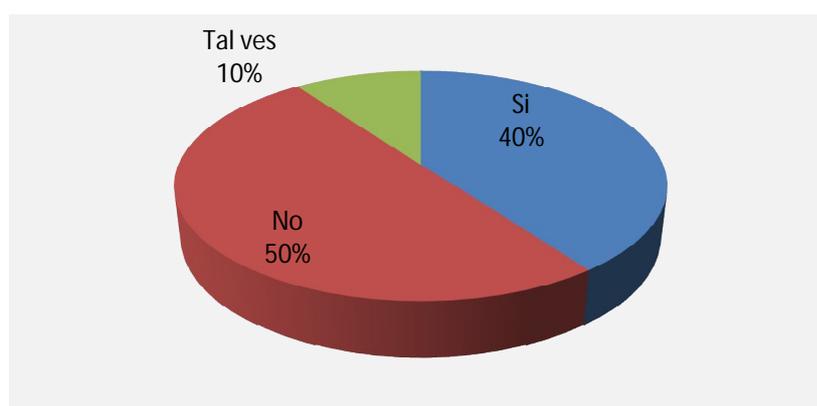
## Aplicación de Encuesta realizada al Personal Docente Rural.

### 1. ¿Se realizan cursos para el mejoramiento del talento humano en el sector educativo rural

CUADRO 21

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	16	40
No	20	50
Tal ves	4	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

GRAFICO 21



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente rural de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 40% que significa 16 encuestados indican que si realizan cursos para el mejoramiento educativo rural, el 50% que son 20 encuestados indican que no realizan cursos para el mejoramiento educativo rural, y el 10% que son 4 entrevistados dicen que muy pocas veces han realizado cursos.

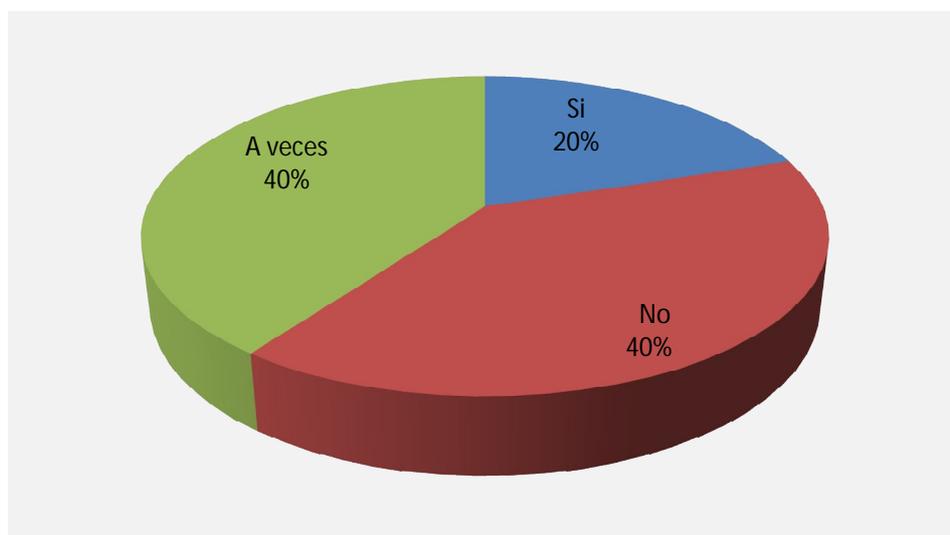
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no se realizan cursos para mejorar el talento educativo rural.

**2. ¿Se plantean alternativas para el mejoramiento del Talento Humano dentro del sector educativo rural**

CUADRO 22

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	8	20
No	16	40
A veces	16	40
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

GRAFICO 22



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente rural de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 20% que significa 8 personas encuestadas indican que si hay alternativas de mejoramiento educativo rural, mientras que el 40% que son 16 personas encuestadas dijeron que no existen alternativas de mejoramiento y el 40% que son 16 personas encuestadas dijeron que son muy pocas las alternativas.

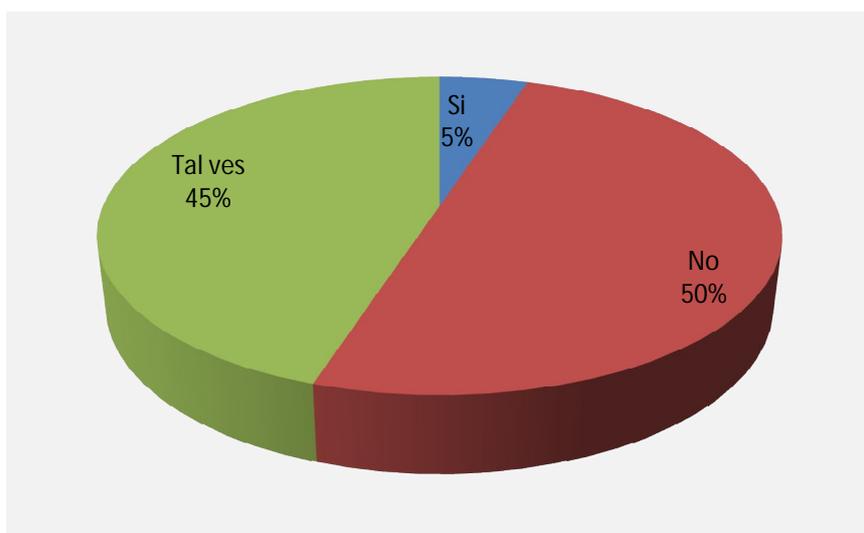
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no existen alternativas para el mejoramiento educativo rural.

**3. Está usted de acuerdo con que en el sector rural se incluya la pluridocencia.**

CUADRO 23

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	2	5
No	20	50
Tal ves	18	45
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

GRAFICO 23



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente rural de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 5% que significa 2 encuestados que estarían de acuerdo con que se incluya la pluridocencia, en cambio el 50% de encuestados que son 20 personas indican que no están de acuerdo y el 45% que son 18 encuestados dicen que por necesidad podrían aceptar.

