



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **TEMA:**

“ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA CORPORACIÓN DE COMUNIDADES INDÍGENAS MAQUIPURASHUN “CORCIMA” DE LA CIUDAD DE OTAVALO”

Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Licenciada en Ciencias de la Educación Especialidad Contabilidad y Computación

### **AUTORA:**

Vera Ponce Nelly Maribel

### **DIRECTOR:**

Dr. Jorge Guerrero

Ibarra, 2013

## **ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR**

Luego de haber sido designado por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte de la ciudad de Ibarra, he aceptado con satisfacción participar como director de la tesis del siguiente tema **“ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA CORPORACIÓN DE COMUNIDADES INDÍGENAS MAQUIPURASHUN “CORCIMA” DE LA CIUDAD DE OTAVALO”**. Trabajo realizado por la señorita egresada: **Vera Ponce Nelly Maribel**, previo a la obtención del Título de Licenciada en Ciencias de la Educación Especialidad Contabilidad y Computación

A ser testigo presencial, y corresponsable directo del desarrollo del presente trabajo de investigación, que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sustentado públicamente ante el tribunal que sea designado oportunamente.

Esto es lo que puedo certificar por ser justo y legal.

Dr. Jorge Guerrero Díaz  
**DIRECTOR DE TESIS**

## DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A mi familia ya que por ellos soy lo que soy.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar; me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y el coraje para alcanzar mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poder realizarme y por haberme apoyado en todo momento, pero más que nada por su amor.

A todas las personas que forman parte de mí, por brindarme su amistad, amor, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Mil gracias a todos por su amor incondicional.

**Nelly V.**

“La dicha de la vida consiste en:  
tener siempre algo que hacer,  
alguien a quien amar y  
alguna cosa que esperar”.

**Thomas Chalmers**

## **AGRADECIMIENTO**

Ser agradecido no significa devolver favor con favor, ni regalo con regalo; sino más bien, reconocer la calidad humana de las personas que nos honran con su DON.

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir. A mis hermanos por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

A la Universidad Técnica del Norte, por haberme abierto las puertas y otorgarme el privilegio de ser alumna de este prestigioso templo del saber.

A mis maestros, gracias por su tiempo y apoyo, de manera especial al Dr. Jorge Guerrero por brindarme orientación en la elaboración de este trabajo.

A la Junta Directiva y Equipo Técnico de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun CORCIMA, quienes me abrieron las puertas para desarrollar el presente trabajo investigativo.

A mis amigas, gracias por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria y por demostrarme que siempre puedo contar con ellas.

¡MIL GRACIAS!

**Nelly V.**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I .....	1
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.4.1 Delimitación espacial .....	3
1.4.2 Delimitación temporal .....	3
1.5 OBJETIVOS.....	4
1.5.1 Objetivo general.....	4
1.5.2 Objetivos específicos .....	4
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.7 FACTIBILIDAD .....	5
CAPÍTULO II .....	6
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. FUNDAMENTOS .....	6
2.1.1 FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS.....	6
2.1.2 FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS.....	10
2.1.3 FUNDAMENTOS SOCIALES.....	14

2. 1.4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	17
2.2. POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL.....	38
2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	40
2.4 PREGUNTAS DIRECTRICES O INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
2.5 MATRIZ CATEGORIAL.....	44
CAPÍTULO III.....	45
3. MARCO METODOLÓGICO.....	45
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.1.1 Investigación de campo.....	45
3.1.2 Investigación bibliográfica.....	45
3.1.3 Investigación proyecto factible.....	45
3.2 MÉTODOS.....	45
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	46
3.3.1 Técnicas.....	46
3.3.2 Instrumentos.....	47
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	47
3.5 ESQUEMA DE LA PROPUESTA.....	48
CAPÍTULO IV.....	49
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.1 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA CORCIMA.....	50
4.2 ENTREVISTA AL COORDINADOR DE LA ORGANIZACIÓN.....	62
CAPÍTULO V.....	65
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
5.1. CONCLUSIONES.....	65
5.2. RECOMENDACIONES.....	66
CAPÍTULO VI.....	67

6. PROPUESTA ALTERNATIVA .....	67
6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	67
6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	68
6.2.1. Factibilidad .....	68
6.3. FUNDAMENTACIÓN .....	68
6.4. OBJETIVOS .....	69
6.4.1 Objetivo general.....	69
6.4.2. Objetivos específicos.....	69
6.5. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA .....	69
6.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	70
6.7 IMPACTO DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA EN LA CORCIMA.....	114
6.7.1 Impacto institucional .....	114
6.7.2 Impacto social .....	114
6.8 VALIDACIÓN.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	116
LINCOGRAFÍA.....	117
ANEXOS .....	119
Anexo 1.- Árbol de problemas.....	120
Anexo 2: Matriz de Coherencia.....	121
Anexo 3.- Entrevista.....	122
Anexo 4.- Encuesta.....	125
Anexo 5.- Ficha de observación .....	127
Anexo 6.- Solicitud para desarrollar el trabajo de grado.....	128
Anexo 7.- Fotografías socialización .....	129
Anexo 8.- Certificado de validación.....	130
Anexo 9.- Recursos.....	131

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1:</b> Principios Frederick Taylor.....	6
<b>Gráfico N° 2:</b> Principios Henry Fayol.....	9
<b>Gráfico N° 3:</b> Formas para resolver problemas de la organización..	11
<b>Gráfico N° 4:</b> Tipos fundamentales de autoridad según Max Weber.....	13
<b>Gráfico N° 5:</b> Modelo de Mejora Continua.....	33
<b>Gráfico N° 6:</b> Esquema de la propuesta.....	48
<b>Gráfico N° 7:</b> Gráfico porcentual pregunta N° 1.....	50
<b>Gráfico N° 8:</b> Gráfico porcentual pregunta N° 2.....	51
<b>Gráfico N° 9:</b> Gráfico porcentual pregunta N° 3.....	52
<b>Gráfico N° 10:</b> Gráfico porcentual pregunta N° 4.....	53
<b>Gráfico N° 11:</b> Gráfico porcentual pregunta N° 5.....	54
<b>Gráfico N° 12:</b> Gráfico porcentual pregunta N° 6.....	55
<b>Gráfico N° 13:</b> Gráfico porcentual pregunta N° 7.....	56
<b>Gráfico N° 14:</b> Gráfico porcentual pregunta N° 8.....	57
<b>Gráfico N° 15:</b> Gráfico porcentual pregunta N° 9.....	58
<b>Gráfico N° 16:</b> Gráfico porcentual pregunta N° 10.....	59
<b>Gráfico N° 17:</b> Gráfico porcentual pregunta N° 11.....	60
<b>Gráfico N° 18:</b> Gráfico porcentual pregunta N° 12.....	61
<b>Gráfico N° 19:</b> Estructura del proyecto.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla Nº 1:</b> Matriz FODA.....	27
<b>Tabla Nº 2:</b> Matriz de cruces estratégicos.....	28
<b>Tabla Nº 3:</b> Fases del modelo y herramienta a utilizar.....	38
<b>Tabla Nº 4:</b> Matriz Categorial .....	44
<b>Tabla Nº 5:</b> Población y muestra.....	47
<b>Tabla Nº 6:</b> Tabulación pregunta Nº 1.....	50
<b>Tabla Nº 7:</b> Tabulación pregunta Nº 2.....	51
<b>Tabla Nº 8:</b> Tabulación pregunta Nº 3.....	52
<b>Tabla Nº 9:</b> Tabulación pregunta Nº 4.....	53
<b>Tabla Nº 10:</b> Tabulación pregunta Nº 5.....	54
<b>Tabla Nº 11:</b> Tabulación pregunta Nº 6.....	55
<b>Tabla Nº 12:</b> Tabulación pregunta Nº 7.....	56
<b>Tabla Nº 13:</b> Tabulación pregunta Nº 8.....	57
<b>Tabla Nº 14:</b> Tabulación pregunta Nº 9.....	58
<b>Tabla Nº 15:</b> Tabulación pregunta Nº 10.....	59
<b>Tabla Nº 16:</b> Tabulación pregunta Nº 11.....	60
<b>Tabla Nº 17:</b> Tabulación pregunta Nº 12.....	61

## RESUMEN

El entorno actual demanda gestión estratégica en las organizaciones y calidad en el cumplimiento de sus funciones; la presente investigación pretende colaborar con la pronta socialización y fácil comprensión de esta técnica, sobre todo en el área del Talento Humano. Determinar la influencia de las estrategias de gestión del talento humano, diagnosticar el desempeño del personal, fundamentar teóricamente dichas estrategias e implementar un plan de mejora son la base fundamental de este trabajo investigativo. Durante el desarrollo del presente trabajo fue necesario aplicar los diferentes tipos, métodos y técnicas de investigación, herramientas que fueron empleadas de acuerdo a la situación presente. Las conclusiones y recomendaciones son el resultado del análisis e interpretación de los datos obtenidos de las interrogantes de investigación. Como consecuencia del diagnóstico realizado a cada una de las actividades desarrolladas y en base a las necesidades individuales y colectivas de las personas, debido al crecimiento constante de la organización, surge la necesidad de implantar un proyecto de mejora enfocado en el sistema de gestión estratégica del talento humano. La propuesta alternativa servirá de apoyo en las actividades que desarrollan las personas dentro de la organización, pues les permitirá planificar anticipadamente su actuación en los programas y proyectos, evitando así desarrollar sus actividades por costumbre; permitiendo de esta manera mejorar el desempeño del personal dentro de su área de trabajo. Este documento posee procesos, herramientas y técnicas esenciales para mejorar el proceso de gestión en la organización; y de esta manera, alcanzar los resultados deseados. La aplicación del presente proyecto fomenta la participación y el compromiso del personal en las actividades que desarrolla la organización; contribuirá además a mejorar su desempeño y será la base para una adecuada planificación, permitiendo reducir la incertidumbre. Este documento servirá como instrumento de consulta para todas las personas interesadas en el tema.

## **ABSTRACT**

The current environment requires strategic management in organizations and quality in fulfilling of their duties; the present research aims to collaborate with early socialization and easy understanding of this technique, especially in the area of human talent. Determine the influence of management strategies of human talent, diagnose staff performance, substantiate theoretically this strategies and implement a plan for improvement are the fundamental basis of this research work. During the development of this work was necessary to apply different types, methods and research techniques; tools that were employed according to the present situation. The conclusions and recommendations are the result of the analysis and interpretation of data obtained from the research questions. As a result of the diagnosis made at each of the activities and based on the individual and collective needs of people, due to the growth steady of the organization arises the need to implement an improvement project focused in strategic management system of human talent. The alternative proposal will support in the activities which develop the individuals within the organization, allow them to plan ahead for his performance in the programs and projects avoiding develop activities for habitually; thus allowing improve the performance of staff within their work area. This document has process, tools and essential techniques to improve the management process in the organization; and thus achieve the desired results. The implementation of this project encourages the participation and commitment of the staff in the activities undertaken by the organization; will also contribute to improve performance and the basis for proper planning, allowing to reduce the uncertainty. This document will serve as a reference tool for anyone interested in the subject.

## INTRODUCCIÓN

Ante el trascendental uso que se da en la actualidad a la Gestión Estratégica sobre todo en el área del Talento Humano, se ve entonces como prioridad involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso del conocimiento de esta técnica, especialmente a aquellos que poco o nada conocen sobre su existencia y la importancia que esta tiene en el manejo adecuado de la organización por parte del personal que labora en ella.

Totalmente consciente de esta necesidad de innovación y cambio, con la presente investigación, se pretende colaborar con la pronta socialización y fácil comprensión de esta técnica poco conocida y aplicada en nuestro medio.

El entorno actual demanda gestión estratégica de las organizaciones y calidad en el cumplimiento de sus funciones. Por lo tanto, es ineludible determinar objetivos, darlos a conocer y distinguirse cada día por la calidad y la capacidad de responder a la demanda social.

El trabajo contempla seis capítulos que corresponden a cada una de las etapas de investigación realizadas.

El Capítulo I contiene los antecedentes, planteamiento del problema, formulación del problema, delimitación del problema, objetivo general, específicos y la justificación.

El Capítulo II abarca el Marco Teórico, que se refiere a la revisión documental y a los trabajos previos realizados sobre el tema de estudio, interrogantes de la investigación y la matriz categorial.

El Capítulo III se refiere a la metodología utilizada en esta investigación, los tipos de investigación, los métodos utilizados, las técnicas e instrumentos aplicados, población y esquema de la propuesta.

El Capítulo IV contiene el análisis e interpretación de resultados de las encuestas y cuestionarios aplicados al personal y a los directivos de la CORCIMA, lugar de la investigación.

El Capítulo V abarca las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos en la tabulación de las encuestas y cuestionarios aplicados.

El Capítulo VI presenta la propuesta alternativa que se propone para la solución del problema.

Como complemento de esta investigación se incluirán los anexos respectivos.



## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Visión Mundial es una organización cristiana humanitaria que trabaja para crear un cambio duradero en la vida de las niñas y niños, las familias y comunidades que viven en la pobreza.

Visión Mundial inició sus actividades en Ecuador en 1978. En principio, sus operaciones tuvieron un enfoque asistencial, centrado en los niños y niñas de comunidades indígenas de la sierra central. Su trabajo se orientó en la salud, educación formal y educación cristiana.

Actualmente, Visión Mundial Ecuador trabaja asociativamente con más de 300 comunidades indígenas, campesinas y afro descendientes, a través de dieciocho Programas de Desarrollo de Área (PDA), en ocho provincias del país: Esmeraldas, Manabí, Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo.

La Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun CORCIMA es uno de los PDA establecidos en la provincia de Imbabura, está conformado por 20 comunidades, pertenecientes a las parroquias de Quichinche, San Luis, San Francisco y Plaza Gutiérrez, del Cantón Otavalo y Cotacachi de la Provincia de Imbabura. La distancia desde Otavalo a la capital de la República es de 102 Km.

La zona de intervención limita: al norte con las comunidades del Cantón Cotacachi y la montaña del mismo nombre, al sur con la Provincia de Pichincha, al Este con la cabecera cantonal, Otavalo y el río Ambi y al oeste con la zona subtropical de Intag.

La población es de 8445 que conforman 1689 familias, viven de la actividad agropecuaria para consumo, venta de mano de obra informal en construcciones u otras actividades de jornaleros dentro y fuera del país, y; pocas familias se dedican a la artesanía.

Es decir que la CORCIMA constituye un grupo de proyectos, diseñados para responder a la visión de desarrollo de las 20 comunidades socias, los mismos que están centrados en el desarrollo de la niñez mediante proyectos de salud, educación y desarrollo económico, por lo que cuenta con el apoyo de un equipo técnico multidisciplinario.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Luego de evidenciar el desenvolvimiento poco organizado que se da en las organizaciones de comunidades indígenas, se decidió aplicar la presente investigación en la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun (CORCIMA).

La CORCIMA, como toda organización requiere de los servicios que presta el talento humano para desarrollar sus actividades siendo muy importante que estos sean guiados adecuadamente. Es evidente que las estrategias de gestión del talento humano influyen directamente en el desarrollo de las actividades dentro de cualquier organización y la falta de las mismas no permite controlar adecuadamente al personal y las actividades que deben cumplir.

A pesar de que esta organización, en los últimos años, se ha involucrado en algunos aspectos relevantes de desarrollo, es evidente su desconocimiento en cuanto a saber plasmar lo que tiene a su alrededor en un documento base que facilite su desenvolvimiento y los involucre más en un aspecto verdaderamente organizado y de autogestión.

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la

organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Para que la CORCIMA pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con sus objetivos, debe implantar un plan de mejora; ya que es evidente, que no cuenta con estrategias de gestión del talento humano que permitan desarrollar el trabajo en equipo, lo cual genera un inadecuado control en las actividades que el personal desarrolla, generando un retraso en las mismas, evitando así el cumplimiento de los objetivos.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Las estrategias de gestión del talento humano influyen directamente en el desempeño del personal dentro de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”?

### **1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.4.1 Delimitación espacial**

Esta investigación se realizó en la Provincia de Imbabura, Cantón Otavalo, Comunidad Cotama, en la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun (CORCIMA).

#### **1.4.2 Delimitación temporal**

El desarrollo de esta investigación está enfocado hacia un periodo definido de cinco años de existencia de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun (CORCIMA).

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la influencia de las estrategias de gestión del talento humano en el desempeño del personal de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el desempeño del personal de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”.
- Fundamentar teóricamente las estrategias de gestión del talento humano.
- Implementar un enfoque estratégico de gestión del talento humano para optimizar el trabajo del personal dentro de la CORCIMA.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

Una organización está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la organización se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o estas se consideraran mal dirigidas, con escasos estímulos, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las organizaciones porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a perdurar en el tiempo.

Luego de un estudio realizado en la CORCIMA se ha detectado que no cuentan con estrategias que le permitan gestionar adecuadamente al talento humano; razón por la cual, se ve la necesidad de disponer de un modelo de gestión que permita mejorar el desempeño del talento humano en las actividades, con el fin de contribuir al desarrollo de los niños y niñas, adolescentes y familias de las comunidades socias.

En una entrevista mantenida con el señor Agr. Gilberto Morán coordinador de la Corporación ha mencionado que no existe dicho documento; y que colaborara en la elaboración del presente proyecto; pues, servirá de herramienta para mejorar la gestión administrativa del talento humano, lo cual beneficiará a la organización.

## **1.7 FACTIBILIDAD**

Se entiende que, factibilidad es todo lo que se planea y a la vez es realizable, por lo tanto se considera que esta investigación es factible ya que se contó con la colaboración del equipo técnico que trabaja en la organización y de su junta directiva.

En el aspecto técnico se tuvo facilidad de obtener recursos bibliográficos especializados, libros, revistas, internet, folletos y demás accesorios requeridos que fueron financiados por la autora intelectual de este trabajo investigativo.

La factibilidad de la aplicación de este documento, se da porque ayuda a solucionar problemas actuales y emergentes de la organización; permite también, prever futuras necesidades y plantear con anterioridad posibles soluciones; ya que la postergación de la solución del problema genera conflictos administrativos internos, limitaciones reales y alcanza costos sociales altísimos por la ausencia de estrategias de gestión del talento humano.

## CAPÍTULO II

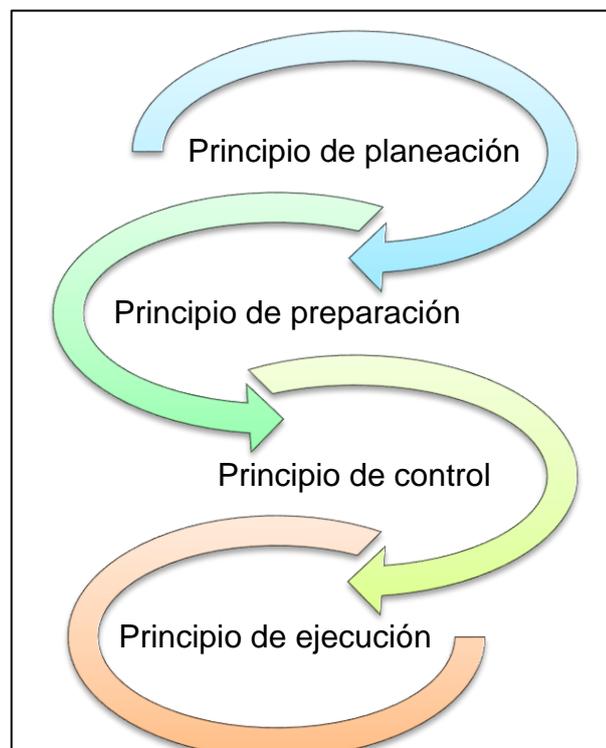
### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. FUNDAMENTOS

##### 2.1.1 FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS

###### 2.1.1.1 Teoría de Frederick Taylor

Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos. Se observará que estos preceptos no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del moderno administrador.