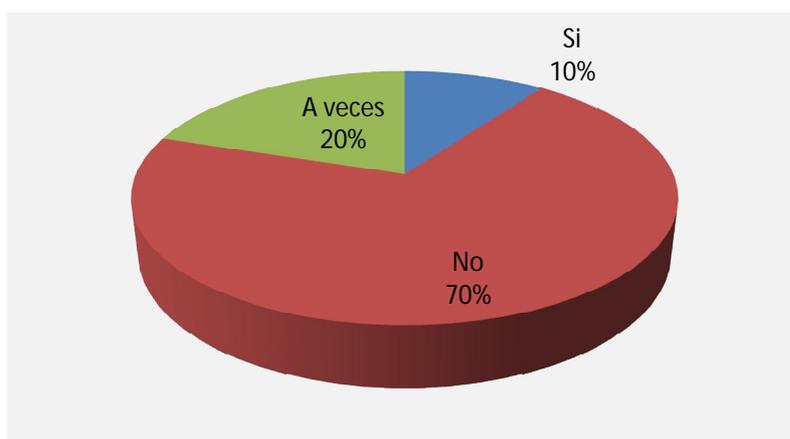
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria, no están de acuerdo con que se incluya la pluridocencia.

**4.¿Se realizan cursos de capacitación motivacional para mejorar el desempeño docente?**

CUADRO 24

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	4	10
No	28	70
A veces	8	20
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

GRAFICO 24



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente rural de la DIBP

**ANALISIS:** El 10% que significa 4 encuestados indican que si reciben cursos de capacitación motivacional, el 70% que son 28 encuestados dicen que no reciben cursos de capacitación motivacional, y el 20% que son 8 personas encuestadas que son muy pocas las veces que reciben cursos motivacionales.

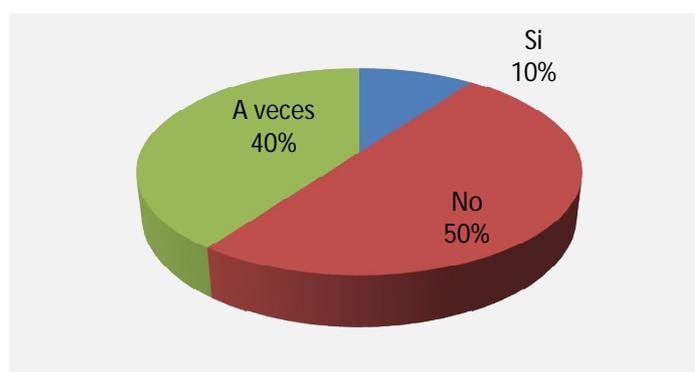
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no reciben cursos motivacionales que ayuden a mejorar el desempeño docente

**5.-¿Usted recibe cursos de actualización en el manejo para la planificación de sus asignaturas?**

CUADRO 25

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	4	10
No	20	50
A veces	16	40
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

GRAFICO 25



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente rural de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 10% que significa 4 encuestados que si realizan cursos para manejo de planificación de asignaturas, el 50% que son 20 encuestados dicen no realizan cursos para manejo de planificación de asignaturas, y el 40% que son 16 encuestados que casi no tienen este tipo de cursos.

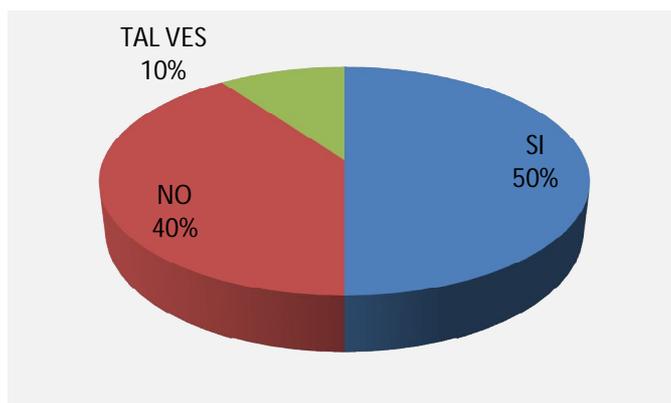
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no se dan cursos para manejo de planificación de asignaturas.

**6.-¿Cree usted, que se debe mejorar los programas educativos en el sector rural?**

CUADRO 26

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	20	10
NO	16	50
TAL VES	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

GRAFICO 26



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente rural de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 10% que significa 1 personas encuestadas indican que si reciben mejoramiento en los programas educativos, mientras que el 50% que son 5 personas encuestadas dicen no recibir mejoramiento educativo, y el 40% que significa 4 persona encuestado indica que es muy poco el mejoramiento de los programas educativos.

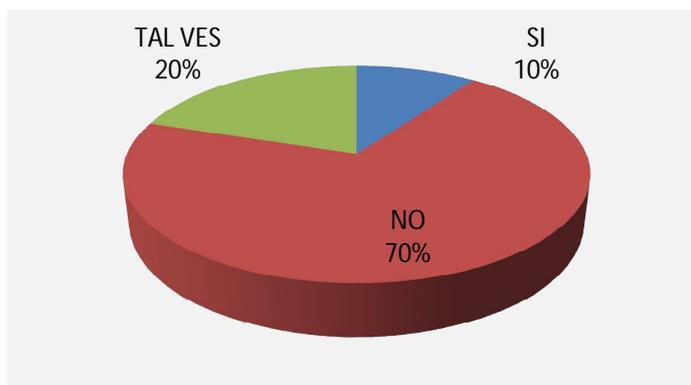
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no se realiza mejoramientos en los programas educativos, lo que hace que la educación no sea la mejor.

**7.-¿Está usted de acuerdo con las evaluaciones que está realizando el Ministerio de Educación a los docentes del país?**

CUADRO 27

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	4	10
NO	28	70
TAL VES	8	20
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

GRAFICO 27



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente rural de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 70% que significa 7 personas encuestadas indican que si están de acuerdo con las evaluaciones ministeriales, mientras que el 20% que son 2 personas encuestadas dicen no estar de acuerdo con estas evaluaciones, y el 10% que significa 1 persona encuestado indican que tal vez estas evaluaciones tengan un buen resultado para la educación.

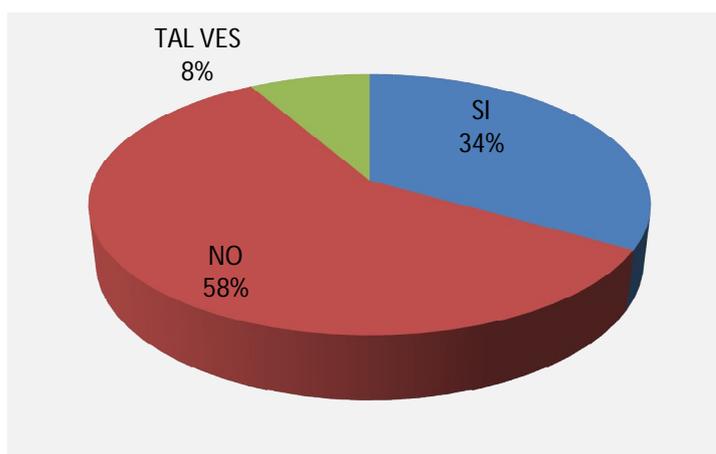
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que las evaluaciones si ayudaran a mejorar el nivel de los maestros.

**8. ¿Cree que el Ministerio de Educación está pendiente de las necesidades del personal rural de la provincia?**

CUADRO 28

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	16	40
NO	28	70
TAL VES	4	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

GRAFICO 28



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente rural de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 10% que significa 1 personas encuestadas indican que si hay preocupación por parte del ministerio de educación, mientras que el 80% que son 8 personas encuestadas dicen no hay preocupación por parte del mismo, y el 10% que significa 1 persona encuestado indican que es muy poca la preocupación de ministerio por los docentes de la provincia.

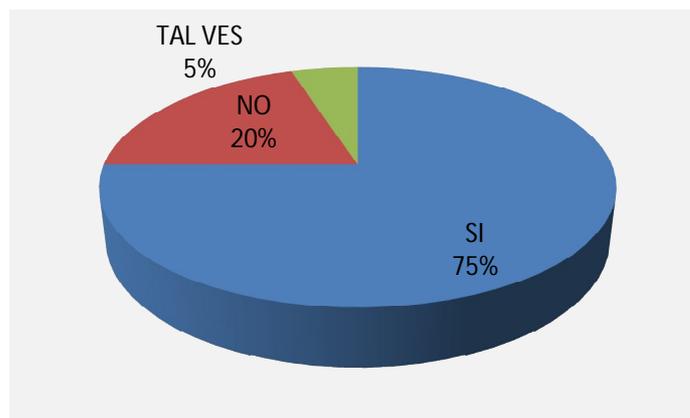
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que las evaluaciones si ayudaran a mejorar el nivel de los maestros.

**9.- ¿Cree que la capacidad docente debe ser permanente en la en el sector docente rural provincia?**

CUADRO 29

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	30	75
NO	8	20
TAL VES	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

GRAFICO 29



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente rural de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 75% que significa 30 personas encuestadas indican que si debe haber permanencia en la capacitación docente, mientras que el 20% que son 8 personas encuestadas dicen no es necesaria la permanente capacitación docente, y el 2% que significa 5 persona no opinaron al respecto.

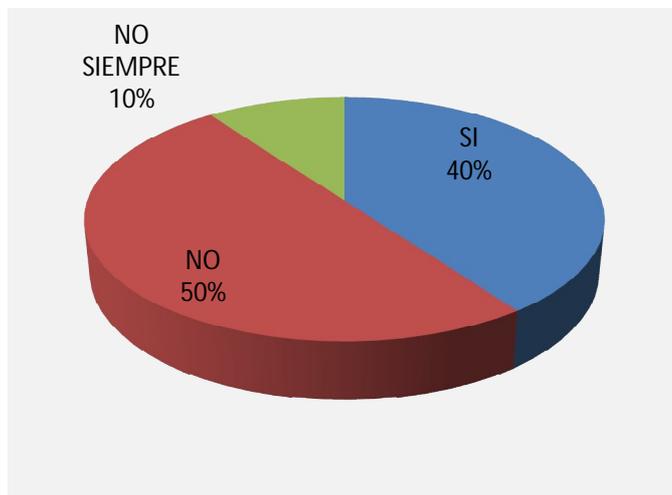
**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no se dan capacitaciones continuas a los docentes urbanos de la provincia.

**10.- ¿A los maestros RURALES se les cancela sus haberes a tiempo?**

CUADRO 30

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	16	40
NO	20	50
NO SIEMPRE	4	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

GRAFICO 30



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal docente rural de la DIBP

**ANÁLISIS:** El 50% que significa 5 personas encuestadas indican que si les cancelan a tiempo sus haberes, mientras que el 30% que son 3 personas encuestadas dicen no son puntuales, y el 20% que significa 2 personas dicen que no siempre son puntuales.

**INTERPRETACIÓN:** Se puede concluir con los resultados obtenidos y la porcentualización mayoritaria que no son puntuales en la cancelación de haberes de los maestros.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**ENTREVISTA APLICADA A LA DIRECTORA DE EDUCACIÓN  
INTERCULTURAL BILINGÜE DE PASTAZA**

**LICDA. MARGARITA LÓPEZ**

**TITULO: LICENCIADO EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

**FUNCION: DIRECTORA PROVINCIAL BILINGÜE DE PASTAZA**

**1. ¿Considera usted que la gestión administrativa refleja la calidad de servicio?**

Totalmente de acuerdo, en vista de que se determinara el desempeño del personal, mismo que contribuye a un cambio de comportamiento de la institución potenciando sus oportunidades de mejora.

**2. Cómo evalúa usted la Gestión Administrativa dentro de la Dirección?**

Verdaderamente, existe muchas falencias en la administración, por cuanto el personal tiene muy pocas oportunidades de actualizarse o aún peor de realizar cursos para mejorar la gestión administrativa, aunque se crea que el Gobierno apoya a los indígenas no es tan cierto.