**Gráfico Nº 1:** Principios Frederick Taylor

**Fuente:** [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**Elaborado por:** Investigadora

1. **Principio de planeación:** Sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
2. **Principio de preparación:** Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
3. **Principio de control:** Controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
4. **Principio de ejecución:** Distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinado.

Bupo, M. (et. al). (2004). La evolución del pensamiento administrativo: un análisis práctico. Recuperado el 05 de Octubre de 2012 de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopensadm.htm>

Esta teoría sostiene que el éxito de estos principios requiere una revolución total de la mentalidad de los obreros y patrones, es decir lograr un cambio de actitud, de acuerdo a la realidad de la organización y el entorno en el que coexiste.

### 2.1.1.2 Teoría de Henry Ford

Convencido de los principios de la administración científica y tras su lectura de los escritos de Taylor, fundamentó sus prácticas administrativas en tres principios:

1. Disminución de los tiempos de producción mediante uso eficiente de la maquinaria y las materias primas.
2. Reducción de inventarios en proceso.
3. Aumento de la productividad, gracias a la especialización de los operarios y el uso de la línea de montaje.

Hernández, S. & Rodríguez, () Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Ciudad: editorial. Pág. 58, N° edición

### 2.1.1.3 Teoría de Henry Fayol

Fayol se distingue de Taylor porque le dio más importancia a la dirección que a las operaciones. Percibió muy tempranamente que todas las áreas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

**Según Fayol** toda empresa debería aplicar **14 principios** para lograr altos índices de eficiencia, estos son:

**Principios  
Henry Fayol**

- 1.- División de trabajo
- 2.- Autoridad
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de mando
- 5.- Unidad de dirección
- 6.- Subordinación del interes individual al bien común
- 7.- Remuneración
- 8.- Centralización
- 9.- Cadena de mando
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad del personal
- 13.- Iniciativa
- 14.- Espíritu de grupo

**Gráfico N° 2:** Principios Henry Fayol  
**Elaborado por:** Investigadora

1. **División de trabajo:** Mientras más gente haya trabajado en un organismo social es mejor ya que así las tareas se pueden dividir y mientras más pequeño es el número de tareas que una persona haga mayor enfoque tiene y mayor es su rendimiento.
2. **Autoridad:** En todo organismo social debe de surgir un líder, este líder debe tener la responsabilidad de dirigir a su grupo dando órdenes y verificar que estas se cumplan.
3. **Disciplina:** Una vez que el líder da una serie de normas el empleado deberá obedecer y respetar, ahí se demuestra aptitud que tiene un líder para hacer que los subordinados cumplan con sus normas.
4. **Unidad de mando:** Las personas subordinadas deberán obedecer y respetar las órdenes de su jefe.
5. **Unidad de dirección:** Todo objetivo en una empresa deberá pasar por una serie de procesos los cuales deberán ser dirigidos por una persona (el administrador).

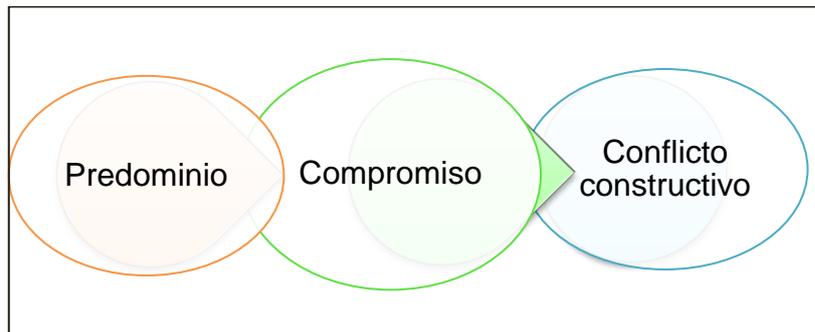
6. **Subordinación del interés individual al bien común:** Todos los subordinados deberán de tener un interés por el mejoramiento de la empresa que esté relacionado a los intereses de la misma empresa.
7. **Remuneración:** Toda empresa deberá recompensar a sus trabajadores por ofrecer sus servicios a esta misma.
8. **Centralización:** Todos los empleados deberán estar enfocados en la empresa y formar parte de esta.
9. **Cadena de mando:** La cadena de mando son todos los niveles de autoritarismo que tiene la empresa así una persona tiene más alto mando que otra.
10. **Orden:** Las personas de un organismo social deben utilizar el material que les brinda la empresa para lograr un mayor rendimiento.
11. **Equidad:** Debe existir justicia por parte de los jefes a sus empleados.
12. **Estabilidad del personal:** Siempre se debe procurar una permanencia en el personal de la empresa así es mejor la eficiencia de esta.
13. **Iniciativa:** Todos los empleados son libres de crear ideas y planes que podrán efectuar con gran esfuerzo.
14. **Espíritu de grupo:** Todo organismo social debe aprender a trabajar en equipo para poder lograr un mejor desempeño en la empresa.

## **2.1.2 FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS**

### **2.1.2.1 Teoría de Mary Parker Follett**

Mary Parker Follett consideró que los elementos esenciales vienen del mando y la coordinación, y puso especial atención a la autoridad y a la responsabilidad. Afirmó que las organizaciones de cualquier naturaleza son fuente de conflictos y que de ellos puede surgir el crecimiento sano de la empresa.

Indicó que existen tres formas para resolver los problemas de la organización, estas formas son:



**Gráfico N° 3:** Formas para resolver problemas de la organización

**Elaborado por:** Investigadora

1. **Predominio:** Imponer condiciones.
2. **Compromiso:** Cumplir con las obligaciones, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado. Reaccionar de forma acertada para sacar adelante un proyecto.
3. **Conflicto constructivo:** Es sano y positivo un nivel de “conflicto”, mientras exista una disposición para que las partes acuerden lo mejor para la empresa.

Hernández, S. & Rodríguez, () Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Ciudad: editorial. Pág. 71, N° edición.

### 2.1.2.2 Teoría de Elton Mayo

Elton Mayo es considerado el pionero de la psicología industrial. Su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Llevó a cabo las investigaciones más profundas y serias en materia de comportamiento humano organizacional, de dichas investigaciones se concluyó:

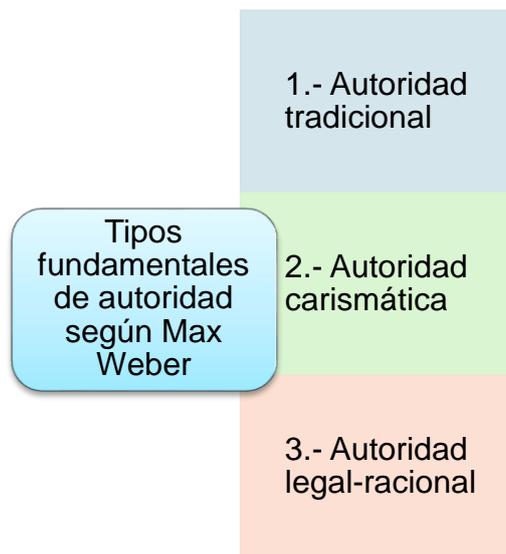
1. El nivel de producción es resultante de la integración social: si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, su desadaptación social se reflejará en su eficiencia.
2. El comportamiento social de los trabajadores: en general los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
3. Importancia de los grupos informales.

Es indudable que la participación, la comunicación y los grupos informales son de gran valor para el desarrollo de las empresas.

### **2.1.2.3 Teoría de Max Weber**

Max Weber centró su atención en el poder y la legitimación de la autoridad. Se fundamenta en un concepto de autoridad legítima, a diferencia del concepto clásico de autoridad de origen divino. Considera que es una herramienta para imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras y hay quienes pueden ejercerla y quiénes no.

Weber distingue tres tipos fundamentales de autoridad:



**Gráfico N° 4:** Tipos fundamentales de autoridad según Max Weber  
**Elaborado por:** Investigadora

1. **Autoridad tradicional:** Aquí considera que la aceptación de la autoridad se basa en que siempre se ha procedido de esa forma, la habitualidad de los usos y costumbres le confiere legitimidad. Se centra en el principio de la costumbre y suele reflejarse en instituciones políticas con cargos hereditarios. Quienes ostentan la autoridad están legitimados por la fuerza de la costumbre y gozan desde un tiempo inmemorial de un status especial, los cambios solo pueden producirse si una porción determinada de la población lo desea.

2. **Autoridad carismática:** La aceptación de la autoridad proviene de la influencia personal del superior. Se basa en las condiciones personales de quien ejerce la autoridad.

Esta es la propia del líder: el jefe es reconocido como tal por sus cualidades personales excepcionales, tales como el heroísmo, la santidad, el genio. Suele ser residual, Weber indicó que la autoridad carismática, con el tiempo, tiende a convertirse en autoridad tradicional. El

Vaticano, el papa, los cardenales y los obispos son ejemplos de carisma rutinario de la sucesión apostólica.

**3. Autoridad legal- racional:** Los individuos aceptan la autoridad porque creen racionalmente en la legitimidad de las normas que conceden el ejercicio del poder. Esas normas regulan el derecho de los individuos que son sujetos activos de la autoridad a ejercer ésta (autoridad) en el contexto de aquéllas normas. Está basada en el derecho positivo, en el principio de legalidad.

Los tres tipos de autoridad se dan, con mayor o menor fuerza, en todas las sociedades políticas. Hasta los regímenes más puramente carismáticos buscan la apariencia de la legalidad, y en un gran número de los que basan legitimidad principalmente en el orden legal-racional hay importantes elementos tradicionales.

Weber consideraba que las burocracias constituidas con las características anteriormente nombradas eran especialmente eficaces para cumplir con las funciones de toda organización.

### **2.1.3 FUNDAMENTOS SOCIALES**

#### **2.1.3.1 Estilos de administración del talento humano**

La gestión del talento humano está influenciada profundamente por los supuestos existentes en la organización sobre la naturaleza humana. Del mismo modo, las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan, utilizando varios principios y presupuestos que configuran la manera como se administraran las organizaciones y sus recursos. La aplicación de estos principios y presupuestos determina los condicionamientos del comportamiento humano, que deben prevalecer en las organizaciones.

## **La teoría X y la teoría Y de McGregor**

Douglas McGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denomino teoría X) y la moderna (a la que llamo teoría Y).

- **Concepción tradicional de la administración: teoría X**

Se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado.

Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de la administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización. Por consiguiente, la concepción de administración es la siguiente:

- ✓ La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa—dinero, materiales, equipos y personal y no está en procura de sus fines económicos.
- ✓ La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la organización.
- ✓ Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

Esta es la tarea de la administración. Por lo general, esto se resume diciendo que administrar consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas.

- **Nueva concepción de la administración: teoría Y**

Dentro de la concepción moderna del hombre, a partir de la teoría Y, la labor de la administración se amplía mucho más:

- ✓ La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa—dinero, materiales, equipos y personal-, para que ésta alcance sus fines económicos.
- ✓ Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse así como resultado de sus experiencias en otras organizaciones.
- ✓ La administración no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, puesto que estos están presentes en las personas. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas esas características.
- ✓ La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; vista así, es una administración por objetivos y no por controles.

En las organizaciones deberían adoptar la Teoría Y de McGregor ya que se preocupa de proporcionar todas las condiciones necesarias para que las personas puedan desempeñar sus funciones eficientemente para alcanzar los objetivos de la organización. En cuanto a la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun CORCIMA los empleados están

comprometidos con su trabajo, asumen su responsabilidad ya que las condiciones organizacionales son desarrolladas de acuerdo a las necesidades del personal que labora en la institución de acuerdo al área de trabajo. Todo esto a diferencia de la Teoría X la cual no se preocupa por brindar las condiciones necesarias para que las personas desarrollen sus labores en la organización.

Dentro de la CORCIMA el trabajo que desarrollan el personal es una fuente de satisfacción tanto de la organización como personal ya que cumplen con los objetivos y metas planteadas respectivamente, el personal de la organización obtiene recompensas del trabajo realizado.

### **Teoría Z de WillianOuchi**

Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización. La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

## **2. 1.4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1.4.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

- **Definición de gestión**

**Gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.** Concepto de gestión. (n.d.)  
Recuperado el 05 de Octubre de 2012 de <http://definicion.de/gestion/>

- **Definición de administración**

**“La administración es un proceso muy particular consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y**

**control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”.**

Terry, G. (1991) “Principios de la Administración”, Pág. 22.

Para que una organización realice eficientemente sus actividades y por ende alcance sus objetivos debe seguir un proceso sistemático que le permita organizarse y controlar el adecuado uso de sus recursos, y por medio de la administración la organización podrá poner en práctica dicho proceso.

Se debe enfatizar que la administración es una actividad que convierte los recursos desorganizados en resultados útiles y efectivos. La administración es la más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas.

La administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos. Aporta a nuestra sociedad mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. El mejoramiento y el progreso son el resultado de aplicarla.

- **Definición de talento humano**

**“Recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico a su tarea”.** Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. Pág. 94, octava edición.

El recurso humano más importante de una empresa, viene a ser el talento humano ya que sin su intervención ningún recurso material podría ser transformado en producto o servicio.

**“Las personas que trabajan en una organización y de sus relaciones con las mismas. Se utilizan diferentes términos para describir a estas personas: empleados, asociados, personal, recursos humanos. Ninguno de estos términos es mejor que otro por lo que a menudo se utilizan de forma indistinta”.**

GÓMEZ Mejía, David B. Balkin, Robert I. Cardy, 2001, "Dirección y gestión de Recursos Humanos" Pág. 2, Tercera Edición.

Las personas que trabajan en una empresa representan el talento humano, aunque también se utiliza diferentes términos para referirse a él, de todos modos el estudio del talento humano está concentrado en las relaciones que este posee con la empresa en el desarrollo de todas las actividades.

La importancia de las labores del talento humano se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización, son quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

- **Definición de gestión del talento humano**

**La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización.** Módulo de gestión del talento humano (n.d.), 3. Recuperado el 05 de Octubre de 2012 de <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>.

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. **Administración del talento humano (n.d.), Recuperado el 05 de Octubre de 2012 de <http://talentohumanosena.galeon.com/>.**

- **Administración de recursos humanos**

El talento humano es el recurso fundamental para el buen funcionamiento de una empresa o institución, ya que una buena o mala

gestión en esta área repercutirá en los otros pilares de la organización como son los recursos técnicos, materiales y financieros.

“La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” **DESSLER Gary, 2009 “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 2, Decima primera edición.**

“Administrar el recurso humano es una tarea trascendental que requiere el cumplimiento de ciertos métodos y técnicas que permitirán que las personas trabajen con mayor eficiencia”. **Según CHIAVENATO, Idalberto 2007, “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 112, octava edición.**

“La administración de personal es la utilización de recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales, en consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles”. **Según CHIAVENATO, Idalberto; 2000, “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 164.**

La administración del talento humano es un área de estudio relativamente reciente, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

La administración del talento humano tiene como tarea proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones, dependen para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta. La administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio

que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

#### **2.1.4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

##### **Definición de planificación estratégica**

Planificación estratégica es un concepto que data de mediados del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en el guía de las riendas que tomara la empresa hacia el logro de sus objetivos.

En otras palabras, la planificación estratégica es el análisis del entorno, la interacción de la organización con aquellos factores que la rodean y determinan su comportamiento y ejercen influencia sobre sus acciones. Es a partir de este análisis que se van a determinar o redefinir la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, con el fin de orientar sus actividades, y adaptarse y anticiparse los cambios con miras al futuro.

##### **Propósitos y beneficios de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica se realiza con el fin de conocer y comprender e entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias en pos de la visión, misión y objetivos; trae consigo numerosos beneficios, que finalmente se reflejan en los resultados de un plan estratégico.

##### **Etapas de la planificación estratégica**

- **Identidad de la organización**

Este análisis se utiliza para desarrollar una descripción general de la organización. Se trata de conocer algunas de las variables básicas, que a

nivel descriptivo nos permiten conocer ante qué tipo de organización nos encontramos.

- **Declaración de la Misión**

¿Por qué necesitamos una declaración de Misión?, porque nos ayudará a mantener claridad proporcionando un marco de referencia para todas las decisiones que vayamos a tomar. Una Misión bien formulada no se debe confundir con los objetivos de la organización, la Misión trata sobre el beneficio que ofrecemos al cliente, se enfoca desde su perspectiva. La declaración de Misión describe el concepto de la organización, la naturaleza de nuestros servicios, el por qué estamos en él, a quién servimos y los valores bajo los cuales pretendemos funcionar. Una organización sin Misión no tiene identidad, ni un camino claro sobre el cual dirigir sus pasos.

Por lo general se utilizan una serie de preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de Misión. Todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas: ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos? Con más detalle, debemos contestar a:

- ¿En qué actividad estamos?
- ¿En qué otras actividades podríamos estar?
- ¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?
- ¿Qué es lo distintivo u original de nuestra organización?
- ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestros servicios principales, presentes y futuros?
- ¿Cuánto han cambiado los resultados de nuestra organización en los últimos tres a cinco años?
- ¿Qué es probable que cambie en nuestro tipo de actividad en los próximos tres a cinco años?

- ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales preocupaciones económicas?
- ¿Qué valores deberían ser importantes en el futuro de nuestra organización?

Una misión bien formulada debe tener las siguientes características:

- Clara, es decir, que pueda ser fácilmente comprendida y transmitida.
- Concisa, que pueda ser recordada fácilmente por cualquier miembro.
- Representativa de la cultura de la organización.
- Entendible para que pueda ser una buena guía para la acción.
- Realista, que es la razón que justifica la existencia de la organización.
- Adaptable, es decir, que los miembros deben adaptarla a sus diferentes áreas de responsabilidad.
- Participada, que refleje un amplio consenso de los miembros de la organización.
- Diferenciada de otras organizaciones, que deje claro cuáles son las principales intenciones
- y aspiraciones de la organización y las razones de su existencia.
- Abierta al futuro, que tenga la posibilidad de persistir durante un periodo de tiempo suficiente.
- Motivadora, es decir, capaz de movilizar a los miembros. La organización debe tener la intención y la capacidad de vivir de acuerdo a la formulación de su misión.

- **Declaración de la Visión**

La declaración de Visión es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra organización. Para nuestros clientes, trabajadores, voluntario.

La Visión debe ser: breve, fácil de captar y recordar, inspiradora, planteando retos para su logro, creíble y consistente con los valores

estratégicos y la misión, clara respecto a lo que debe llegar a ser la organización.

La Visión tiene que transmitir y plantear retos para todos porque nos tiene que llevar a dónde queremos ir.

Existen una serie de preguntas diseñadas para hacer que pensemos mejor acerca de cómo debería ser el futuro de nuestra organización:

- ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra organización?
- ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta organización en el futuro?
- ¿Qué valores necesitan ser acentuados?

- **Políticas**

Guía de pensamiento y de acción que orienta a los administradores en las decisiones que debe tomar. Las políticas forman la armazón básica de principios que deben usarse como referencia para tomar decisiones.

- **Valores corporativos**

Los valores corporativos representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro y son la fuerza que lleva adelante la MISIÓN y la VISIÓN declaradas. Todo lo que puede aportarnos una ventaja competitiva sólida podría convertirse en un valor de la organización.

- **Formulación de objetivos**

Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción. Determinan los resultados finales deseados y nos dicen

exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en un determinado momento.

- **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Medios para encadenar situaciones crecientemente favorables para la organización y desfavorables para otros competidores en circunstancias en que otro intenta hacer lo mismo que nuestra entidad. Acciones que deben utilizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada una de sus unidades de trabajo para así hacer realidad los resultados esperados y por consiguiente alcanzar la visión. Estrategia es el arte de lograr los objetivos.

- **Análisis FODA**

El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

- **Análisis externo o análisis del entorno**

Son factores externos que indirecta o potencialmente condicionan el comportamiento de la organización, e influyen sobre el desarrollo de sus actividades. Tiene como fin relacionar a la organización con su entorno,

identificando los aspectos positivos, denominados oportunidades, y los aspectos negativos llamados amenazas.

Se analizará el entorno indirecto nacional y el entorno directo. El primero está conformado por las variables de orden económico, sociocultural, político-legal, tecnológico; y el segundo está conformado por variables que afectan más directamente a la organización, como los clientes externos, proveedores, política sectorial, competencia y tecnología apropiada.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables en el entorno en el que actúa la organización y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

De los criterios anteriores se entiende por **oportunidades** a los hechos, tendencias, eventos externos que facilitan y benefician el desarrollo de la organización, siempre y cuando se los aproveche en forma oportuna y adecuada; y las **amenazas** son eventos, hechos externos que impiden o dificultan el desarrollo de la organización.

#### ○ **Análisis Interno u Organizacional**

Consiste en evaluar la situación presente de la organización para identificar las fortalezas, o aspectos que contribuyan positivamente a la gestión, y las debilidades, o aspectos negativos que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización.

Los factores a analizar serán la visión, misión, objetivos y estrategias; asimismo aspectos tales como recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, infraestructura y equipos, productos y servicios, procesos, cultura organizacional, etc.

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la organización frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

De las definiciones antes mencionadas las **fortalezas** son actividades valores, capacidades, conocimientos, atributos positivos internos, lo bueno que tiene la organización en los diferentes aspectos, para el logro de los objetivos; y las **debilidades** son acciones, atributos negativos internos que impiden o inhiben el desarrollo de la organización.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la organización, ¿en qué nos diferenciamos de las demás organizaciones del entorno?, ¿Qué sabemos hacer mejor?	Describe aquellos factores que resultan favorables para la organización y que permiten obtener ventajas competitivas.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la “competencia”.	Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

**Tabla Nº 1:** Matriz FODA  
**Elaborado por:** Investigadora

- **Matriz de cruces estratégicos**

La matriz de cruces estratégicos de las fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA) es un instrumento importante que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: de fuerzas y oportunidades (FO), de debilidades y oportunidades (DO), de fuerzas y amenazas (FA) y de debilidades y amenazas (DA).

Matriz de cruces estratégicos	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Transcribir todas las fortalezas	Transcribir todas las debilidades
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
Transcribir todas las oportunidades		
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
Transcribir todas las amenazas		

**Tabla Nº 2:** Matriz de cruces estratégicos  
**Elaborado por:** Investigadora

- Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.
- Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero debilidades internas en la organización impiden explotar dichas oportunidades.
- Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

- **Plan estratégico institucional**

Una vez que tenemos realizado el análisis de la organización y del entorno, definida la misión, visión, objetivos y estrategias, pasaremos a la redacción del plan estratégico. En la redacción del plan estratégico ordenaremos y sistematizaremos la información de la que disponemos.

Esta sistematización debe ser realizada por una persona o por un equipo reducido. Posteriormente deberá ser revisado, por el comité de planificación y después aprobado por la junta directiva. Un plan debe reunir las siguientes características:

- **Claridad.-** Se trata de constituir una guía para la acción, debe formularse de forma que permita una fácil comprensión y una interpretación unívoca. El plan debe exponer las ideas de la forma más sintética posible.
- **Sencillez.-** Debemos prescindir de todos los elementos no directamente necesarios para la acción, la claridad y la comprensión. No vale la pena escribir tantas palabras que oculten lo esencial, se deben comunicar con claridad los mensajes esenciales.
- **Lógica.-** Debe contener una lógica propia, tanto en lo que se refiere a la sucesión de las acciones y las fases, como de las deducciones y conclusiones sacadas.
- **Realismo.-** Debe ajustarse a la realidad objetiva, excluyendo conjeturas no verificables.
- **Precisión.-** Debe suministrar una indicación y una guía precisa sobre las acciones a desarrollar para el logro de los objetivos.
- **Continuidad.-** Debe disponerse en forma que haya una continuidad en su realización.
- **Unidad.-** Debe tener un carácter unitario, sus distintas partes y los programas particulares que los constituyen no deben encontrarse en oposición unas con otras.

- **Elasticidad.-** Puesto que no es posible conocer y prever todos los sucesos futuros, es necesario que el plan posea la elasticidad suficiente para poder adaptarse rápidamente y sin perjuicio para su eficiencia a las exigencias y situaciones que vayan surgiendo.
- **Estabilidad.-** Una vez planificado debe estar sujeto solamente a las adaptaciones exigidas por las circunstancias y no es continuamente corregido.
- **Economía.-** Eliminación de costes y gastos inútiles para su elaboración.
- **Adecuación.-** Debe responder siempre a las exigencias de la situación en lo que se refiere a su planteamiento, amplitud, contenidos, etc.
- **Aceptación.-** Debe formularse y presentarse de forma que no suscite resistencias ni desconfianzas en aquellos que deberán ponerlo en marcha, por ello debemos fomentar la participación en la medida de lo posible.

#### **2.1.4.3 ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO**

La Norma ISO (Organización Internacional de la Estandarización), es una serie de normas internacionales orientadas a cubrir las necesidades de las organizaciones en cuanto a contar con un sistema de administración de la calidad.

Esta norma de carácter internacional puede utilizarse para evaluar la capacidad de una organización orientada a satisfacer los requisitos del cliente, los reglamentos, y los requisitos propios de la organización.

Sabemos que una organización es un sistema conformado por un sin número de procesos, los mismos que interactúan entre sí, por lo tanto es necesario que el sistema sea administrado bajo una orientación de procesos. El enfoque de procesos es el que permite hacer un análisis integral de la organización, determinando como estos pueden generar o

no valor a los procesos, que tanto apoyan a lograr los objetivos trazados, que oportunidades de mejora presentan y qué cambios deben hacerse para incrementar la efectividad de los procesos, consiguiendo una mayor productividad del sistema y lo más importante lograr la satisfacción del cliente.

### **Principios que rigen la Norma ISO**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica que tome la alta dirección de la organización.

El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización, está influenciada por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización. Esta Norma Internacional se basa en ocho principios de gestión de calidad.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades de mejora.

### **Enfoque objetivo en toma de decisiones**

Tomar decisiones sustentadas en la experiencia y en la intuición, pero por sobre ello en el conocimiento, en el análisis objetivo y razonado de los hechos, con información de calidad que admita un estudio cualitativo y cuantitativo de la realidad, y que faculte un acoplamiento oportuno a los cambios.

El sistema de gestión de calidad requiere un suministro de información de calidad, por lo cual sería deseable la identificación de las necesidades

de información, la evaluación de la tecnología de información disponible para cubrirlas, el diseño de cómo ha de generarse, distribuirse y almacenarse la información, garantizando que ésta cumpla con los principios de seguridad, oportunidad y confiabilidad; solo ahí la información será un valioso aporte en la toma de decisiones.

#### **2.1.4.4 PROYECTO DE MEJORA**

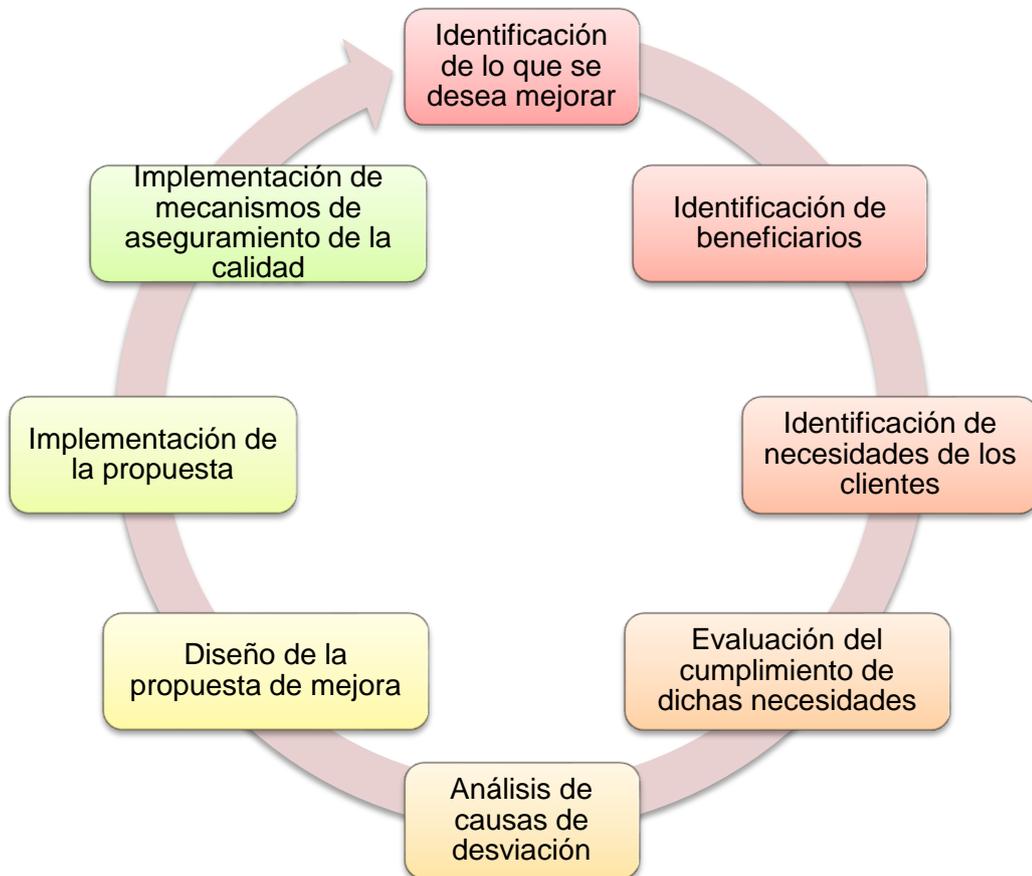
##### **Proyecto**

"Un proyecto es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo."

**[www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)**

Los proyectos surgen de las necesidades individuales y colectivas de las personas. Son las personas las que importan, son sus necesidades las que deben ser satisfechas a través de una adecuada asignación de recursos, teniendo en cuenta la realidad social, cultural y política en la que el proyecto pretende desarrollarse.

## Modelo de mejora continua:



**Gráfico N° 5:** Modelo de Mejora Continua  
**Fuente:** Calidad Total II Aseguramiento y mejora continua  
**Elaborado por:** Investigadora

A continuación se describe el proceso para aplicar el modelo en el desarrollo de una propuesta de mejora:

### a) Identificación de lo que se desea mejorar

Para elegir un proyecto de mejora es recomendable tomar en consideración los factores siguientes:

- Importancia de lo que se desea mejorar
- Número de beneficiarios

- Grado de insatisfacción actual con los resultados, por parte de los beneficiarios
- Impacto social y económico de la mejora

#### **b) Identificación de los beneficiarios**

Es importante identificar a nuestros usuarios o clientes en todas las actividades, ya que son quienes recibirán el impacto de la mejora. Ello permitirá orientar los esfuerzos para cumplir con las necesidades y expectativas.

#### **c) Identificación de las principales necesidades o expectativas, de nuestros clientes o usuarios**

Una vez identificados los clientes o usuarios, es necesario conocer en forma precisa sus necesidades o expectativas. La comunicación directa es el mecanismo más efectivo para investigarlas; sin embargo, cuando el número de clientes es muy grande utilizamos otros medios.

#### **d) Evaluación del cumplimiento de dichas necesidades**

La medición de la calidad de nuestras actividades, productos o servicios, se basa en la evaluación del cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes o usuarios. Los instrumentos utilizados para su medición son los mismos que se utilizan para investigar las necesidades de los clientes: encuestas entrevistas y grupos de enfoque.

Se hacen también comparaciones precisas de las ejecuciones reales contra los estándares de calidad definidos previamente.

A partir de dicha información, se obtiene un diagnóstico de los aspectos que no están cumpliendo con las expectativas y necesidades del cliente.

### **e) Análisis de las causas de desviación**

Antes de tomar una decisión sobre lo que necesitamos hacer para lograr una mejora, es importante conocer las causas por las que no estamos cumpliendo con lo que los clientes necesitan.

Recurrir a la intuición, o aplicar el sentido común y la experiencia personal para conocer las causas de variación, puede ser útil, pero se corre el riesgo de llegar a conclusiones incorrectas. Para realizar un diagnóstico preciso, es recomendable utilizar una serie de herramientas básicas de calidad, que nos darán información fundamental para realizar acciones de mejora.

Algunas de estas herramientas son:

- ✓ Tormenta de ideas
- ✓ Diagrama causa-efecto
- ✓ Histogramas
- ✓ Diagrama de Pareto
- ✓ Diagrama de flujo
- ✓ Estratificación
- ✓ Análisis del proceso del cliente
- ✓ Lista de verificación
- ✓ Diagnóstico del proceso

### **f) Diseño de la propuesta de mejora**

Una vez identificadas y analizadas las causas de variación, procedemos a definir las acciones necesarias para eliminarlas y lograr los niveles de calidad requeridos.

Para la selección de acciones de mejora, se utiliza la investigación referencial (es decir, investigar la manera en que otros han manejado

un asunto similar al nuestro), técnicas de rediseño de proceso y el uso de nuestra experiencia personal y conocimientos para sugerir soluciones.

Para presentar la propuesta de mejora, se utiliza la metodología de planeación de proyectos:

- ✓ Objetivos del proyecto
- ✓ Situación actual
- ✓ Beneficios esperados
- ✓ Indicadores de éxito
- ✓ Metas
- ✓ Estrategias a implementar
- ✓ Cronograma de actividades
- ✓ Análisis de problemas en potencia

#### **g) Establecimiento de la propuesta de mejora**

Este punto se refiere a la ejecución del programa de actividades diseñado en el punto anterior. Dicha ejecución debe ir acompañada de sesiones de evaluación periódica del proceso de implantación, para analizar causas de variación y tomar medidas preventivas y correctivas durante todo el proceso. Esta etapa comprende también la evaluación de los resultados obtenidos. En caso de que no se hayan conseguido las metas propuestas, deben realizarse las acciones correctivas necesarias para lograr el resultado esperado.

#### **h) Implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad**

Como lo hemos comentado una y otra vez en la revisión de los enfoques de calidad, nos interesa que las mejoras que se hayan realizado sean permanentes. Para tal caso y para cuando la situación así lo permita

se diseñan mecanismos para aumentar la probabilidad de que los logros obtenidos se mantengan en el futuro.

En la siguiente tabla se muestra la relación entre cada fase del modelo y la herramienta a utilizar:

Fase del modelo	Herramientas a utilizar
1.- Identificación de lo que se desea mejorar	<p>Para seleccionar un proyecto de mejora pueden ser de utilidad los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La importancia de lo que se desea mejorar</li> <li>✓ El número de personas beneficiadas</li> <li>✓ El grado de insatisfacción actual con los resultados, por parte de los beneficiarios</li> <li>✓ El impacto social y económico de la mejora</li> </ul> <p>Se pueden utilizar las siguientes herramientas: tormenta de ideas, hojas de verificación y entrevistas.</p>
2.- Identificación de los beneficiarios	Se aplican los conceptos básicos sobre: solicitante, usuario, beneficiario.
3.- Identificación de las necesidades de los clientes o beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevistas</li> <li>✓ Encuestas</li> <li>✓ Grupos de enfoque</li> <li>✓ Buzones de sugerencias</li> </ul>
4.- Evaluación del cumplimiento de dichas necesidades	Hoja de verificación

5.- Análisis de causas de desviación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tormenta de ideas</li> <li>✓ Diagrama causa-efecto</li> <li>✓ Histogramas</li> <li>✓ Diagrama de Pareto</li> <li>✓ Diagrama de flujo</li> <li>✓ Estratificación</li> <li>✓ Análisis del proceso del cliente</li> <li>✓ Lista de verificación</li> <li>✓ Diagnóstico del proceso</li> </ul>
6.- Diseño de una propuesta de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rediseño de procesos</li> <li>✓ Tormenta de ideas</li> <li>✓ Planeación del proyecto</li> <li>✓ Análisis de problemas en potencia</li> </ul>
7.- Implementación de la propuesta de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rediseño de procesos</li> <li>✓ Análisis de problemas en potencia</li> <li>✓ Planeación del proyecto</li> </ul>
8.- Implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estandarización de los procesos</li> <li>✓ Controles sensoriales</li> <li>✓ Mecanismos permanentes de medición de la satisfacción del cliente</li> </ul>

**Tabla Nº 3:** Fases del modelo y herramienta a utilizar

**Fuente:** Calidad Total II Aseguramiento y mejora continua

**Elaborado por:** Investigadora

## 2.2. POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL

Se ha iniciado argumentando la teoría con planteamientos administrativos de grandes pensadores como son Taylor y Farol especializados en administración estratégica, quienes plantean principios y definiciones prácticas que ayudarán en la elaboración de la propuesta.

Este trabajo de investigación no es más que el camino de la eficiencia administrativa de las organizaciones, del trabajo colectivo sistemático para lograr los propósitos en beneficios de la sociedad, mismo que servirá para poner en práctica la misión de la institución, para alcanzar la visión utilizando los recursos humanos, físicos y financieros y de esta manera ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo.

El elaborar el plan estratégico no es tarea fácil pero tampoco difícil sino es recabar una serie de aspectos y definir el rumbo de la organización y los proyectos que trascenderán en el futuro. Se aprovechará las oportunidades así como las fortalezas y se corregirán las debilidades y amenazas que asechan a la organización.

La planificación, en términos muy sencillos, son los pasos que tendríamos que tomar hoy para un mejor desenvolvimiento de nuestras actividades diarias, y que a su vez, éstas podrían esclarecer el camino para un mañana mejor.

Un plan significa acción inmediata para emprender un proyecto que alcanzará unos propósitos determinados; los referidos propósitos pueden ser de corto, mediano y largo plazo y de ahí el por qué se planifica, ya que planificar no es otra cosa que elaborar tareas en diferentes tiempos para que las personas los ejecuten apropiadamente y en el momento en que correspondan.

Es importante señalar que un plan estratégico permitirá conocer a la organización las alternativas de procedimientos, mejoramiento de los procesos para ser más fuerte en su estructura organizacional, operativa y así triunfar en la generación de servicios.

Con esta argumentación se pretende dinamizar el concepto de planificación estratégica; es decir, que en las actividades del campo

administrativo de la organización, se realice una planificación de calidad a través de un eficaz y eficiente liderazgo institucional.