**3. ¿Qué recomienda usted para mejorar el Talento Humano de la Dirección?**

Considero que se debe incluir métodos y técnicas que ayuden a mejorar el Talento Humano dentro de la Dirección para determinar su efectividad.

**4. ¿Considera usted que la Gestión Administrativa es importante y necesario en el sector público, por qué?**

Es muy importante y necesario la Gestión administrativa en el sector público partiendo del propósito de la misma que enfatiza la efectividad y eficiencia

que aplicada en el sector publico permitirá el cumplimiento o logro de los objetivos planteados así como la utilización eficiente de los recursos asignados para el desarrollo de sus actividades.

**ANÁLISIS:** El 50% de las respuestas obtenidas por la directora indican que existen muchas falencias en la administración y el otro 50% nos indica que están dispuestos a buscar métodos y técnicas que les ayuden a mejorar su situación actual.

**INTERPRETACION:** Se puede concluir indicando que la Directora de la Institución está dispuesta a acoger las sugerencias planteadas para aplicarlas en la institución y de esta manera mejorar la atención al usuario interno y externo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

1. La Dirección de Educación Bilingüe de Pastaza enfrenta la falta de un estudio de mejoramiento administrativo, por no contar con una herramienta informativa que guíe la evaluación de las funciones de su personal.
2. El mejoramiento del talento humano apoya a la gestión administrativa ya que con esta herramienta se puede mejorar la comunicación, motivación y el bienestar del personal de la Dirección en mención.
3. La ausencia de métodos y técnicas administrativas da como resultado, que el control interno y el desempeño del talento humano es débil en la Dirección Intercultural, por lo tanto no contribuye a la mejora continua de la institución.
4. Existe un desperdicio del potencial humano debido a la aplicación de un proceso administrativo inconsistente (políticas inadecuadas), que impiden la satisfacción del personal y la oportunidad en la entrega de los servicios brindados por el Proceso de Gestión de Recursos Humanos.
5. No existe un control adecuado en las áreas de trabajo para mejorar el Talento Humano ni la Gestión Administrativa que permite medir la eficiencia y eficacia organizacional.

6. El Liderazgo en la Dirección es débil impidiendo la participación de sus miembros en la toma de decisiones, repercutiendo en el clima organizacional y el logro de objetivos.

7.

### **Recomendaciones**

1. Debido al alcance y tamaño de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza es importante implementar un sistema de evaluación continuo, para controlar efectivamente el desempeño del talento humano, y lograr una gestión Administrativa de excelencia que refleje la calidad del servicio.

2. El responsable de la Gestión del Talento Humano tiene que replantear en el corto plazo las estrategias y contenido técnico de sus acciones, a fin de satisfacer al personal.

3. Es necesario que todos los niveles de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza interactúen en la definición y ejercicio de los controles para evitar su centralización y estimular su empleo en forma natural y no impositiva.

4. Debe ser prioridad de la Dirección alimentar y acrecentar el mejoramiento de los servicios, para esto es necesario replantear nuevas políticas administrativas a fin de satisfacer al cliente interno y elevar el desempeño. Las políticas deben ser documentadas y difundidas.

5. El proceso de Gestión de Recursos Humanos de la Dirección debe promover en forma inmediata y permanente el cambio organizacional y el empoderamiento, a fin de fortalecer los valores, hábitos y creencias en la institución.

- 6.** Es imperante que La Directora asuma el papel de Líder dedicándose a los asuntos estratégicos de la institución, descentralizando las decisiones y promoviendo la integración del equipo de trabajo.
  
- 7.** La directora debe involucrar al personal en los procesos de toma de decisiones, para aumentar su confianza y conseguir ayuda para la resolución de conflictos.
  
- 8.** La aplicación de técnicas y métodos para el mejoramiento del talento Humano y la Gestión Administrativa serán instrumentos valiosos para que los Directivos, personal administrativo y técnico de la Dirección, trabajen con eficiencia y honestidad, y se reduzcan los errores dentro de los procesos administrativos.

**MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN  
INTERCUTURALBILINGÜE DE PASTAZA**



**Realizado por:  
Adita del Rocío Benavides**

**Puyo, Mayo de 2012**

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1TEMA: FOLLETO INFORMATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE DE PASTAZA.**

#### **6.2PRESENTACIÓN**

El presente trabajo de investigación está diseñado para contribuir con el mejoramiento del talento humano en la gestión administrativa, a través de un instrumento que guíe a quienes tienen la tarea de administrar centros educativos, en el deber ser de las funciones de cada uno de los integrantes del proceso, es decir administrativos y docentes tanto urbanos como rurales.

El folleto en su esencia podrá servir como medio informativo para los usuarios de la institución, quienes encontrarán en él, mecanismos que contribuyan a un cambio de actitud, así como también de autoevaluación en su desempeño con sus clientes tanto internos como externos.

La elaboración de este folleto tiene como fin ser un instrumento de apoyo y de normas básicas, que servirá en el proceso de inducción a las personas nuevas que se incorporen en la institución.

Si bien es cierto el folleto no será una solución total a los problemas que se enfrentan en la institución, pero ayudara a que las personas que lo obtengan puedan llegar a concientizar en cuanto a su comportamiento dentro y fuera de la misma, logrando mejorar la calidad de atención al usuario, y mejorando el nombre de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 General:**

Diseñar un Folleto Informativo para potenciar el Mejoramiento del Talento Humano de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza.

### **6.4.2 Específicos**

Fundamentar el Folleto de mejoramiento del Talento Humano de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza para alcanzar los objetivos deseados que eleven la categoría de la misma.

Diseñar estrategias para construir un Folleto Informativo que potencie el mejoramiento del Talento Humano.

Aplicar técnicas con las que se puedan contribuir a incrementar la autoestima de los empleados, para el mejoramiento del talento humano.

Potenciar el talento humano a través de cursos de actualización que ayuden al mejoramiento de sus conocimientos y puedan optar por un ascenso en su categoría.

## **6.5 POBLACIÓN OBJETO**

Directivos, empleados administrativos, docentes urbanos y rurales de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza.

.La investigación se realizó en la DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE DE PASTAZA, creada, mediante Registro Oficial No 66 del 16 de noviembre de 1988.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN:**

En sentido general, la información es un conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno, existen tres clases de información: públicas, internas y privadas

Los folletos son un medio de información excelente, para cualquier empresa ya que brindan información clave sobre la misma. El folleto informativo es además un impreso de corta extensión que sirve para informar sobre algo o para hacer publicidad de un producto, existen tres tipos de folletos, los dípticos que son de dos caras y trípticos de tres caras.

La información que aparece en el folleto informativo es vinculante para todas las instituciones minoristas como mayoristas, y por tanto exigibles por los consumidores.

La gestión es la acción y el efecto de gestionar o de administrar. Son diligencias o conjunto de actividades que conducen al logro de un negocio o a la satisfacción de un deseo.

La administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos programados dentro de una institución.

Por tanto luego de este análisis llegamos a determinar que la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza, adolece de un debilitamiento en su gestión y pretendemos creer que el factor fundamental es la falta de comprometimiento de su personal y el desconocimiento de temas fundamentales como su misión, visión y metas a alcanzar, razón por la cual su talento humano no ha sido puesto a disposición de la misma.

Conscientes de esta situación queremos coadyuvar con este folleto informativo a la superación de esta debilidad y al fortalecimiento de sus bases y principios para en un futuro mediano comprometer acciones para emprender el viaje hacia la excelencia.

El mundo en el que vivimos y las circunstancias en las que nos desarrollamos, demandan de todos los seres humanos, el desplegar el mayor esfuerzo a fin de caminar acorde con sus demandas y aquellas propias de la actividad particular que desarrollamos, a fin de no dejarnos arrollar por sus innovaciones y nuevas tecnologías, y dado que como seres humanos, por mandato del creador señoreamos este mundo, debemos preocuparnos del mejoramiento de nuestro talento para saber administrarlo, y para cualquier instancia reviste mucha importancia para que las instituciones perduren, en tal virtud debe ser una práctica permanente, puesto que siempre tenemos algo que aprender; con mayor razón en una institución que representa al ministerio de educación en la provincia de Pastaza, y como tal debe regentar la educación bilingüe en su jurisdicción, y como hemos podido evidenciar, la educación está siendo renovada y actualizada, por lo tanto, el personal que tiene relación con este quehacer, ya sea administrativo o docente debe hacerlo.

## **6.7 LISTADO DE CONTENIDOS TEMÁTICOS**

- I. Clima Institucional
- II. Clima de Trabajo
- III. Características del clima organizacional
- IV. ¿Cómo debe Generar un Líder que el Clima Institucional sea Positivo?
- V. ¿Cómo debe forjarse una mejor relación?
- VI. Propuesta Estratégica para el mejoramiento del Clima Organizacional
- VII. Calidad humana
- VIII. Como vivir en paz
- IX. Consejos para un Buen Vivir
- X. La calidad del Servicio al Cliente
- XI. Componentes de la calidad del servicio al cliente
- XII. Puntos de vista del Cliente

- XIII. Barreras que impiden escuchar
- XIV. Como mejorar los hábitos de escuchar
- XV. Soy tu cliente ¡Recuérdame!
- XVI. Reflexión sobre una efectiva atención
- XVII. Estrategias para lograr el éxito
- XVIII. Estrategias

## **CLIMA INSTITUCIONAL**

Es la percepción Institucional que tienen los miembros de la misma, de acuerdo a las condiciones que encuentran en el proceso de interacción social y la estructura organizacional, y esta percepción generará comportamiento y actitudes en cada miembro de la Institución positiva o negativa.

### **1. CLIMA DE TRABAJO**

Es una percepción o reacción común de individuos ante una situación, por tanto puede darse un clima de satisfacción, resistencia, o de participación

### **2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las características del sistema generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

### **3. ¿CÓMO DEBE GENERAR UN LÍDER A QUE EL CLIMA INSTITUCIONAL SEA POSITIVO?**

- Siendo Ejemplo de **Valores de Honestidad, Justicia y Respeto**
- Ser creativo para innovar y encontrar alternativas favorables a los cambios del entorno y la competitividad
- Tener capacidad para dialogar, escuchar y sobre todo tener sensibilidad social.
- Tener sensibilidad para solucionar Conflictos.

#### **4. CÓMO DEBE FORJARSE UNA MEJOR RELACIÓN ENTRE LA DIRECTORA Y LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN.**

La comunicación debe ser valorada como una herramienta fundamental, para obtener una mejor interacción social.

- Debe haber una comunicación veraz y oportuna y debe ser de ida y retorno
- Debe darse una actitud de diálogo y escucha.

#### **5. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

##### **Para la Dirección:**

- Aprovechar que poseen local propio, personal calificado y publicidad consecutiva para atraer la atención del cliente.
- Aprovechar su trayectoria y reconocimiento para poner en práctica los mejores incentivos en el logro de los objetivos y metas que se proponga la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza.
- Tomar en cuenta las ideas y opiniones que proponen los Usuarios de la Institución para mejorar la operatividad laboral.
- Instruir al departamento de recursos humanos para que ayuden a coordinar el desarrollo intelectual de sus empleados.
- 

##### **Para El Personal:**

- Reconocer la labor de los empleados para así lograr la afectividad organizacional.
- Brindar a sus empleados y usuarios en general un confortable Clima Organizacional.
- Coordinar mejor las actividades que se desarrollan en la Dirección para así obtener un verdadero reconocimiento en la Sociedad de Pastaza

- Designar una persona que se encargue de verificar las actividades laborales de manera eficiente para así lograr coordinar el desarrollo de las actividades en la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza.
- Crear incentivos que mejoren la percepción de los empleados y logren para el usuario un buen servicio.
- Contratar un experto que sepa emplear una buena planificación estratégica para el mejoramiento de su estructura y desarrollo organizativo.
- Prestarle la mayor atención a las faltas de inquietudes que manifiesta los empleados para así lograr las mejores soluciones a los problemas imprevistos que se presenten.
- Buscar que se les dicte talleres o charlas de desarrollo humano a los Directivos, Administrativos y docentes que forman parte de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza.