Luego de haber aplicado las diferentes herramientas se ha detectado los problemas y sus posibles causas, siendo necesario definir la manera en que se solucionará. Cuando ya se han establecido las prioridades, se tendrá entonces que diseñar un plan de mejora con objetivos generales, proyectos y acciones. Generalmente los planes de mejora dan respuestas a una estrategia de la organización; es decir, que nos lleven de la situación actual a la situación deseada.

### 2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Administración.-** Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización , ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados , con el uso de personas y otros recursos , el grupo dirige sus acciones hacia metas comunes, implica la aplicación de técnicas mediante los cuales un grupo principal de personas coordinan las actividades de otras.
- **Administración de recursos humanos.-** Hace dos o tres décadas atrás se definía los recursos humanos simplemente como aquella que proporcionaba la fuerza laboral a una organización. Otra definición moderna más concisa nos señala que la administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a las personas dentro de una organización.
- **Amenazas.-** Son aquellas acciones que pueden entorpecer el desarrollo de la organización.
- **Aprendizaje.-** Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa.
- **Calidad.-** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.
- **Calidad del trabajo.-** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es

responsable poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables.

- **Coexistir.-** Dicho de una persona o de una cosa: Existir a la vez que otra.
- **Coherencia.-** Actitud lógica y consecuente con una posición anterior.
- **Competencia.-** Conjunto de factores individuales cuya identificación permite predecir un posible desempeño exitoso en cierta actividad dentro de una parte concreta de la realidad.
- **Competencia laboral.-** El conjunto de cualidades internas profesionales y personales cuya demostración permite una interacción productiva con el entorno laboral y un desarrollo proactivo e integral de la profesionalidad.
- **Contexto.-** Entorno lingüístico del cual depende el sentido y el valor de una palabra, frase o fragmento considerados.
- **Debilidades.-** Representa problemas, dificultades o la insatisfacción de las necesidades de los clientes.
- **Dilucidar.-** Declarar y explicar un asunto, una proposición o una obra de ingenio.
- **Escenario.-** Lugar en que ocurre o se desarrolla un suceso.
- **Estrategia.-** conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
- **Filosofía.-** Conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano.
- **Fortalezas.-** Contribuyen al cumplimiento de la misión.
- **Gestión.-** Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- **Gestión del Talento Humano.-** Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer

en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

- **Impacto.-** Conjunto de posibles efectos positivos y/o negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural, como consecuencia de obras u otras actividades.
- **Liderazgo.-** Consisten en influir en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas. El liderazgo se centra en las relaciones interpersonales, no solo en las estrategias, los sistemas y la estructura de las organizaciones sino también en controles administrativos.
- **Matriz.-** Molde de cualquier clase con que se da forma a algo.
- **Misión.-** Es la razón de ser de la institución.
- **Nudos Críticos.-** Son los problemas más relevantes o de mayor importancia.
- **Oportunidades.-** Contribuyen al desarrollo de la organización en forma positiva.
- **Perfil.-** Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.
- **Plan institucional.-** Requiere de un proceso intelectual que se basa en la realidad, relaciona los hechos, formula objetivos, visualiza actividades propuestas para lograr resultados con eficiencia
- **Planificación.-** Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.
- **Prever.-** Ver con anticipación. Conocer, conjeturar por algunas señales o indicios lo que ha de suceder.
- **Psicología.-** Parte de la filosofía que trata del alma, sus facultades y operaciones.
- **Teoría.-** Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación.

- **Visión.-** Representa un sueño compartido y debe construirse a través de un proceso de consulta.

#### **2.4 PREGUNTAS DIRECTRICES O INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

- ¿El desempeño del personal de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA” es eficiente y eficaz en Las actividades que desarrolla?
- ¿Cómo aplicar las estrategias de gestión del talento humano en la CORCIMA?
- ¿Un enfoque estratégico de gestión del talento humano contribuirá a mejorar el desempeño del personal dentro de la CORCIMA?

## 2.5 MATRIZ CATEGORIAL

CATEGORÍA	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR
Gestión administrativa	<p>Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo:</p> <p>Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.</p>	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del talento humano</li> <li>• Planificación estratégica</li> </ul>
Desempeño del personal	<p>El desempeño del personal es un concepto asociado al trabajo realizado por equipos designados, obtener un buen rendimiento supone obtener buenos resultados. Es asegurarse de que el empleado correcto está en el puesto indicado dentro de la organización y de que siente motivación para desempeñarse de la manera más óptima.</p>	Programas y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de actividades planificadas</li> <li>• Informe de actividades</li> </ul>

**Tabla Nº 4:** Matriz Categorial  
**Elaborado por:** Investigadora

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Investigación de campo**

Es de campo porque para la recopilación de la información fue necesario trasladarse al lugar de los hechos; es decir, a la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun "CORCIMA", de la ciudad de Otavalo, estableciendo una interacción entre el objetivo de estudio y la realidad, obteniendo así datos más relevantes.

##### **3.1.2 Investigación bibliográfica**

También fue de tipo documental; porque se recolectaron y estudiaron fuentes bibliográficas como: libros, revistas, enciclopedias, artículos de periódicos, páginas web; para, obtener información confiable, elaborar el marco teórico y así fundamentar la propuesta.

##### **3.1.3 Investigación proyecto factible**

Esta investigación tuvo como principal finalidad convertirse en un proyecto realizable, mismo que permitió responder a la necesidad de solución y prevención del problema detectado.

#### **3.2 MÉTODOS**

Para efectuar este trabajo de información se aplicaron los siguientes métodos:

**Científico.-** Se utilizó en todas las fases del proceso de investigación por ser el más general e iluminador en la relación teoría-práctica en procura de encontrar solución al problema de investigación.

**Analítico – Sintético.-** Una vez formulado el problema de investigación, este método permitió analizar y descomponer el problema en sus elementos, establecer conclusiones, plantear recomendaciones, durante todo el desarrollo de la investigación y en el informe final.

**Inductivo – Deductivo.-** Se empleó este método para obtener la información, se reunió las partes de la información, esto es: los datos de la encuesta, la formulación del problema para llegar a elaborar las conclusiones respectivas. Una vez formulado el problema de investigación este método permitió descomponer el problema en sus elementos variables, estructuración de los objetivos, preguntas, temas, subtemas, etc.

**Método Estadístico.-** Este método permitió analizar y representar numéricamente la información obtenida, mediante la presentación de tablas de frecuencias y gráficos de barra que facilitaran la comprensión y análisis de la información recopilada luego de la aplicación de los instrumentos de investigación.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.3.1 Técnicas**

Para recolectar información en el trabajo investigativo se aplicaron técnicas como:

**Entrevistas,** se aplicó entrevistas a los directivos para recabar información sobre las estrategias de gestión del talento humano y determinar su influencia dentro de la organización.

**Encuestas,** que fueron aplicadas a todos los empleados con el propósito de recopilar información y determinar la importancia de la aplicación de un sistema de gestión que contribuirá a optimizar el desempeño del personal en las actividades de la organización.

Las encuestas se aplicaron a todo el personal de la CORCIMA de la ciudad de Otavalo.

**La Observación**, mediante una ficha, para cada área o departamento de la CORCIMA con el propósito de obtener el mayor número de datos y establecer relaciones entre los hechos, destacar características, e identificar hechos y fenómenos.

### 3.3.2 Instrumentos

El instrumento de la entrevista, fue el cuestionario diseñado con preguntas abiertas, con la finalidad de que los informantes tengan la libertad de expresar su criterio.

El instrumento de la encuesta, fue el cuestionario diseñado con preguntas de selección múltiple, con la finalidad de que los informantes seleccionen las alternativas de acuerdo a su criterio.

El instrumento de la ficha de observación, será la proposición de criterios e indicadores de valoración.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación se realizó con el grupo de trabajadores y directivos de la CORCIMA de la ciudad de Otavalo, de acuerdo con el siguiente cuadro de población:

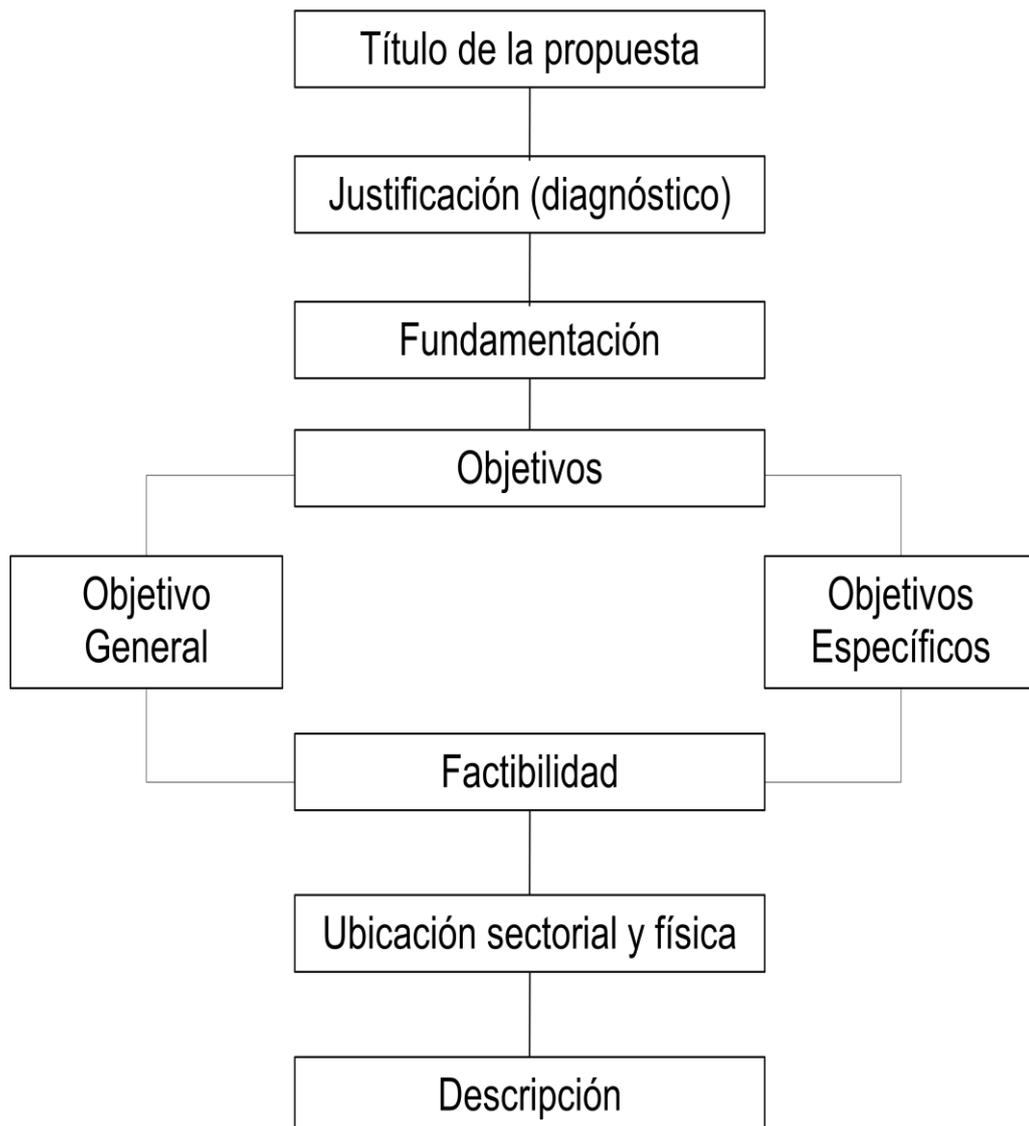
Institución	Coordinador	Jefes departamentales	Empleados
CORCIMA	1	5	20
TOTAL	1	5	20

**Tabla Nº 5:** Población y muestra  
**Elaborado por:** Investigadora

No se aplicó fórmula estadística para cálculo muestral y estratificada debido a que el universo es pequeño.

Por lo tanto, se trabajó con el 100% de la población identificada en la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA” de la ciudad de Otavalo.

### 3.5 ESQUEMA DE LA PROPUESTA



**Gráfico N° 6:** Esquema de la propuesta

**Elaborado por:** Investigadora

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A partir de la base teórica planteada y empleando como parámetros los métodos lógicos; entre ellos el análisis, que permite desintegrar un hecho en sus partes, para mostrarlos, describirlos, numerarlos; para, explicar las causas del fenómeno que constituye el todo y como método particular el método descriptivo que permite la observación del fenómeno y el análisis objetivo de los mismos y con la finalidad de determinar la existencia del problema factibilidad y elaborar la propuesta así como los aspectos que ella debe contener, se realizó un diagnóstico de la situación actual de las estrategias de gestión del talento humano en la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipusashun “CORCIMA”.

De igual forma se aplicó una entrevista al coordinador de la organización con respecto al sistema de gestión del talento humano, cuyo objetivo fue obtener sus inquietudes e intereses con respecto al desempeño del personal.

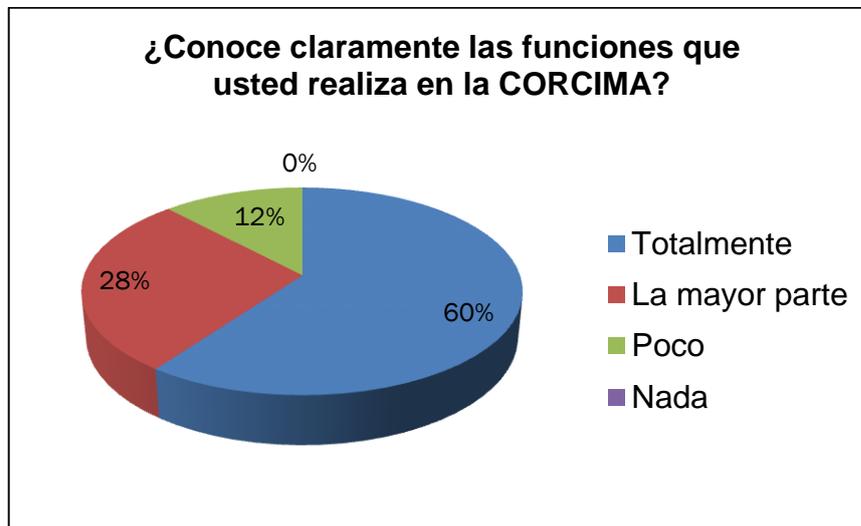
Los datos obtenidos mediante el instrumento de investigación aplicado al personal de la organización han sido tabulados e interpretados a través de un análisis de resultados obtenidos mediante estadística descriptiva estableciéndose porcentajes de las respuestas y registrándolas en diagramas estadísticos. Este manejo de los datos proporciona una visualización objetiva de la situación que ha permitido la elaboración del diagnóstico tanto del sistema de gestión del talento humano como de la factibilidad de la elaboración de la propuesta de mejora así como la disposición del personal de la organización para su futura aplicación.

#### 4.1 TABULACION DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA CORCIMA

1.- ¿Conoce claramente las funciones que usted realiza en la CORCIMA?

Nº	INDICADORES	FRECUENCIA	%
1	Totalmente	15	60
2	La mayor parte	7	28
3	Poco	3	12
4	Nada	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Tabla Nº 6:** Tabulación pregunta Nº 1  
**Elaborado por:** Investigadora



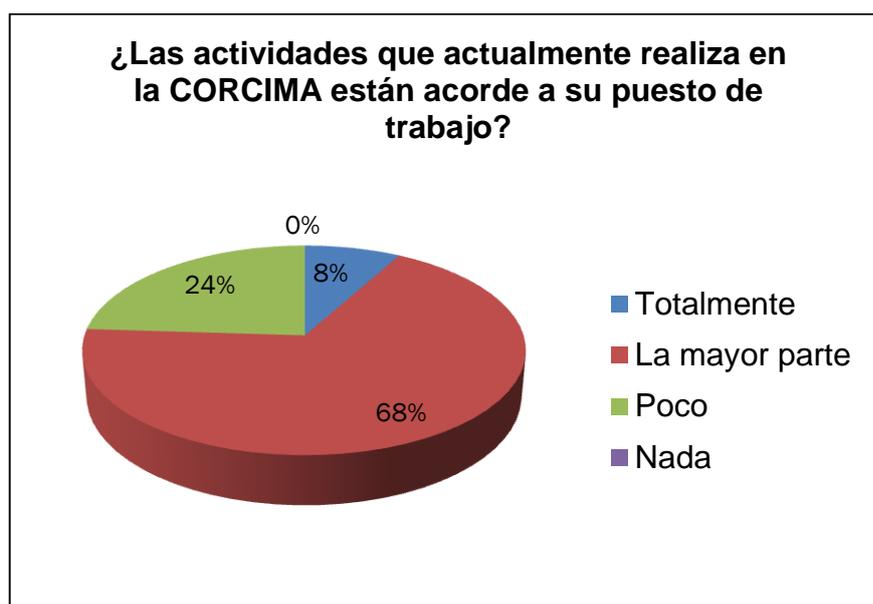
**Gráfico Nº 7:** Gráfico porcentual pregunta Nº 1  
**Elaborado por:** Investigadora

**ANÁLISIS:** Según el gráfico expuesto se observa que el 12% del personal que labora en la organización tiene poco conocimiento de las funciones que debe realizar, mientras que el 28% conoce la mayor parte de dichas funciones y el 60% del personal las conoce en su totalidad.

**2.- ¿Las actividades que actualmente realiza en la CORCIMA están acorde a su puesto de trabajo?**

Nº	INDICADORES	FRECUENCIA	%
1	Totalmente	2	8
2	La mayor parte	17	68
3	Poco	6	24
4	Nada	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Tabla Nº 7:** Tabulación pregunta Nº 2  
**Elaborado por:** Investigadora



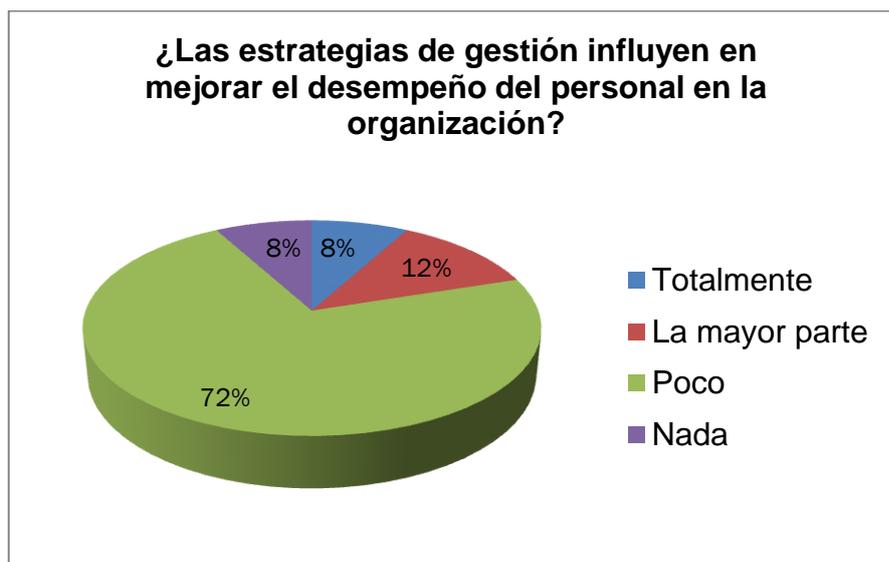
**Gráfico Nº 8:** Gráfico porcentual pregunta Nº 2  
**Elaborado por:** Investigadora

**ANÁLISIS:** Actualmente el 68% cree que la mayor parte del trabajo que realizan forma parte de las actividades que deben desarrollar, el 24% del personal de la CORCIMA cree que desarrollan actividades que no están acorde a su puesto de trabajo, y solamente un 8% del personal cree todas las actividades que desarrolla son inherentes a su cargo.