## **6. CONSEJOS PARA UN BUEN VIVIR**

- Cuando digas, "te amo", dilo de verdad.
- Cuando digas, "lo siento", mira a la persona a los ojos
- Cree en el amor a primera vista.
- Jamás te burles de los sueños de los demás.
- Ama profunda y apasionadamente, puedes salir herido, pero esa es la única manera de vivir la vida completamente.
- Enfrenta a los desacuerdos, pelea limpio, no ofendas.
- No juzgues a los demás por sus parientes.
- Habla lentamente, pero piensa con rapidez.
- Cuando alguien te haga una pregunta que no quieres responder, sonríe y pregúntale "¿Por qué quieres saber?"
- Recuerda que el más grande amor y los más grandes logros involucran mayores riesgos.
- Llama a tu mamá. Si esto no es posible al menos piensa en ella.
- Di "SALUD", cuando escuches a alguien estornudar.
- Cuando pierdas, no pierdas la lección.

- Recuerda la tres R: Respeto a ti mismo, Respeto a los demás, y Responsabilidad para todas tus acciones.
- No permitas que una pequeña disputa dañe una gran amistad.
- Cuando te des cuenta que has cometido un error, toma medidas inmediatas para corregirlo.
- Sonríe cuando respondas al teléfono. Quien llama lo podrá escuchar en tu voz.
- Cásate con una persona que guste de conversar, pues cuando llegue la vejez las habilidades de conversador(a) serán más importantes que cualquier otra.
- Pasa algún tiempo en soledad.
- Abre tus brazos al cambio, pero no te desprendas de tus valores.
- Recuerda que el silencio es, a veces, la mejor respuesta.
- lee más libros y mira menos TV.
- Vive una vida buena y honorable. Luego, cuando te hagas viejo y recuerdes el pasado, verás cómo la disfrutas por segunda vez.
- Confía en Dios, pero cierra bien tu auto
- Haz todo lo posible para crear un hogar tranquilo y armonioso.
- Ante desacuerdos con tus seres queridos, céntrate en la situación presente.
- Si ganas mucho dinero, disponlo para ayudar a otros mientras estés con vida. Esa es la mayor satisfacción que la fortuna te puede dar.
- Recuerda que el no conseguir lo que quieres es, a veces, un golpe de suerte.
- Aprende las reglas, así sabrás como romperlas apropiadamente
- Recuerda que la mejor de las relaciones es aquella donde el amor entre dos personas es más grande que la necesidad del uno por el otro.
- Juzga tu éxito en la medida de lo que tuviste que renunciar para obtenerlo.
- Aborda el amor y la cocina con osada entrega

## 7. CALIDAD HUMANA

Hablar de calidad humana, es trabajar y cuidar nuestros vínculos con los demás. Necesitamos rehacer nuestros vínculos humanos para obtener un bien común, de nada serviría si trabajamos dando el cien por ciento de nuestro esfuerzo, en un lugar donde no tenemos amigos, sería muy frustrante llegar a un hogar en donde no interesa saber nuestra satisfacción o nuestro fracaso, sería terrible no tener con quien compartir

¿Para qué trabajar tanto si nos sentimos solos? Es triste leer un libro y no tener a alguien con quien comentarlo, es doloroso sentirse preocupado y no contar con una persona a quien abrirle el corazón.

De nada vale estar al frente de una cancha de tenis, de fútbol o frente a un juego de salón si no tenemos con quien jugar, con quien disfrutar ese momento.

¿Para qué tener lo que no se puede compartir? Ni las cosas ni el dinero, poseen valor intrínseco. El valor de lo material está en su aplicación, en el servicio a alguien más o la convivencia con alguien más.

La belleza de tener esta en compartir. La magia de luchar por una prosperidad económica, estriba, ni más ni menos, en poder ver sonreír a alguien a quien le damos el privilegio de disfrutar lo que ganamos.

Eso es parte de la naturaleza humana: dar, convivir, amar, servir...ayudar.  
¡HAZLO!

En muchas ocasiones estamos asustados, asustados de lo que tal vez no podemos hacer; asustados de lo que pensaría la gente si tratamos. Permitimos que nuestros miedos se interpongan en nuestros sueños.

Decimos no, cuando queremos decir sí. Murmuramos cuando queremos gritar, y después... gritamos a quien no teníamos que hacerlo. ¿Por qué?

Después de todo cruzamos por esta vida una sola vez, no hay tiempo para tener miedo. Así que intenta... intenta aquello que no has hecho, arriégate, participa en el maratón, escribe aquella carta, enfréntate como ganador a las cosas cotidianas.

Baila, habla en contra de lo que no te gusta, visita pueblos que no conozcas, da ese beso que te provoca, no te quedes con el abrazo contenido ni la risa escondida, llámale y dile cuanto le amas.

El tiempo no regresa. No tienes nada que perder y todo... ¡Todo que Ganar!

## **8. COMO VIVIR EN PAZ**

Éstas son algunas estrategias de Napoleón Hill, divulgadas en su libro "La magia de pensar en grande". El empleo apropiado de estas técnicas te ayudará a mejorar la calidad de tus relaciones y, por lo tanto, la calidad de tu vida.

1. Mantente fresco cuando otros estén furiosos y pierdan la cabeza. Tú tienes el control sobre tus emociones, no lo pierdas. No se trata de no demostrar tu molestia, sino de hacerlo mesuradamente, sin después arrepentirte de una acción cometida en un momento de descontrol.

2. Recuerda que cada discusión tiene al menos tres puntos de vista:

el tuyo, el del otro y los de terceros, los cuales probablemente están más cerca de la objetividad. Siendo más versátil y viendo las cosas desde la perspectiva de los demás enriquecerás tu propio punto de vista.

3. Espera a calmarte antes de hablar. Ten en cuenta que la relación es más importante que la discusión. Dar más relevancia a las personas que a las opiniones.