**3.- ¿Las estrategias de gestión influyen en mejorar el desempeño del personal en la organización?**

Nº	INDICADORES	FRECUENCIA	%
1	Totalmente	2	8
2	La mayor parte	3	12
3	Poco	18	72
4	Nada	2	8
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Tabla Nº 8:** Tabulación pregunta Nº 3  
**Elaborado por:** Investigadora



**Gráfico Nº 9:** Gráfico porcentual pregunta Nº 3  
**Elaborado por:** Investigadora

**ANÁLISIS:** El 8% del personal encuestado señala que las estrategias de gestión si influyen en mejorar su desempeño en la organización, un 12% considera que mejoraría la mayor parte de su rendimiento, el 72% del personal que labora en la CORCIMA cree que dichas estrategias mejorarían su rendimiento un poco y un 8% en absoluto cree que no lo mejoraría.

4.- ¿Realizaría mejor su trabajo si las estrategias de gestión aplicadas en la organización generaran beneficios tanto individuales y organizacionales?

Nº	INDICADORES	FRECUENCIA	%
1	Totalmente	13	52
2	La mayor parte	10	40
3	Poco	0	0
4	Nada	2	8
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Tabla Nº 9:** Tabulación pregunta Nº 4  
**Elaborado por:** Investigadora



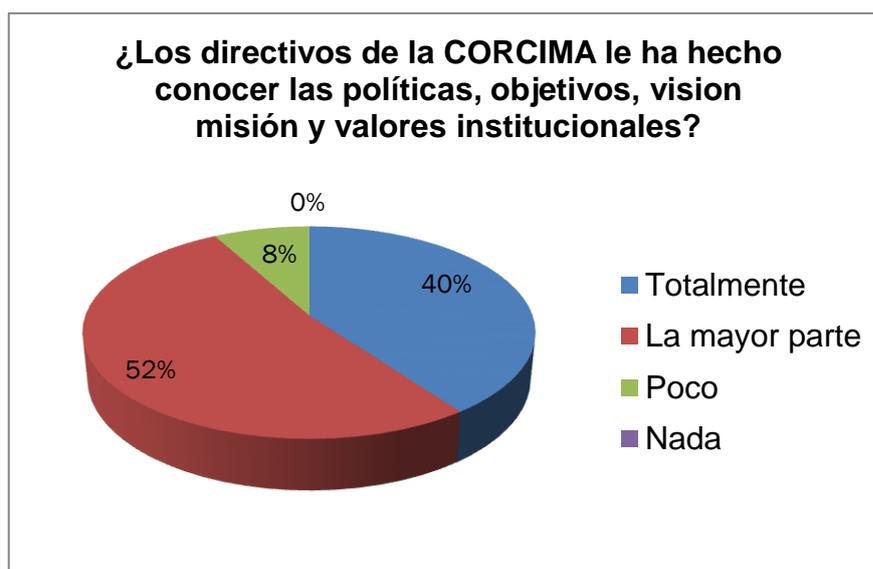
**Gráfico Nº 10:** Gráfico porcentual pregunta Nº 4  
**Elaborado por:** Investigadora

**ANÁLISIS:** Esta muestra expresa la justificación y la realización de este documento guía de estrategias de gestión para el talento humano por cuanto el 52% del personal está totalmente de acuerdo en mejorar su rendimiento, si dichas estrategias de gestión generan beneficios tanto individuales como organizacionales, el 40% cree que la mayor parte de su trabajo mejoraría y tan solo un 8% cree que no servirá de nada.

**5.- ¿Los directivos de la CORCIMA le ha hecho conocer las políticas, objetivos, visión, misión y valores institucionales?**

Nº	INDICADORES	FRECUENCIA	%
1	Totalmente	10	40
2	La mayor parte	13	52
3	Poco	2	8
4	Nada	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Tabla Nº 10:** Tabulación pregunta Nº 5  
**Elaborado por:** Investigadora



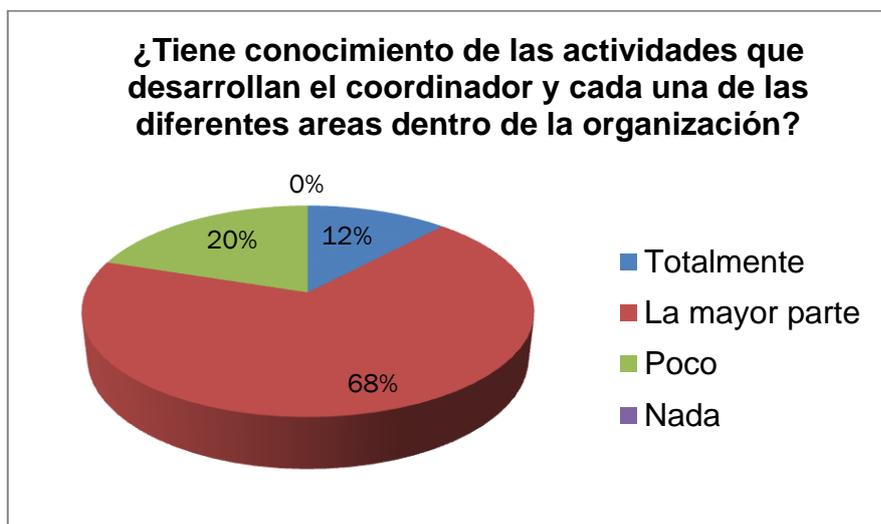
**Gráfico Nº 11:** Gráfico porcentual pregunta Nº 5  
**Elaborado por:** Investigadora

**ANÁLISIS:** El en gráfico anterior se puede observar que al 40% del personal de la CORCIMA se le ha hecho conocer totalmente las políticas, objetivos, visión, misión y valores institucionales, 52% conoce la mayor parte y tan solo un 8% tiene poco conocimiento de las políticas, objetivos, visión, misión y valores institucionales.

6.- ¿Tiene conocimiento de las actividades que desarrollan el coordinador y cada una de las diferentes áreas dentro de la organización?

Nº	INDICADORES	FRECUENCIA	%
1	Totalmente	3	12
2	La mayor parte	17	68
3	Poco	5	20
4	Nada	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Tabla Nº 11:** Tabulación pregunta Nº 6  
**Elaborado por:** Investigadora



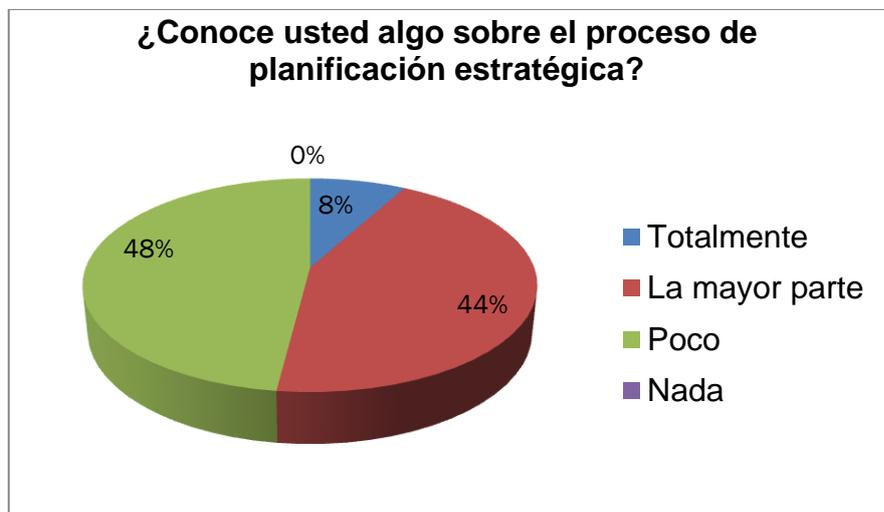
**Gráfico Nº 12:** Gráfico porcentual pregunta Nº 6  
**Elaborado por:** Investigadora

**ANÁLISIS:** De acuerdo al gráfico que antecede se puede determinar que el 12% y 68% del personal tiene conocimiento de las actividades que desarrollan el coordinador y cada una de las diferentes áreas dentro de la organización mientras que el 20% tiene poco conocimiento de dichas actividades.

**7.- ¿Conoce usted algo sobre el proceso de planificación estratégica?**

Nº	INDICADORES	FRECUENCIA	%
1	Totalmente	2	8
2	La mayor parte	11	44
3	Poco	12	48
4	Nada	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Tabla Nº 12:** Tabulación pregunta Nº 7  
**Elaborado por:** Investigadora



**Gráfico Nº 13:** Gráfico porcentual pregunta Nº 7  
**Elaborado por:** Investigadora

**ANÁLISIS:** El 48% de los empleados de la CORCIMA conoce muy poco sobre el proceso de planificación estratégica, el 44% conoce la mayor parte del proceso y solamente el 8% del personal conoce dicho proceso en su totalidad.

8.- ¿Cree usted que es necesario planificar el desarrollo organizacional?

Nº	INDICADORES	FRECUENCIA	%
1	Totalmente	10	40
2	La mayor parte	13	52
3	Poco	2	8
4	Nada	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Tabla Nº 13:** Tabulación pregunta Nº 8  
**Elaborado por:** Investigadora



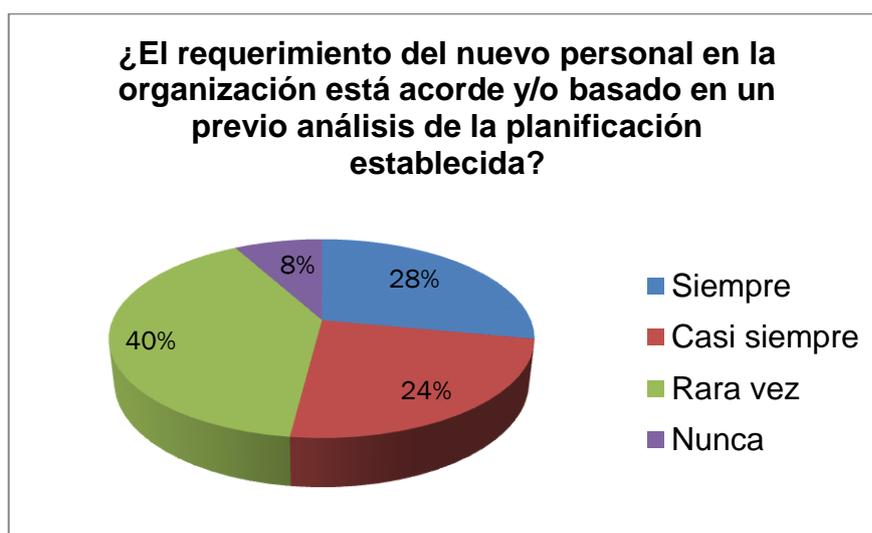
**Gráfico Nº 14:** Gráfico porcentual pregunta Nº 8  
**Elaborado por:** Investigadora

**ANÁLISIS:** El en gráfico anterior se puede observar que al 40% del personal de la CORCIMA que es totalmente necesario planificar el desarrollo organizacional, 52% considera que la mayor parte y tan solo un 8% cree que es poco necesario planificar dicho desarrollo.

**9.- ¿El requerimiento del nuevo personal en la organización está acorde y/o basado en un previo análisis de la planificación establecida?**

Nº	INDICADORES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	7	28
2	Casi siempre	6	24
3	Rara vez	10	40
4	Nunca	2	8
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Tabla Nº 14:** Tabulación pregunta Nº 9  
**Elaborado por:** Investigadora



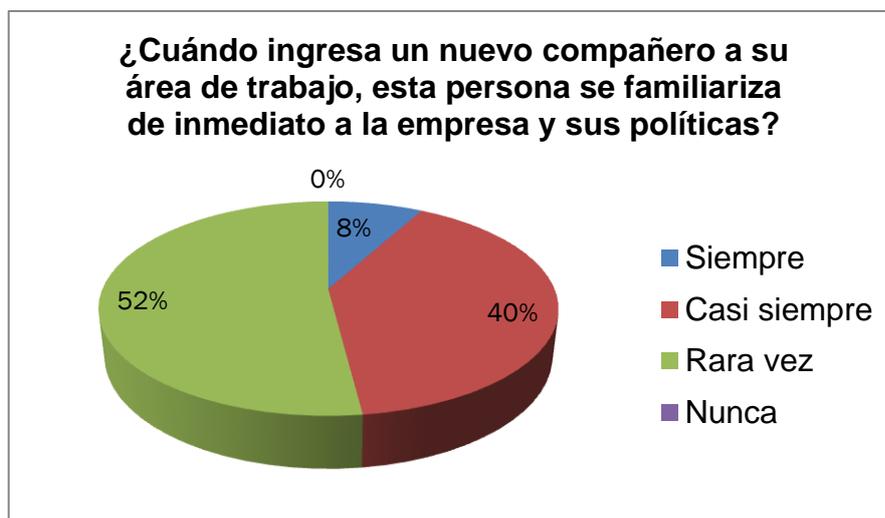
**Gráfico Nº 15:** Gráfico porcentual pregunta Nº 9  
**Elaborado por:** Investigadora

**ANÁLISIS:** El 8% cree que el requerimiento del nuevo personal nunca se lo hace en base a la planificación establecida, un 40% cree que se lo hace rara vez, mientras que el 24% cree que casi siempre el requerimiento del personal está de acuerdo a la planificación y solamente el 28% cree que el requerimiento del nuevo personal siempre se lo hace en base al análisis de la planificación establecida.

**10.- ¿Cuándo ingresa un nuevo compañero a su área de trabajo, esta persona se familiariza de inmediato a la empresa y sus políticas?**

Nº	INDICADORES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	2	8
2	Casi siempre	10	40
3	Rara vez	13	52
4	Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Tabla Nº 15:** Tabulación pregunta Nº 10  
**Elaborado por:** Investigadora



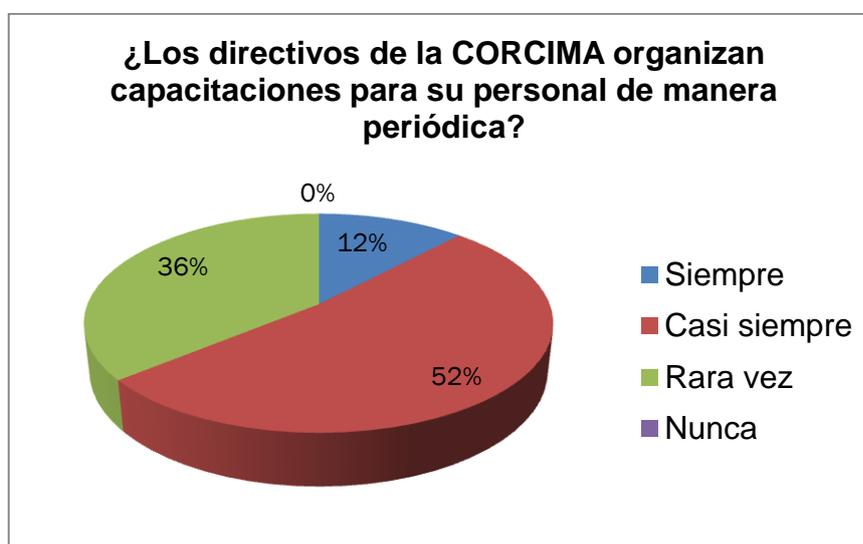
**Gráfico Nº 16:** Gráfico porcentual pregunta Nº 10  
**Elaborado por:** Investigadora

**ANÁLISIS:** El 52% del personal encuestado cree que rara vez un nuevo compañero se familiariza de inmediato a la empresa y a sus políticas, mientras que un 48% de los que han ingresado casi no han tenido problemas en familiarizarse en su área de trabajo y a las políticas de la organización.

**11.- ¿Los directivos de la CORCIMA organizan capacitaciones para su personal de manera periódica y consecutiva?**

Nº	INDICADORES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	3	12
2	Casi siempre	13	52
3	Rara vez	9	36
4	Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Tabla Nº 16:** Tabulación pregunta Nº 11  
**Elaborado por:** Investigadora



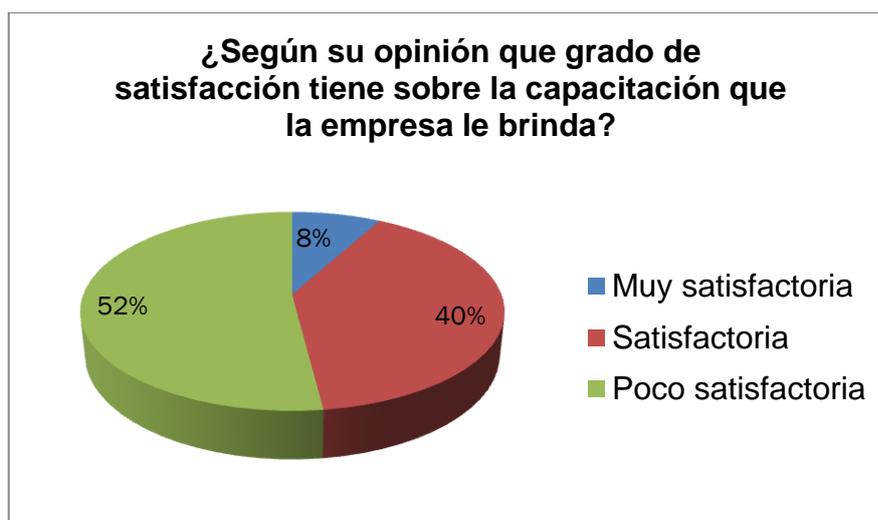
**Gráfico Nº 17:** Gráfico porcentual pregunta Nº 11  
**Elaborado por:** Investigadora

**ANÁLISIS:** Como se puede observar en el gráfico anterior el 52% del personal encuestado cree que los directivos de la CORCIMA organizan las capacitaciones para su personal de manera periódica casi siempre, el 36% rara vez y un 13% siempre.

**12.- ¿Según su opinión que grado de satisfacción tiene sobre la capacitación que la empresa le brinda?**

Nº	INDICADORES	FRECUENCIA	%
1	Muy satisfactoria	2	8
2	Satisfactoria	10	40
3	Poco satisfactoria	13	52
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

**Tabla N° 17:** Tabulación pregunta N° 12  
**Elaborado por:** Investigadora



**Gráfico N° 18:** Gráfico porcentual pregunta N° 12  
**Elaborado por:** Investigadora

**ANÁLISIS:** El grado de satisfacción sobre la capacitación que la empresa le brinda en el personal de la CORCIMA encuestado es del 52% poco satisfactorio, el 40% satisfactorio y tan solo el 8% cree que dichas capacitaciones son muy satisfactorias.

## **4.2 ENTREVISTA AL COORDINADOR DE LA ORGANIZACIÓN**

### **1.- ¿Las políticas de la CORCIMA se orientan al cumplimiento de los objetivos?**

Muchas de la políticas establecidas se orienta al cumplimiento de los objetivos de toda la organización; pero, al momento de desarrollar las actividades se las aplica de acuerdo a como comprende cada empleado que trabaja dentro de la organización.