4. Trata a toda persona con la cual tengas contacto como si fuera un pariente rico, de quien esperas ser incluido en su testamento. Nunca te arrepientas de tratar muy bien a la gente. Es el mejor negocio en todos los sentidos.

5. Busca el lado positivo y agradable, aun de las situaciones más complicadas y dolorosas. Es una disciplina que te ayudará a pasar más fácilmente los momentos difíciles, y a convertir los problemas en oportunidades.

6. Establece el hábito de hacer preguntas y, sobre todo, de escuchar las respuestas.

Pregunta antes de reaccionar. Algunas veces disparamos y después preguntamos. También preguntamos, pero escuchamos para contestar, y no para tratar de entender.

7. No hagas o digas nada que pueda herir o hacerle daño a otra persona. Aférrate al proverbio que dice que todo lo que uno haga, se devolverá. La gente no recuerda tanto lo que tú dices o haces, sino la intención con la que lo haces.

Sé consciente de la diferencia entre análisis amigable y crítica destructiva. Observa si el propósito de tus palabras es ayudar, desahogarte o hacer daño.

9. Ten presente que si toleras a los demás, ellos también serán pacientes contigo en los aspectos no muy gratos de tu personalidad.

## **9. LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Todo negocio se debe al cliente, y por eso hay que atenderlo

A cuerpo de rey, es decir, que se sienta como en su casa

¿Cómo lograrlo?

Aplicando estrategias que lo conviertan en un amigo más...

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones. Aunque no siempre tenga la razón, usted debe hacerlo sentir bien y satisfecho en todos sus gustos. Que perciba que sus intereses están por encima de la empresa a la que acude.

## **10. COMPONENTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Según Idelfonso Grande Esteban, los clientes califican de servicio, por medio de los siguientes componentes:

- Confiabilidad
- Accesibilidad
- Respuesta
- Seguridad
- Empatía
- Tangibilidad

## **11. PUNTOS DE VISTA DEL CLIENTE**

Aprenda a reconocerlo que el cliente requiere y necesita.

Por lo general los clientes vienen con una idea de lo que necesitan y es su obligación complacerlos.

¡Ayúdelos

## **12. BARRERAS QUE IMPIDEN ESCUCHAR**

El ruido, la confusión y el cansancio, pueden limitar en algo, nuestra concentración. Sin embargo las barreras mentales son más graves.

La empresa **BETTER BUSINESS COMMUNICATION**, encuentra cuatro obstáculos que impiden escuchar con atención:

- La indiferencia
- El prejuicio

- El mal uso de la palabra
- La preocupación

### **13. COMO MEJORAR LOS HÁBITOS DE ESCUCHAR**

Hay múltiples técnicas exitosas que podemos utilizar para mejorar nuestros hábitos de escuchar. Todas son técnicas sencillas y todas requieren de autodisciplina:

- No interrumpir
- Aprender a escuchar entre líneas
- Concentrarse en desarrollar la capacidad de retención
- “No desintonizar al cliente”
- No adoptar una actitud hostil emocional mientras escucha
- Aprender a ignorar las distracciones

### **14. SOY TU CLIENTE ¡RECUÉRDAME!**

¿Sabes lo que ocurre cuando un cliente se siente insatisfecho con tu servicio?

Pues que simplemente que nunca más se acercara a tu lugar de trabajo.

Si se animara a responder que no le gusta tu servicio,

Escribiría lo siguiente.....

### **15. REFLEXIÓN SOBRE UNA EFECTIVA ATENCIÓN**

¿Te acuerdas de mí? La otra vez visite tu empresa. Cada vez que te visito me gusta

Que me saludes con amabilidad y cortesía, en otras palabras quiero que me hagas sentir a gusto e importante.

Quiero decirte que a veces espero con paciencia, aunque sé que no es realmente necesario

Pero me haces esperar

Te pido por favor que no dispongas de mi tiempo. Sé que tu trabajo es muy intenso y siempre estas ocupado, pero quisiera que me tomes en cuenta en todo momento y que me pidas consentimiento si debo esperar.

No me gusta que interrumpas mi asunto cuando me atiendes para dar preferencia a otros; apelo a tu buen criterio y que sepas dar prioridad a tu trabajo. Si me pones a mí en primer lugar mejor.

Edúcanos a nosotros, tus clientes, cuando debemos esperar nuestro turno con cortesía y buen tacto. Pienso que cuando te vuelva a ver, recordaras que he sido tu cliente durante mucho tiempo

Cuando trato un asunto contigo pienso que me recordaras. No me hagas volver a repetir infinidad de veces lo mismo.

Cuando lo haces me parece que nunca te interesado y que no tengo esperanza de que resuelvas mi necesidad.

## **16. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR ÉXITO**

Un servicio efectivo que atienda los requerimientos del cliente, eleva el prestigio de toda la empresa. Si usted cree que es un servicio innecesario, elimínelo y vera como baja sus ventas.

## **17. ESTRATEGIAS**

- Establecer una relación profesional con el cliente
- Identificar las necesidades o problemas del cliente
- Proporcionar el servicio acordado
- Concluir la transacción
- Un empleado consciente de su propio comportamiento puede contribuir a una imagen positiva de la compañía, a un ambiente de negocio. Eficiente y productivo, y al mantenimiento de relaciones perdurables con los clientes

¡FELICIDADES, SI USTED CUMPLE CON TODOS ESTOS REQUISITOS ES AHORA UN VERDADERO TALENTO HUMANO AL SERVICIO DE SU INSTITUCIÓN Y DE LA COMUNIDAD

## **BIBLIOGRAFÍA**

Libro Lenguaje del amor de Gary Chapman

Clima organizacional de Ing. Iván Días Motivador

El correcto vivir de Ding Le Mei

El poder del pensamiento positivo de SCOTT W. VENTRELLA

## **BIBLIOGRAFIA**

1. ARIAS, GT.F., Heredia, E.V., Administración de Recursos Humanos, Edición Trillas, México, 2000.
2. BROWN, Stanley A. "Administración de las Relaciones con los Clientes" Editorial Mexicana (2002).
3. CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill, 2004.
4. CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill.
5. ETKIN, Jorge, LA Doble Moral de las Organizaciones, McGraw-Hill.1993.
6. HAROLD KOONTZ, Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, McGraw-Hill, 11ª. Edición, 1994.
7. PINO, Ángela (1998), El Control Administrativo (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo publicado). IUTA Sede Nacional, Anaco.
8. REINOSO, Víctor, El Proceso Administrativo y su aplicación en las empresas, cuarta edición, 1986.
9. SILIÉ, Gatón, Ética Profesional, Santo Domingo, 1961...
10. WERHER W. Jr. Hertz Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos Arizona StateUniversty. Ed. Ing. Agustín Contin. España 1982.

# ANEXOS

**Anexo 1: Encuesta aplicada a personal administrativo**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
ENCUESTA APLICADA A PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**Indicación general:** Ponga una **X** en el ítem que usted crea conveniente.

**1. ¿Con qué frecuencia se realizan cursos para el mejoramiento del Talento Humano?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Semestral	
Annual	
No se realizan	

**2. ¿Se plantean alternativas para el Mejoramiento del Talento Humano?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Siempre	
Con Frecuencia	
Nunca	

**3. ¿Existe control adecuado en su área de trabajo para el Mejoramiento del Talento Humano?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Siempre	
A veces	
Nunca	

**4. ¿Cuál es su posición con las políticas que se emplean en el Mejoramiento del Talento Humano es?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Totalmente acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	

**5. Los servicios que brinda el Talento humano en la Dirección es?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Buena	
Regular	
Mala	

**6. ¿La oportunidad en la entrega de los servicios en la Gestión Administrativa de la Dirección es?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Buena	
Regular	
Mala	

**7. ¿Cree usted que la Gestión Administrativa refleja la calidad del servicio?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
De acuerdo	
Medianamente de acuerdo	
No está de acuerdo	

**8.- ¿Contribuye la Gestión Administrativa para hacer más efectiva la Institución?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Lo suficiente	
Poco	
Nada	

**9.¿La Gestión Administrativa de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Pastaza es?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Optimo	
Regular	
Débil	

**10.¿Cómo evalúa usted la Gestión Administrativa dentro de la Dirección?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Muy Satisfactorio	
Satisfactorio	
Poco Satisfactoria	

***Gracias por su colaboración***

## Anexo 2 Entrevista aplicada a docentes urbanos

1. ¿Se realizan cursos para el mejoramiento del talento humano en el sector educativo?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Si	
No	
A veces	

2. ¿Se plantean alternativas para el mejoramiento del Talento Humano dentro del sector educativo urbano?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Si	
No	
Nunca	

3. ¿Cree usted que existe control adecuado en su área de trabajo para mejorar el talento humano?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Si	
No	
Nunca	

4. ¿Está usted de acuerdo con las ocho horas de labores?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Si	
No	
A veces	

5. ¿Está de acuerdo con la nueva disposición gubernamental de no laborar en otra institución pública?

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Si	
No	
A veces	

6. Cree usted, que se debe mejorar los programas educativos en el sector urbano?

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI		
NO		
TAL VES		
TOTAL		

7. ¿Está usted de acuerdo con las evaluaciones que está realizando el Ministerio de Educación a los docentes?

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI		
NO		
TAL VES		
TOTAL		

8. ¿Cree que el Ministerio de Educación está pendiente de las necesidades del personal urbano de la provincia?

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI		
NO		
TAL VES		
TOTAL		

9. ¿Cree que la capacidad docente debe ser permanente en la provincia?

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI		
NO		
TAL VES		
TOTAL		

10. ¿A los maestros urbanos se les cancela sus haberes a tiempo?

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI		
NO		
NO SIEMPRE		
TOTAL		

*Gracias por su colaboración*

### **Anexo 3 Entrevista aplicada a docentes rurales**

**1. ¿Se realizan cursos para el mejoramiento del talento humano en el sector educativo rural?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Si	
No	
Tal ves	

**2. ¿Se plantean alternativas para el mejoramiento del Talento Humano dentro del sector educativo rural?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Si	
No	
A veces	

**3. Está usted de acuerdo con que en el sector rural se incluya la pluridocencia.**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Si	
No	
Tal ves	

**4.¿Se realizan cursos de capacitación motivacional para mejorar el desempeño docente?**

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Si	
No	
A veces	

**5. ¿Usted recibe cursos de actualización en el manejo para la planificación de sus asignaturas?**

ALTERNATIVA	RESPUESTA
Si	
No	
A veces	

**6¿Cree usted, que se debe mejorar los programas educativos en el sector rural?**

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI		
NO		
TAL VES		
TOTAL		

**7. ¿Está usted de acuerdo con las evaluaciones que está realizando el Ministerio de Educación a los docentes del país?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI		
NO		
TAL VES		
TOTAL		

**8. ¿Cree que el Ministerio de Educación está pendiente de las necesidades del personal rural de la provincia?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI		
NO		
TAL VES		
TOTAL		

**9. ¿Cree que la capacidad docente debe ser permanente en la en el sector docente rural provincia?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI		
NO		
TAL VES		
TOTAL		

**10. ¿A los maestros RURALES se les cancela sus haberes a tiempo?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>		
<b>NO</b>		
<b>NO SIEMPRE</b>		
<b>TOTAL</b>		

*Gracias por su colaboración*

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**ENTREVISTA APLICADA A LA DIRECTORA DE EDUCACIÓN  
INTERCULTURAL BILINGÜE DE PASTAZA**

**LICDA. MARGARITA LÓPEZ**

**TITULO: LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

**1. ¿Considera usted que la gestión administrativa refleja la calidad de servicio?**

**1. ¿Cómo evalúa usted la Gestión Administrativa dentro de la Dirección?**

**2. ¿Qué recomienda usted para mejorar el Talento Humano de la Dirección?**

**3. ¿Considera usted que la Gestión Administrativa es importante y necesario en el sector público, por qué?**

***Gracias por su colaboración***