### **2.- ¿Los objetivos y políticas planteadas en la CORCIMA son sensibles a los principales intereses de la sociedad?**

Se cree que dichas políticas y objetivos planteados dentro de la CORCIMA responden en gran medida a los intereses de la sociedad, a pesar de ello no se llega a cumplir los objetivos de la organización en su totalidad ya que no se los aplica de acuerdo a lo establecido.

### **3.- ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene la CORCIMA en cuanto al manejo administrativo?**

Al personal de la organización le está faltando motivación para que se esfuercen por alcanzar los objetivos de la CORCIMA; además algunos de ellos necesitan capacitación sobre relaciones interpersonales para fomentar el compañerismo total.

### **4.- ¿Los empleados conocen claramente las funciones que deben cumplir de acuerdo al puesto que ocupan?**

Cada empleado sabe exactamente cuales actividades comprenden su puesto de trabajo, todas estas se los ha hecho conocer tan solo en forma

verbal y de acuerdo a como se vaya suscitando la necesidad de resolver tal o cual situación.

**5.- ¿Cómo demuestra la CORCIMA un verdadero interés por el bienestar y mejoramiento del talento humano?**

El coordinador de la CORCIMA considera importante el apoyo permanente a todo el personal para realizar eficientemente su trabajo, además el bienestar personal de cada empleado influye en el desarrollo de las actividades de la organización, por esto siempre se procura que la gente que colabora se encuentre a gusto.

**6.- Al tomar decisiones para la buena marcha de la CORCIMA ¿Se considera la opinión de los empleados tomando como referencia la afectación que dichas decisiones pueden tener en el desempeño de las funciones que cada persona tiene dentro de sus respectivos cargos?**

Cuando si tiene en mente la realización de cambios dentro de la organización, se recurre a reuniones en donde la opinión de ellos es escuchada y evaluada para saber si sus ideas originan nuevas estrategias para la ejecución de dichos cambios.

**7.- ¿En qué aspectos cree usted que los empleados deben perfeccionarse para proyectarse adecuadamente dentro de su propio puesto y mejorar el desempeño general de la CORCIMA?**

- Bienestar social
  
- Desarrollo comunitario
  
- Relaciones humanas
  
- Trabajo en equipo

**8.- ¿Cuál es la política de selección del personal: seleccionar primero de entre los empleados de la CORCIMA o llamar a concurso externo?**

Para llenar una vacante siempre les interesa seleccionar personal externo, ya que ahí cada persona ya tiene determinado su labor y al reclutar personal en forma externa la organización tiene la opción de contar con alguien que aporte con alguien con experiencia y profesionalismo.

**9.- ¿Cree que la elaboración de un documento guía de Gestión del Talento Humano mejorará la relación organización-empleado?**

Indudablemente si se tiene un documento que fortalezca el conocimiento de las funciones, derechos, sanciones de los empleados, ellos y la organización tendrían más claro los objetivos de la misma y además con esta guía sería más factible cumplirlos optimizando todos los recursos.

**10.- ¿Cuáles son los beneficios que tendría la CORCIMA como consecuencia de la elaboración de un documento guía de Gestión del Talento Humano?**

- ✓ Organización
- ✓ Normas establecidas (como regirse)

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones y recomendaciones que se presentan a continuación son el resultado del análisis e interpretación de las interrogantes que guiaron la presente investigación. Estas no pretenden ser definitivas, sirvieron de base en la investigación para elaborar la propuesta.

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Se hace necesario alinear los objetivos de la organización hacia todas las áreas. El cumplimiento de estos objetivos deben ser materializados a través de planes estratégicos que planteen soluciones a algún problema en la CORCIMA o para mejorar la gestión de su actividad, para así obtener mejores resultados que permitan posicionar a la organización. Esta meta es absolutamente realizable en la medida que la CORCIMA cuente con un plan, una guía de acción a seguir coherente con los objetivos planteados. De acuerdo a este marco las conclusiones más relevantes obtenidas en este proyecto son:

- Las estrategias de gestión del talento humano dentro de la organización permiten mejorar el desempeño del personal; ya que, se determinan las actividades que deben desarrollar cada área.
- El desconocimiento de las políticas, objetivos, visión, misión y valores institucionales por parte de los empleados no ha permitido que la organización cumpla en su totalidad con los programas y proyectos planteados.
- La falta de comunicación entre el equipo técnico de la organización ha provocado una duplicidad de actividades puesto que cada área trabaja de manera aislada, lo cual dificulta cumplir con los objetivos de la organización.

- El poco conocimiento que tienen sobre planificación no ha permitido el desarrollo de un plan estratégico que permita orientar su quehacer diario en las actividades que desarrollan en beneficio de las comunidades.
- Los empleados de la CORCIMA no se sienten muy satisfechos sobre las capacitaciones que les brinda la organización.
- Los nuevos empleados que ingresan a trabajar en la CORCIMA no siempre se familiarizan con sus políticas, ya que estas no son difundidas de manera clara.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Es de vital importancia hacer conocer la Misión, Visión, Objetivos y estrategias a los miembros de la organización, con el fin de crear un compromiso en todos y cada uno de los integrantes del equipo técnico de la CORCIMA.
- La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren, el proceso de la gestión estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto líderes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.
- El aplicar una adecuada política de capacitación es de gran importancia para la organización, ya que estos resultados se verán reflejados en un manejo más eficiente de recursos generando servicios de mayor calidad y a menores costos.
- Las metas fijadas por la organización deben ir acompañadas de incentivos al talento humano a través de un programa de estímulos.

## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA ALTERNATIVA

#### 6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

PROYECTO DE MEJORA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO DE LA CORPORACIÓN DE COMUNIDADES INDÍGENAS MAQUIPURASHUN “CORCIMA” DE LA CIUDAD DE OTAVALO.

##### 6.1.1 Estructura del proyecto



**Gráfico N° 19:** Estructura del proyecto

**Elaborado por:** Investigadora

## **6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

La necesidad de implantar este proyecto de mejora en el sistema de gestión estratégica del talento humano se dio en base al crecimiento constante de la organización y como consecuencia del diagnóstico realizado a cada una de las actividades; donde los resultados evidenciaron la carestía, falencias y el requerimiento de contar con un sistema de gestión moderno, que permita orientar sus planes y programas de forma organizada; implantando sistemas de comunicación consistentes y con indicadores de gestión en las actividades desarrolladas, de tal forma que se logren alcanzar los objetivos institucionales.

Por lo antes expuesto y para dar solución a dichos problemas se a escogido este tema de investigación.

### **6.2.1. Factibilidad**

Tomando en cuenta el interés que tienen los directivos y el personal de la CORCIMA en poseer un conjunto de procesos, herramientas y técnicas esenciales para el mejoramiento de la gestión de la organización, con el fin de lograr resultados efectivos, a través de una dinamización de los procesos generales en las diferentes áreas que coadyuven a mejorar el ambiente laboral y el trabajo en equipo, de tal forma que el personal pueda rendir en mejores condiciones en concordancia con los objetivos institucionales, la presente investigación se justifica, la misma que se sustenta en bases bibliográficas y los documentos necesarios, acompañado de la colaboración de todo el personal de “CORCIMA”.

## **6.3. FUNDAMENTACIÓN**

Este trabajo se fundamenta de la investigación bibliográfica realizada en el capítulo II.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo general**

- Proporcionar a la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA” de la ciudad de Otavalo un documento técnico que permita gestionar estratégicamente el talento humano de la organización.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Sustentar teóricamente la Gestión Estratégica del talento humano en forma científica y técnica.
- Elaborar un proyecto de mejora de Gestión Estratégica del Talento Humano en la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”
- Difundir y aplicar el proyecto de mejora de Gestión Estratégica del Talento Humano en la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”

## **6.5. UBICACIÓN SECTORIAL Y FISICA**

La Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”, se encuentra ubicada en la Provincia de Imbabura, Cantón Otavalo, Comunidad Cotama.

Cabe mencionar que la guía no está dirigida a las comunidades que integran la organización sino al personal que labora en ella y a todos quienes formen parte en los proyectos que desarrollan en beneficio de las comunidades, por cuanto se contara con la colaboración de los empleos para el desarrollo de esta guía

## 6.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA  
CONTABILIDAD Y COMPUTACIÓN

## Gestión Estratégica del Talento Humano de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun "CORCIMA"

AUTORA: Vera Ponce Nelly Maribel  
DIRECTOR: Dr. Jorge Guerrero

*"Somos lo que hacemos,  
especialmente lo que hacemos  
para cambiar lo que somos"*

**Galeano**

Ibarra – Ecuador  
2013



# CONTENIDOS

Capítulo	Página
<b>1 Introducción a la gestión estratégica</b>	<b>75</b> _____
<b>2 Identidad de la organización</b>	<b>81</b> _____
<b>3 Formulación del plan estratégico</b>	<b>87</b> _____
<b>4 Análisis estratégico</b>	<b>91</b> _____
<b>5 Proyecto de mejora</b>	<b>104</b> _____

# Capítulo 1

## INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

CONTENIDO	Pag.
Introducción	76
Gestión	77
Estrategia	77
Gestión estratégica	77
Planificación estratégica	78
Proceso de elaboración del plan estratégico	80
Organización del proceso	80

“La calidad nunca es un accidente;  
siempre es el resultado de un  
esfuerzo de la inteligencia”.

**AntonieRivarol**

# INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

## INTRODUCCIÓN

La gestión no es una acción vinculada a la dirección o la gerencia, como comúnmente se piensa, sino que hablar de gestión implica hacer referencia al trabajo en equipo, a personas con adhesión a objetivos, motivación, capacidades, y sobre todo implica un buen aprovechamiento de todos los recursos, incluido el talento humano. Todo ello para mejorar el funcionamiento de la propia organización y sus resultados, pero también para una mayor satisfacción y enriquecimiento personal de las que la forman.

Así pues, cuando se trata de gestión estratégica se puede afirmar que permite a los directivos orientar y encaminar su quehacer diario en las organizaciones, tras la consecución de los objetivos planteados. El éxito de la gestión estratégica radica en la realización de una buena planificación, coherente y progresiva, ya que permite entre otras cosas: evitar la improvisación y reducir la incertidumbre, las actuaciones contradictorias y esfuerzos estériles. Como también unifica criterios a favor de una mayor coherencia funcional racionalizando las tareas del talento humano y así garantizar el uso racional del tiempo, coordinando la participación de todos los actores involucrados.

Elaborar un proyecto de mejora enfocado en la gestión estratégica es el reto planteado en el presente documento con el fin de mejorar el desempeño del personal dentro de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”.

La gestión estratégica busca que la CORCIMA desarrolle sus actividades desde una claridad en sus metas organizacionales, así como los valores que sustentan su desempeño, definiendo unas líneas claras de actuación, y unos objetivos para concretarlas.

Este material hoy a consideración de la CORCIMA, servirá como instrumento (documento guía) en permanente construcción, como orientador de la inversión y articulador de un desarrollo integral sustentable con identidad.

## **GESTIÓN**

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. **Recuperado el 15 / 11 / 2012** [Concepto de gestión - Definición, Significado y Qué es http://definicion.de/gestion/#ixzz2PsXqOrF6](http://definicion.de/gestion/#ixzz2PsXqOrF6)

## **ESTRATEGIA**

El concepto estrategia se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. **Recuperado el 15 / 11 / 2012** [Concepto de estrategia - Definición, Significado y Qué es http://definicion.de/estrategia/#ixzz2PsZHrooP](http://definicion.de/estrategia/#ixzz2PsZHrooP)

## **GESTION ESTRATÉGICA**

La gestión estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la

decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. **Recuperado el 15 / 11 / 2012**

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm> Autor: José Antonio Romero Casanova **ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA11-2003**

La gestión estratégica es un proceso sistemático de toma de decisiones fundamentado en el pensamiento estratégico, que no es otra cosa que pensar y preguntarnos si estamos haciendo lo que tenemos que hacer. Todo esto de cara a orientar el futuro de la organización en relación con su entorno. Podemos decir que la planificación es adelantarse al futuro, diseñando el mismo, sin olvidar el presente. Se identifica la forma de lograrlo a través de la toma de decisiones adecuadas sobre los resultados propuestos a lograr, aprovechando a su vez las oportunidades que se nos presenten y considerando además los riesgos.

Es importante destacar que la gestión estratégica es útil para:

- Examinar los principios de la organización.
- Sistematizar y aprovechar el esfuerzo, la creatividad; para diseñar el futuro de la organización.
- Crear una cultura común y una visión compartida.
- Facilitar la integración funcional desde una visión global.
- Orientar la toma de decisiones de la gestión operativa.

Y es útil porque la planificación proporciona:

- Herramientas e instrumentos que permiten conseguir los objetivos de una manera más eficaz y eficiente.
- Facilita la toma de decisiones.

- Si bien es cierto que el entorno de actuación de cualquier organización es cambiante, la planificación reduce sustancialmente la incertidumbre en el quehacer institucional de cada organización.
- El proceso de planificación es en sí mismo un proceso dinámico que debe estar en un continuo reajuste y revisión de lo que se ha planificado.
- Es fundamental la implicación y participación de todos los equipos de la organización y de cada uno de sus miembros.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Todos habitualmente, de forma inconsciente, planificamos en nuestra vida diaria; un viaje, el fin de semana, como preparar una fiesta, decidimos hacer ciertas cosas y dejar de hacer otras, vemos con qué recursos contamos y de qué tiempo disponemos y valoramos cual es la mejor alternativa para lograr aquello que queremos, empleando mejor esos recursos. Las organizaciones al igual que las personas, también planifican para lograr sus objetivos, pero planifican de forma sistémica y organizada.

La planificación estratégica, engloba al conjunto de la organización, define la misión, visión, líneas y objetivos estratégicos que inciden en la situación que queremos transformar, generando un valor agregado para la organización al adaptarse a los cambios, reformulando aquellos elementos del entorno que le afectan negativamente y potenciando sus oportunidades.

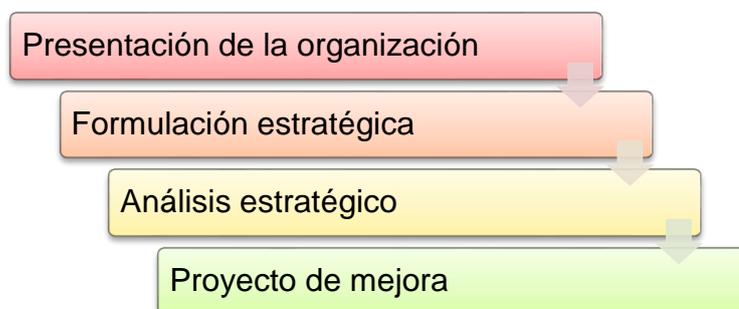
La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.



**Gráfico Nº 1:** Elementos esenciales de todo proceso de planificación  
**Fuente:** Guía de planificación estratégica en ONG de acción social

La planificación estratégica pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible. No puede definir con claridad todas las acciones que deban acometerse para lograr los objetivos, define las líneas maestras de actuación, sobre la base de un conocimiento de las relaciones entre la organización, sus acciones, el entorno y los resultados, aportándonos un marco o patrón para guiar la toma de decisiones de los diferentes niveles de la organización.

## PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



**Gráfico Nº 2:** Proceso de elaboración de un plan estratégico  
**Fuente:** Guía de planificación estratégica en ONG de acción social  
**Elaborado por:** Investigadora

## **ORGANIZACIÓN DEL PROCESO**

Una de las etapas fundamentales de la planificación estratégica es la organización del proceso. En sentido estricto se habla de una fase previa al momento de planificar. Sin este trabajo las probabilidades de fracaso en la planificación son muy altas.

La organización del proceso apunta a la toma de decisiones sobre dos elementos esenciales: en primer lugar, el alcance de la planificación y en segundo lugar sobre cuál es el contexto organizacional.

Se debe tomar formalmente la decisión de iniciar un proceso de planificación estratégica dentro de la organización, teniendo en cuenta que un proceso de planificación requiere que la organización le dedique recursos, y que sus miembros dediquen tiempo al análisis y la elaboración del plan.

# Capítulo 2

## IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

CONTENIDO	Pag.
Breve reseña histórica	82
Datos informativos	83
Organigrama estructural de la Corporación de comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”	84
Base de datos de la Corporación de comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”	85

“Hay que unirse, no para estar juntos,  
Sino para hacer algo juntos”

Juan Donoso Cortés

## IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

## BREVE RESEÑA HISTÓRICA



La Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun CORCIMA. Está conformado por 20 comunidades, pertenecientes a las parroquias de Quichinche, San Luis, San Francisco y Plaza Gutiérrez, del Cantón Otavalo y Cotacachi de la Provincia de Imbabura. La distancia desde Otavalo a la capital de la República es de 102 Km.

La zona de intervención limita: al norte con las comunidades del Cantón Cotacachi y la montaña del mismo nombre, al sur con la Provincia de Pichincha, al Este con la cabecera cantonal, Otavalo y el río Ambi y al oeste con la zona subtropical de Intag.

La población es de 8445 que conforman 1689 familias, viven de la agropecuaria para consumo, venta de mano de obra informal en construcciones u otras actividades de jornaleros dentro y fuera del país, y; pocas familias se dedican a la artesanía.

Esta organización trabaja en convenio con Visión Mundial la misma que es una organización cristiana humanitaria que trabaja para crear un cambio duradero en la vida de las niñas y niños, las familias y comunidades que viven en la pobreza.



Motivados por la fe cristiana se dedican a trabajar con las personas más vulnerables del mundo; sin importar su religión, raza, grupo étnico o género.

## DATOS INFORMATIVOS

**INSTITUCIÓN:** Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun  
"CORCIMA".

## **UBICACIÓN**

PROVINCIA: Imbabura

CANTÓN: Otavalo

DIRECCIÓN: Vía Selva Alegre - Cotama

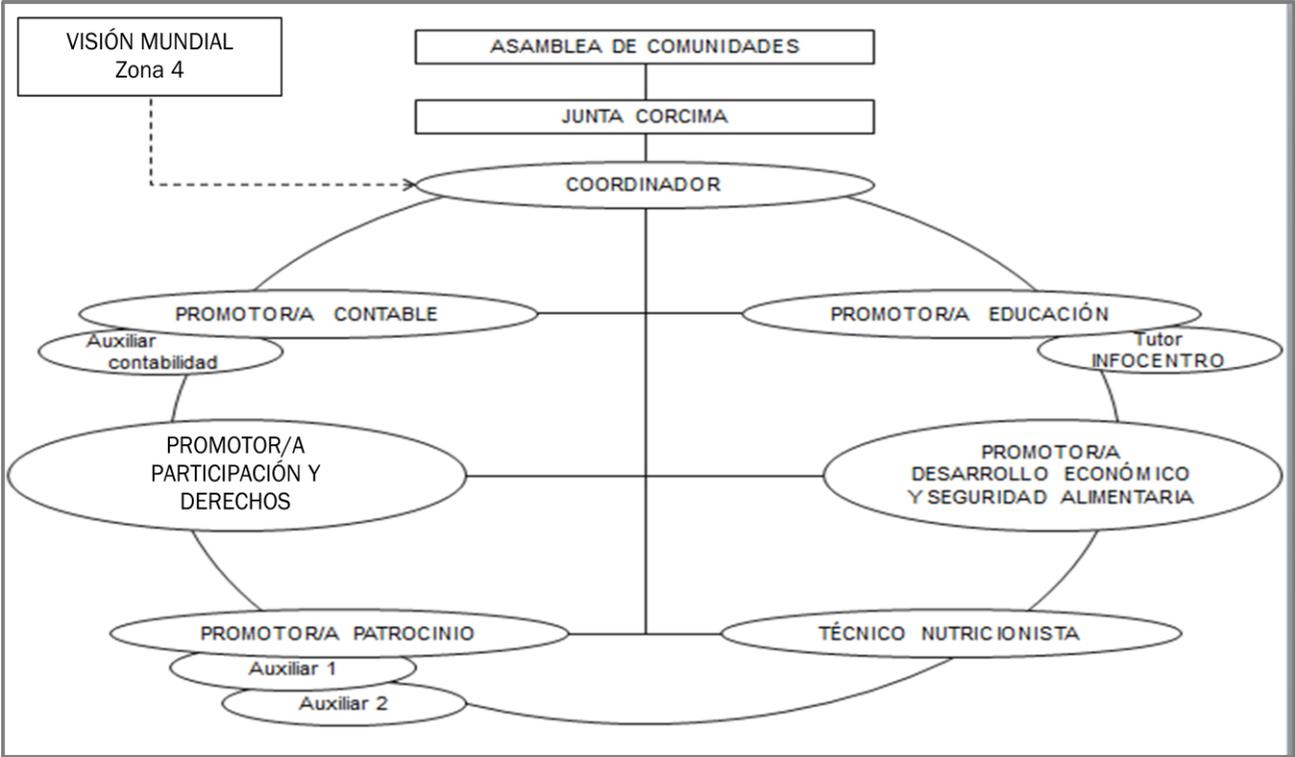
## **BENEFICIARIOS**

### PERSONAL

- Coordinador 1
- Jefes departamentales 6
- Empleados 18

**COORDINADOR:** Agr. Gilberto Morán

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURA DE LA CORPORACIÓN DE COMUNIDADES INDÍGENAS MAQUIPURASHUN  
“CORCIMA”**



**Gráfico Nº 3:** Organigrama estructural  
**Fuente:** CORCIMA  
**Elaborado por:** Investigadora

**BASE DE DATOS DE LA CORPORACIÓN DE COMUNIDADES INDÍGENAS MAQUIPURASHUN “CORCIMA”**

<b>PERSONAL</b>	
Coordinador	1
Promotor/a contabilidad	1
Auxiliar contable	1
Promotor/a educación	1
Tutor INFOCENTRO	1
Promotor/a participación y derechos	1
Promotor/a patrocinio	1
Auxiliar	2
Promotor/a desarrollo económico y seguridad alimentaria	1
Técnico nutricionista	1
Junta directiva de la CORCIMA	14

**Tabla N° 1:** Base de datos CORCIMA

**Fuente:** CORCIMA

**Elaborado por:** Investigadora

<b>COMUNIDADES SOCIAS</b>
1. Achupallas
2. Urcusiqui
3. Moraspungo
4. Guachingero
5. Cutambi
6. Muenala
7. Huayrapungo
8. Perugachi
9. Minas Chupa
10. Padre Chupa
11. Inguincho

12. Agualongo
13. Yambiro
14. Rinconada
15. Cercado
16. Gualapuro
17. Gualsaqui
18. Quitugo
19. Azabi
20. Larcacunga

**Tabla N° 2:** Comunidades socias

**Fuente:** CORCIMA

**Elaborado por:** Investigadora

# Capítulo 3

## FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

CONTENIDO	Pag.
Declaración de la misión	88
Declaración de la visión	88
Formulación de políticas	89
Formulación de los valores corporativos	89
Formulación de objetivos	90

"El hombre inteligente no es el que tiene muchas ideas, sino el que sabe sacar provecho de las pocas que tiene".

**Anónimo**

# FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

## DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Tomando en cuenta que la misión sirve a la organización como marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible, en forma conjunta con el presidente y asesor financiero se estableció la siguiente misión para la CORCIMA:

**“Somos una organización solidaria sin fines de lucro cuya misión es promover el desarrollo integral de competencias, potencializar el manejo de los recursos sociales, económicos, culturales y ecológicos; para que los hogares de las comunidades participen en espacios vitales y locales (Salud, educación, economía, organización, cultura, etc.). Trabajando mancomunadamente con entidades públicas y privadas, con el fin de contribuir al desarrollo integral del ser humano y al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades mediante el reconocimiento de los derechos de las personas e igualdad de oportunidades”.**

## DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a su propia cultura y por sobre todo comprender entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades; y es por esto que se ha establecido la siguiente visión para la CORCIMA:

**“Los hogares de las comunidades del área de influencia de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA” para el año 2017 mejoraran sus condiciones sociales, económicas, culturales y ecológicas alcanzando un desarrollo integral, en base a la garantía, ejercicio y defensa de sus derechos”.**

## FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS

Dentro de toda organización es necesario establecer criterios generales como marco de referencia para el desempeño de las actividades, es por eso que para la CORCIMA se han planteado las siguientes políticas:

- Fortalecimiento de la imagen corporativa institucional
- Actualización permanente del personal
- Comunicación directa dentro de la organización
- Se fomenta la práctica de valores y el trabajo en equipo
- Se impulsa el desarrollo institucional y humano de la organización

## FORMULACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS

Para alcanzar las metas de la organización el comportamiento de todos quienes la integran debe orientarse por los más altos criterios de ética personal, excelencia profesional y responsabilidad organizativa. Esto se concreta en los siguientes valores:

- **Integridad:** Actuaremos sin aprovecharnos de ventajas injustas ni circunstancias dudosas. Haremos aquello que decimos y diremos aquello que hacemos.
- **Responsabilidad:** Antes de tomar una decisión pensaremos en sus consecuencias. Asumiremos los errores y equivocaciones con sentido constructivo y cumpliremos con nuestro deber más allá del mínimo exigible.
- **Comunicación:** El respeto, la veracidad y la transparencia serán las características de nuestro diálogo con las personas e instituciones. Daremos explicaciones y responderemos a cuantas críticas y demandas de buena fe nos sean presentadas.

- **La satisfacción de los clientes:** El respeto de sus derechos y el cumplimiento de los compromisos, orientan nuestras actividades.
- **La innovación, el trabajo en equipo y la mejora continua** son formas de actuación para el desarrollo profesional y de los proyectos que ofrecemos.

## **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

La CORCIMA debe detallar de forma clara y concisa la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión; por dicha razón, se han formulado los siguientes objetivos:

- Desarrollar proyectos en conjunto con otras organizaciones mediante la firma de convenios para de esta manera mejorar el trabajo realizado.
- Ejecutar programas sociales encaminados a rescatar a la niñez, adolescencia y juventud, de los problemas sociales.
- Apoyar programas y proyectos socio-productivos para contrarrestar la pobreza y fomentar fuentes ocupacionales.

# Capítulo 4

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pag.</b>
<b>Formulación de las estrategias</b>	<b>92</b>
<b>Matriz de cruces estratégicos</b>	<b>94</b>
<b>Matriz de análisis situacional</b>	<b>97</b>
<b>Matriz de análisis situacional a nivel de impacto</b>	<b>98</b>
<b>Matriz de priorización de problemas</b>	<b>100</b>
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>101</b>
<b>Acciones, metas e indicadores para cada estrategia</b>	<b>102</b>

La confianza en sí mismo,  
es el primer secreto del éxito.

**Emerson**

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO

## FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Formular una estrategia implica desarrollar un plan para el logro de los objetivos planteados, por tal motivo se plantearon varias estrategias, por lo que se procedió en primer lugar a realizar el análisis del FODA.

- Matriz FODA

Debe su nombre a las iniciales de los cuatro (4) componentes que nos permiten el análisis de una determinada situación: análisis interno (Fortalezas, Debilidades) y análisis externo (Oportunidades, Amenazas).

- Análisis interno

Todas las áreas de la organización presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

- Análisis externo

El propósito de un análisis externo es identificar los cambios que vienen; es decir, elaborar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la organización y de amenazas que se deben evitar.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia del talento humano</li><li>• Apoyo técnico y financiero de Visión Mundial</li><li>• Capacitación técnica del talento humano</li><li>• Convenios interinstitucionales</li><li>• Grandes recursos financieros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No cuentan con un plan estratégico estructurado</li><li>• No cuenta con infraestructura propia</li><li>• Deficientes canales de comunicación entre el equipo técnico de la organización</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con instalaciones y equipos suficientes</li> <li>• Posee una alta experiencia en la ejecución de proyectos de desarrollo</li> <li>• Alto grado de equipamiento tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuado clima organizacional</li> <li>• Problemas con la calidad en los procesos</li> <li>• Dependencia económica de fondos internacionales</li> <li>• Necesidad de actualización sobre las tecnologías de información y comunicación</li> <li>• No se lleva un adecuado control en la ejecución de las actividades</li> <li>• Resistencia al cambio</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas alianzas estratégicas con OG y ONGs.</li> <li>• Convenio con instituciones educativas de nivel secundario y superior para que los jóvenes realicen sus pasantías estudiantiles</li> <li>• Acceso a recursos tecnológicos y financieros</li> <li>• Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo</li> <li>• Aumento de la cultura emprendedora en la sociedad</li> <li>• Existencia de recursos internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extinción de la organización</li> <li>• La crisis económica puede provocar problemas de liquidez</li> <li>• Disminución de niños patrocinados</li> <li>• Débil coordinación interinstitucional</li> <li>• Imposición de criterios políticos</li> <li>• Problemas de índole social que afecta la ejecución de los programas o proyectos</li> <li>• Poco interés sobre la responsabilidad social y solidaridad de las empresas hacia las causas sociales</li> </ul>

**Tabla Nº 3:** Matriz FODA CORCIMA

**Fuente:** CORCIMA

**Elaborado por:** Investigadora

## **MATRIZ DE CRUCES ESTRATÉGICOS**

La matriz de las fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas (FODA) es el instrumento principal que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: de fortalezas y oportunidades, de debilidades y oportunidades, de fortalezas y amenazas y de debilidades y amenazas.

La matriz FODA sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito.

- Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la venta de las oportunidades externas.
- Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Matriz de cruces estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia del talento humano</li> <li>• Apoyo técnico y financiero de Visión Mundial</li> <li>• Capacitación técnica del talento humano</li> <li>• Convenios interinstitucionales</li> <li>• Grandes recursos financieros</li> <li>• Cuenta con instalaciones y equipos suficientes</li> <li>• Posee una alta experiencia en la ejecución de proyectos de desarrollo</li> <li>• Alto grado de equipamiento tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con un plan estratégico estructurado</li> <li>• No cuenta con infraestructura propia</li> <li>• Deficientes canales de comunicación entre el equipo técnico de la organización</li> <li>• Inadecuado clima organizacional</li> <li>• Problemas con la calidad en los procesos</li> <li>• Dependencia económica de fondos internacionales</li> <li>• Necesidad de actualización sobre las tecnologías de información y comunicación</li> <li>• No se lleva un adecuado control en la ejecución de las actividades</li> <li>• Resistencia al cambio</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas alianzas estratégicas con OG y ONGs.</li> <li>• Convenio con instituciones educativas de nivel secundario y superior para que los jóvenes realicen sus pasantías estudiantiles</li> <li>• Acceso a recursos tecnológicos y financieros</li> <li>• Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo</li> <li>• Aumento de la cultura emprendedora en la sociedad</li> <li>• Existencia de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la alta experiencia en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo para establecer nuevos convenios y alianzas estratégicas</li> <li>• Los jóvenes pasantes poseen destrezas necesarias para utilizar adecuadamente las instalaciones y equipos que posee</li> <li>• Incluir dentro del presupuesto la adquisición de nuevos recursos tecnológicos</li> <li>• Actualización permanente del talento humano para enfrentar los retos que presenta el entorno</li> <li>• Financiar propuestas de inversión que permitan potencializar los talentos de las personas con la conformación de microempresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el proceso de planificación estratégica de forma continua para la formulación de estrategias adaptadas a los cambios del entorno</li> <li>• Establecer mecanismos eficientes de comunicación de la información</li> <li>• Crear programas permanentes de formación para instruir al personal y mejorar sus capacidades, conocimientos y la difusión de nuevas técnicas</li> <li>• Mejorar el control de las actividades ejecutadas mediante un seguimiento continuo desde la generación de las ordenes de trabajo hasta el cierre de las mismas</li> </ul>

internacionales		
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extinción de la organización</li> <li>• La crisis económica puede provocar problemas de liquidez</li> <li>• Disminución de niños patrocinados</li> <li>• Débil coordinación interinstitucional</li> <li>• Imposición de criterios políticos</li> <li>• Problemas de índole social que afecta la ejecución de los programas o proyectos</li> <li>• Poco interés sobre la responsabilidad social y solidaridad de las empresas hacia las causas sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover y coordinar programas y proyectos con otras instituciones que contribuyan al desarrollo social y económico</li> <li>• Aprovechar la experiencia del talento humano en la ejecución de programas y proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un adecuado clima organizacional para de esta manera afianzar la coordinación interinstitucional</li> <li>• Consolidar procesos de calidad que permitan asegurar la continuidad de los programas o proyectos ejecutados</li> <li>• Establecer un sistema de comunicación y trabajar mancomunadamente en el desarrollo y progreso de la organización evitando así su extinción</li> <li>• Promover el desarrollo económico mediante la creación de microempresas para hacerle frente a la crisis económica</li> </ul>

**Tabla Nº 4:** Cruces estratégicos  
**Elaborado por:** Investigadora

## MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL

Matriz de aprovechabilidad (FO)

FACTORES DE ANÁLISIS	NIVELES DE IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Aprovechar la alta experiencia en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo para establecer nuevos convenios y alianzas estratégicas	X		
Los jóvenes pasantes poseen destrezas necesarias para utilizar adecuadamente las instalaciones y equipos que posee		X	
Incluir dentro del presupuesto la adquisición de nuevos recursos tecnológicos		X	
Actualización permanente del talento humano para enfrentar los retos que presenta el entorno	X		
Financiar propuestas de inversión que permitan potencializar los talentos de las personas con la conformación de microempresas	X		

**Tabla N° 5:** Matriz de aprovechabilidad (FO)  
**Elaborado por:** Investigadora

Matriz de criticidad (DA)

FACTORES DE ANÁLISIS	NIVELES DE IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Establecer un adecuado clima organizacional para de esta manera afianzar la coordinación interinstitucional	X		
Consolidar procesos de calidad que permitan asegurar la continuidad de los programas o proyectos ejecutados	X		
Establecer un sistema de comunicación y trabajar mancomunadamente en el desarrollo y progreso de la organización evitando así su extinción	X		
Promover el desarrollo económico mediante la creación de microempresas para hacerle frente a la crisis económica		X	

**Tabla N° 6:** Matriz de criticidad (DA)  
**Elaborado por:** Investigadora

### MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL A NIVEL DE IMPACTO

FACTORES DE ANÁLISIS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
INTERNOS	A	M	B	A	M	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia del talento humano</li> <li>• Apoyo técnico y financiero de Visión Mundial</li> <li>• Capacitación técnica del talento humano</li> <li>• Convenios interinstitucionales</li> <li>• Grandes recursos financieros</li> <li>• Cuenta con instalaciones y equipos suficientes</li> <li>• Posee una alta experiencia en la ejecución de proyectos de desarrollo</li> <li>• Alto grado de equipamiento tecnológico</li>   <li>• No cuentan con un plan estratégico estructurado</li> <li>• No cuenta con infraestructura propia</li> <li>• Deficientes canales de comunicación entre el equipo técnico de la organización</li> <li>• Inadecuado clima organizacional</li> <li>• Problemas con la calidad en los procesos</li> <li>• Dependencia económica de fondos internacionales</li> <li>• Necesidad de actualización sobre las tecnologías de información y comunicación</li> <li>• No se lleva un adecuado control en la ejecución de las actividades</li> <li>• Resistencia al cambio</li> </ul>	X X  X  X	 X X X		     X X X	       X X X	         X

FACTORES DE ANÁLISIS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	A	M	B
<b>EXTERNOS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas alianzas estratégicas con OG y ONGs.</li> <li>• Convenio con instituciones educativas de nivel secundario y superior para que los jóvenes realicen sus pasantías estudiantiles</li> <li>• Acceso a recursos tecnológicos y financieros</li> <li>• Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo</li> <li>• Aumento de la cultura emprendedora en la sociedad</li> <li>• Existencia de recursos internacionales</li> <li>• Extinción de la organización</li> <li>• La crisis económica puede provocar problemas de liquidez</li> <li>• Disminución de niños patrocinados</li> <li>• Débil coordinación interinstitucional</li> <li>• Imposición de criterios políticos</li> <li>• Problemas de índole social que afecta la ejecución de los programas o proyectos</li> <li>• Poco interés sobre la responsabilidad social y solidaridad de las empresas hacia las causas sociales</li> </ul>	X X  X  X	   X X		      X  X X	       X  X	         X

**Tabla Nº 7:** Matriz de Análisis situacional a nivel de impacto  
**Elaborado por:** Investigadora

## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

<b>PROBLEMAS INTERNOS</b>
DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"><li>• No cuentan con un plan estratégico estructurado</li><li>• Deficientes canales de comunicación entre el equipo técnico de la organización</li><li>• Inadecuado clima organizacional</li><li>• Problemas con la calidad en los procesos</li></ul>
DEBILIDADES DE MEDIANO IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependencia económica de fondos internacionales</li><li>• Necesidad de actualización sobre las tecnologías de información y comunicación</li><li>• No se lleva un adecuado control en la ejecución de las actividades</li><li>• Resistencia al cambio</li></ul>
<b>PROBLEMAS EXTERNOS</b>
AMENAZAS DE ALTO IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Extinción de la organización</li><li>• Disminución de niños patrocinados</li><li>• Débil coordinación interinstitucional</li></ul>
AMENAZAS DE MEDIANO IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"><li>• La crisis económica puede provocar problemas de liquidez</li><li>• Problemas de índole social que afecta la ejecución de los programas o proyectos</li><li>• Poco interés sobre la responsabilidad social y solidaridad de las empresas hacia las causas sociales</li></ul>

**Tabla Nº 8:** Matriz de Priorización de problemas  
**Elaborado por:** Investigadora

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con base a las matrices realizadas, los objetivos estratégicos de la CORCIMA a seguir son los siguientes:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Objetivo	Conceptualización	Estrategias
Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la Organización	La Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun "CORCIMA" ejecuta proyectos en beneficio de las comunidades los cuales procuran el desarrollo de las mismas utilizando adecuadamente sus recursos y así a través de sus resultados demostrar que es necesario organizarse y colaborar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformular el PEI y difundirlo a todos los miembros de la organización</li> <li>• Establecer un sistema de dirección de la calidad, orientado a mejorar la eficiencia y productividad de la CORCIMA.</li> </ul>
Incrementar el compromiso de la institución con toda la comunidad y establecer un buen clima organizacional	La Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun "CORCIMA" procura que todos sus integrantes convivan en un ambiente de unidad, fraternidad y solidaridad en donde el progreso, trabajo y bienestar de las familias y sus sea grato y estimulante para el desarrollo de todos. Para ello se plantean un conjunto de políticas y medidas que refuerzan y fomentan la participación de los distintos estamentos en el quehacer de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema estructural de comunicación e Interactuar sólidamente entre todos los miembros de la organización</li> </ul>
Fortalecer la imagen corporativa institucional	La Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun "CORCIMA", ha tenido que enfrentar un proceso de fortalecimiento de la imagen corporativa. En este sentido, es necesario que todos los miembros de la organización trabajen para demostrar que existe coherencia entre el desarrollo alcanzado y el concepto que la sociedad tiene sobre ella.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar activamente en eventos institucionales e interinstitucionales</li> <li>• Gestión participativa</li> </ul>

**Tabla Nº 9:** Objetivos estratégicos  
**Elaborado por:** Investigadora

## ACCIONES, METAS E INDICADORES PARA CADA ESTRATEGIA

En las matrices que se presentan a continuación se detalla cada una de las actividades que se tienen que realizar para lograr las estrategias propuestas y por consiguiente los objetivos planteados.

ACCIONES, METAS E INDICADORES PARA CADA ESTRATEGIA				
ESTRATEGIA	CONCEPTO	ACCIÓN	META	INDICADOR
Reformular el PEI y difundirlo a todos los miembros de la organización	La CORCIMA al trabajar de manera improvisada o por costumbre no llegaría a conocer los resultados obtenidos de las actividades desarrolladas, por lo que es de suma importancia planificar las acciones que debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos.	Reformular el plan estratégico institucional	Participación activa de los involucrados en la elaboración del plan estratégico institucional de la organización	Planificación estratégica
Establecer un sistema de dirección de la calidad, orientado a mejorar la eficiencia y productividad de la CORCIMA.	La CORCIMA debe realizar esfuerzos que contribuya a utilizar adecuadamente sus recursos con el fin de satisfacer las necesidades básicas	Implementar un proyecto de mejora	Se realizará al inicio de su AF y se lo ejecutará durante el transcurso del mismo  Evaluar la ejecución del proyecto	Número de integrantes de la CORCIMA  Informe de actividades realizadas  Nivel de satisfacción

	dentro de su área de influencia a través de la ejecución de los proyectos.			
Establecer un sistema estructural de comunicación e Interactuar sólidamente entre todos los miembros de la organización	La coordinación de una organización, entendida como un espacio de convivencia donde se toman decisiones, se asigna recursos, se afrota crisis y se gestiona el talento humano, debe contemplar como prioritaria la comunicación organizacional.	Establecer un sistema estructural de comunicación  Establecer planes para prestar servicios o ejecutar proyectos que satisfagan las demandas de las comunidades.	100% de efectividad en los resultados  Sistema de comunicación organizacional de calidad	Sistema de comunicación organizacional  Proyecto de mejora
Participar activamente en eventos institucionales e interinstitucionales	Es necesario que cumplamos con nuestros deberes como organización participando en eventos desarrollados por la propia organización o a los que se les fuera invitados	Cumplir con los compromisos y obligaciones que tiene como institución dentro y fuera de la misma	Participar en el 100% de eventos a los cuales fueran invitados.  Desarrollar el 100% de actividades planeadas dentro de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de eventos asistidos</li> <li>• Número de eventos organizados</li> </ul>
Gestión participativa	La organización	Implementar	El 100% del personal de	Número de personal

	pretende evolucionar en el talento humano otra forma de pensar, mejorando los canales de comunicación entre todos los miembros de la misma.	programas de estímulos para empleados mediante charlas, cursos, conferencias a todo el personal de la organización	la organización asista a los eventos organizados	capacitado Numero de eventos organizados y asistidos Informes de los eventos
--	---	--	--	--

**Tabla Nº 10:** Acciones, metas e indicadores para cada estrategia

**Elaborado por:** Investigadora

# Capítulo 5

## PROYECTO DE MEJORA

CONTENIDO	Pag.
Proyecto de mejora – Plan estratégico	105
Propuesta de mejora	106
Proyecto de mejora – Gestión participativa	110
Propuesta de mejora	111

No hagas planes pequeños, pues no tienen el poder de hacer hervir la sangre de los hombres.

**Nicolás Maquiavelo**

# PROYECTO DE MEJORA

## **NOMBRE DEL PROYECTO**

Participación activa de los involucrados en la elaboración del plan estratégico institucional de la organización.

## **OBJETIVO DEL PROYECTO**

Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la CORCIMA, mediante la planificación de sus actividades, con el propósito de conocer y evaluar los resultados obtenidos del trabajo realizado.

## **BENEFICIOS DEL PROYECTO**

- Eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas
- Plan estratégico institucional
- Incremento directo de la productividad
- Ahorro de tiempo dedicado al control administrativo

## **EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES O BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

- Que la CORCIMA cuente con un Plan Estratégico
- Evitar los problemas diarios para organizar el trabajo de cada área
- Planificar anticipadamente las actividades a desarrollar
- Eficiencia y eficacia en los procesos
- Cumplimiento de los objetivos y metas propuestas

## **EVALUACIÓN DE LA SITUACION ACTUAL**

- Necesidad de reformular el plan estratégico institucional
- El personal de la organización desarrolla sus actividades por costumbre

- Las actividades se desarrollan sin una planificación previamente establecida
- Existe retraso en el trabajo

### **DIAGNÓSTICO DE CAUSAS**

Las causas principales de no contar con un plan estratégico son:

- Desconocimiento del personal en temas de planificación estratégica
- Malos hábitos con respecto al cumplimiento de normas
- Desarrollar actividades por costumbre

### **PROPUESTA DE MEJORA**

Se establecen estrategias para reformular el plan estratégico institucional de la CORCIMA:

- Participar en seminarios talleres de planificación estratégica
- Desarrollar reuniones de trabajo
- Aplicar normas y procedimientos administrativos en la elaboración del plan estratégico institucional

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Plan estratégico institucional de la CORCIMA.

**OBJETIVO:** Reformular el plan estratégico institucional de la CORCIMA.

**ALCANCE:** Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun

### **LÍDER/ES**

- Agr. Gilberto Morán      COORDINADOR      /      DIRECTOR  
EJECUTIVO
- Sr. Segundo Flores      PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA

## **COLABORADORES**

- Junta Directiva de la CORCIMA
- Equipo técnico de la CORCIMA
- Dirigentes comunidades socias
- Representantes de organizaciones

## **SITUACIÓN ACTUAL**

El desconocimiento y la falta del plan estratégico institucional en la CORCIMA, han ocasionado que los programas, proyectos y actividades desarrollados en la organización se los realice de manera empírica; es decir, por costumbre razón por la cual no se logra un trabajo eficaz ni eficiente, evitando así el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.

## **BENEFICIOS ESPERADOS**

Eficiencia y eficacia en los programas, proyectos y actividades desarrollados por la CORCIMA, cumpliendo a cabalidad con las metas y objetivos planteados, todo esto mediante una planificación previamente establecida lo cual permitirá aumentar la productividad y disminuir el tiempo que se dedica a planificar diariamente en cada área.

## **INDICADORES**

- Informes seminarios talleres
- Numero de reuniones de trabajo
- Reestructurar plan estratégico institucional

## **METAS**

- Aplicar el 100% de los conocimientos adquiridos de los seminarios talleres

- Participación de involucrados en el 90% de reuniones de trabajo
- Plan estratégico institucional

### ACCIONES

- Presentación y aprobación de la propuesta
- Seleccionar profesional para dictar seminarios talleres
- Sesiones de trabajo para establecer el cronograma de actividades
- Asistir a seminarios-talleres y reuniones de trabajo
- Aplicar los conocimientos adquiridos del proceso de planificación estratégica en la reformulación del plan estratégico institucional

### PROGRAMA DEL TRABAJO

N	ACTIVIDADES	TIEMPO (Semanas)																
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1	Presentación y aprobación de la propuesta	■																
2	Seleccionar profesional para dictar seminarios talleres			■	■													
3	Sesiones de trabajo para establecer el cronograma de actividades					■												
4	Asistir a seminarios-talleres y reuniones de trabajo						■	■	■	■	■	■	■					
5	Aplicar los conocimientos adquiridos del proceso de planificación estratégica en la reformulación del plan estratégico institucional												■	■	■	■	■	
6	Presentar y difundir el plan estratégico institucional																	■

**Tabla N° 11:** Cronograma de actividades N° 1

**Elaborado por:** Investigadora

Acción	Problema en potencia	Acción preventiva	Acción contingente
Reuniones de trabajo (reformular plan estratégico institucional)	Ejecución de programas, proyectos y actividades por costumbre	1.- Reformular plan estratégico institucional 2.- Verificar un día antes de las reuniones que todos estén avisados	1.- Contactar al profesional y reprogramar la sesión 2.- no efectuar las reuniones con menos del 90% de los participantes

**Tabla N° 12:** Programa de trabajo N° 1

**Elaborado por:** Investigadora

## RESULTADOS OBTENIDOS

Al cabo de cuatro meses de inicio de implementación del proyecto los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Plan estratégico institucional (PEI) reformulado.
- El personal de la organización rige su actuar de acuerdo al PEI.
- Actividades a desarrollar previamente planificadas
- Entrega de trabajo a tiempo

## OBSERVACIONES

- Se cumplieron con todas las acciones programadas: presentación y aprobación de la propuesta en el tiempo determinado; se contrató profesional titulado para dictar seminarios-talleres; se cumplió con el 100% del cronograma de actividades establecido; 98% de participantes en los seminarios-talleres y reuniones de trabajo; plan estratégico institucional.

- En la primera semana de implementación del proyecto se tuvieron muchas fallas en los eventos programados; sin embargo, se comentó al coordinador y presidente de la junta general y se tomaron las medidas para corregir las desviaciones.
- El personal de la CORCIMA después de reformular el plan estratégico institucional quedaron motivados; tanto que desarrollan los programas, proyectos y actividades de acuerdo a la planificación previamente establecida con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización.

### **NOMBRE DEL PROYECTO**

Gestión participativa

### **OBJETIVO DEL PROYECTO**

Implementar programas de estímulos para el personal de la organización con el fin de mejorar el clima organizacional de la CORCIMA.

### **BENEFICIOS DEL PROYECTO**

- Gestión participativa
- Excelente imagen corporativa institucional
- Desempeño eficiente y eficaz del personal

### **EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES O BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

- Que el personal de la CORCIMA cuente con un programa de estímulos
- Evitar confusiones por malos entendidos
- Mejorar el ambiente laboral

## **EVALUACIÓN DE LA SITUACION ACTUAL**

- Inadecuado clima organizacional
- Duplicidad de actividades por falta de comunicación en las diferentes áreas

## **DIAGNÓSTICO DE CAUSAS**

- Falta de liderazgo del coordinador
- Falta de compromiso por parte de los empleados
- Enfrentar situaciones inciertas que generan desconfianza

## **PROPUESTA DE MEJORA**

Se establecen estrategias para reformular el plan estratégico institucional de la CORCIMA:

- Implementar programas de estímulos para empleados
- Socializar la importancia de un buen clima organizacional a todos los miembros de la organización

## **NOMBRE DEL PROYECTO**

Programa de estímulos para empleados

## **OBJETIVO**

Desarrollar programa de estímulos para empleados

## **ALCANCE**

Personal de la Corporación de Comunidades Indígenas Mquipurashun  
CORCIMA

## **LÍDER/ES**

- Agr. Gilberto Morán      COORDINADOR / DIRECTOR EJECUTIVO
- Sr. Segundo Flores      PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA

### **COLABORADORES**

- Junta Directiva de la CORCIMA
- Equipo técnico de la CORCIMA

### **SITUACIÓN ACTUAL**

El personal de la organización se encuentra desmotivado, razón por la cual desarrollan sus actividades de manera rutinaria; esto además, influye directamente en la imagen corporativa institucional la misma que ha permanecido estática por falta de compromiso tanto de empleados como de directivos.

### **BENEFICIOS ESPERADOS**

Participación activa en los eventos organizados, logrando un cambio de actitud en el personal de la CORCIMA; mejorando su desempeño, el ambiente laboral y y por ende fortaleciendo también la imagen corporativa institucional.

### **INDICADORES**

- Programa de estímulos
- Número de actividades desarrolladas
- Registro de participantes

### **METAS**

- Conocer la importancia de la gestión participativa
- Mejorar la imagen corporativa institucional de la CORCMA
- Mejorar el desempeño del personal en la organización

## ACCIONES

- Sesión de trabajo para establecer el cronograma de actividades
- Asistir a reuniones de trabajo
- Establecer programa de estímulos para empleados
- Participar en los eventos organizados
- Evaluación de resultados

## PROGRAMA DEL TRABAJO

N	ACTIVIDADES	TIEMPO (Semanas)																
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1	Sesión de trabajo para establecer el cronograma de actividades	■				■				■				■				■
2	Asistir a reuniones de trabajo		■				■				■				■			
3	Establecer programa de estímulos para empleados			■			■				■				■			
4	Participar en los eventos organizados				■			■				■				■		
5	Evaluación de resultados					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

**Tabla N° 13:** Cronograma de actividades N° 2  
**Elaborado por:** Investigadora

Acción	Problema en potencia	Acción preventiva	Acción contingente
Reuniones de trabajo (Programa de estímulos para empleados)	Inadecuado clima organizacional	1.- Gestión participativa  2.- Verificar un día antes de las reuniones que	1.- Contactar al profesional y programar los actividades  2.- No desarrollar los eventos

		todos estén avisados	programados con menos del 95% de los participantes
--	--	-------------------------	---

**Tabla Nº 14:** Programa de trabajo Nº 2

**Elaborado por:** Investigadora

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

Al cabo de cuatro meses de inicio de implementación del proyecto los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Programa de estímulos para empleados
- Personal motivado
- Excelente clima laboral
- Fortalecimiento de la imagen corporativa institucional

### **OBSERVACIONES**

- Se cumplieron con todas las acciones programadas: se cumplió con el 100% del cronograma de actividades establecido; el 100% de participantes en los eventos desarrollados.
- En la primera semana de implementación del proyecto se tuvieron muchas fallas en los eventos programados; sin embargo, se comentó al coordinador y presidente de la junta general y se tomaron las medidas para corregir las desviaciones.
- El personal de la CORCIMA después de participar en dichos eventos quedaron motivados; tanto que, ha sido notorio un cambio favorable en el ambiente laboral, lo cual también ha impulsado al fortalecimiento de la imagen corporativa institucional.

## **6.7 IMPACTO DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA EN LA CORCIMA**

El impacto define el efecto positivo o negativo que produce el proyecto de mejora en la Gestión del Talento Humano de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”, en la organización y sociedad.

### **6.7.1 Impacto institucional**

El propósito y cultura del Proyecto de Mejora permitirá mantener unido al Equipo Técnico, para:

- Traducir la misión, visión y estrategias.
- Reducir los conflictos.
- Fomentar la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización.
- Unificar los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea, y
- Generar un ambiente de satisfacción personal y profesional para el desarrollo de sus funciones.

### **6.7.2 Impacto social**

Con este proyecto y con la colaboración de los miembros del equipo técnico de la CORCIMA se lograra mejorar el desempeño del personal en los programas y proyectos que se desarrollan, permitiendo a los directivos orientar y encaminar su quehacer diario, tras la consecución de los objetivos y metas planteadas.

El mejor desempeño del talento humano será la proyección de una adecuada Planificación para lo cual el coordinador deberá asignar responsabilidades al personal en los diferentes departamentos y actividades programadas; permitiendo entre otras cosas: evitar la

improvisación y reducir la incertidumbre garantizando el uso racional del tiempo, coordinando la participación de todos los actores involucrados.

## **6.8 VALIDACIÓN**

Para la validación del proyecto de mejora de Gestión estratégica del talento Humano de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”; se presentó la misma al señor Coordinador de la organización, quien estudio, analizó, la aceptó y felicitó por la iniciativa; además, solicito sea socializada a todos los miembros del equipo técnico en una reunión de trabajo.

En la validación, se han tomado, como referencia, aspectos fundamentales que son:

- La propuesta contribuirá a mejorar el desempeño del personal en la organización.
- La fundamentación teórica es de fácil comprensión.
- Los objetivos planteados son pertinentes.

En el Anexo 8 se presenta un certificado de validación otorgado por el Director Ejecutivo de la organización en donde se realizó la investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Octava edición, 2007.
- GOMEZ Mejía, David B. Balkin, Robert I. Cardy, “Dirección y gestión de Recursos Humanos”, Tercera Edición, 2001.
- DESSLER Gary, “Administración de Recursos Humanos”, Decima primera edición, 2009.
- WERTHE William B. r, Jr Keith Davis, “Administración del personal y Recursos Humanos”, quinta edición, 2000.
- CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, quinta edición, 2000.
- Diccionario de administración y finanzas; aceano/centrum.
- CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Nomos S.A. Quinta edición, 2001.
- ALVEAR S. Celina, “Calidad Total II – Aseguramiento y Mejora Continua”, Editorial LIMUSA NORIEGA EDITORES, 2003.
- FERNANDEZ LOPEZ, Javier; “Gestión por competencias un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos”; Editorial Pearson Education, 2005.
- JERICO Pilar, “La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso”, Editorial Granica, 2008.
- GUTIERREZ, Abraham; “Curso de Elaboración de Tesis y Actividades Económicas”; 3ra Edición. Editorial Serie Didáctica A.G.; 2000, Quito-Ecuador.
- ABENDAÑO, Augusto; BENAVIDES, Verónica, “Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Planificación Estratégica”, 7ma Edición, Editorial AFEFCE; 2001, Quito-Ecuador.
- ALLES Martha, “Diccionario de comportamientos, gestión por competencias”
- RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, “Administración moderna del personal”, Editorial CENGAGE Learning, 2007.

- GUERRERO. D, Jorge. A, “Tesis Maestría en Educación: plan estratégico para la facultad de educación, ciencia y tecnología (FECYT), de la Universidad Técnica Del Norte, en el Ámbito Administrativo”; 2005.
- ALARCON R, Julio César. Talleres de la Metodología de la Investigación. Ibarra, 2008.
- Guía para la redacción de referencias bibliográficas, Biblioteca USMP, 2006.
- JONHSON,Ferry / SCHOLEES, Kevan, “Dirección Estratégica”; 5ta Edición Editorial Prentice Hall. Madrid – España; 2001.
- PEREA A, Oscar D, “Guía de planificación estratégica en ONG de acción social”, Editorial ADVANTIAComunicaciónGráfica.
- ALLES Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, Editorial Granica, 2005-2008.
- ALLES Martha, “Comportamiento organizacional”, Editorial Granica, 2007-2008.
- NORMA INTERNACIONAL ISO 900, “Sistemas de Gestión de la calidad – Requisitos”, cuarta edición, 2008.

## **LINCOGRAFÍA**

- <http://definicion.de/>
- [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02\\_n3/problemas01.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/problemas01.htm)
- <http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyid=10>
- [http://www.uca.es/web/organizacion/peuca/docguia04\\_3\\_3](http://www.uca.es/web/organizacion/peuca/docguia04_3_3)
- <http://www.monografias.com/trabajos82/comunicacion-organizacion/comunicacion-organizacion2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/comenfr/comenfr.shtml>

- <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/como-administrar-el-talento-humano-en-una-organizacion>
- <http://www.monografias.com/trabajos58/desarrollo-humano-productividad/desarrollo-humano-productividad2.shtml>
- <http://www.promonegocios.net/>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopensadm.htm>
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>.
- <http://talentohumanosena.galeon.com/>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>

# ANEXOS

**Anexo 1.-** Árbol de problemas

**Anexo 2:** Matriz de Coherencia

**Anexo 3.-** Entrevista

**Anexo 4.-** Encuesta

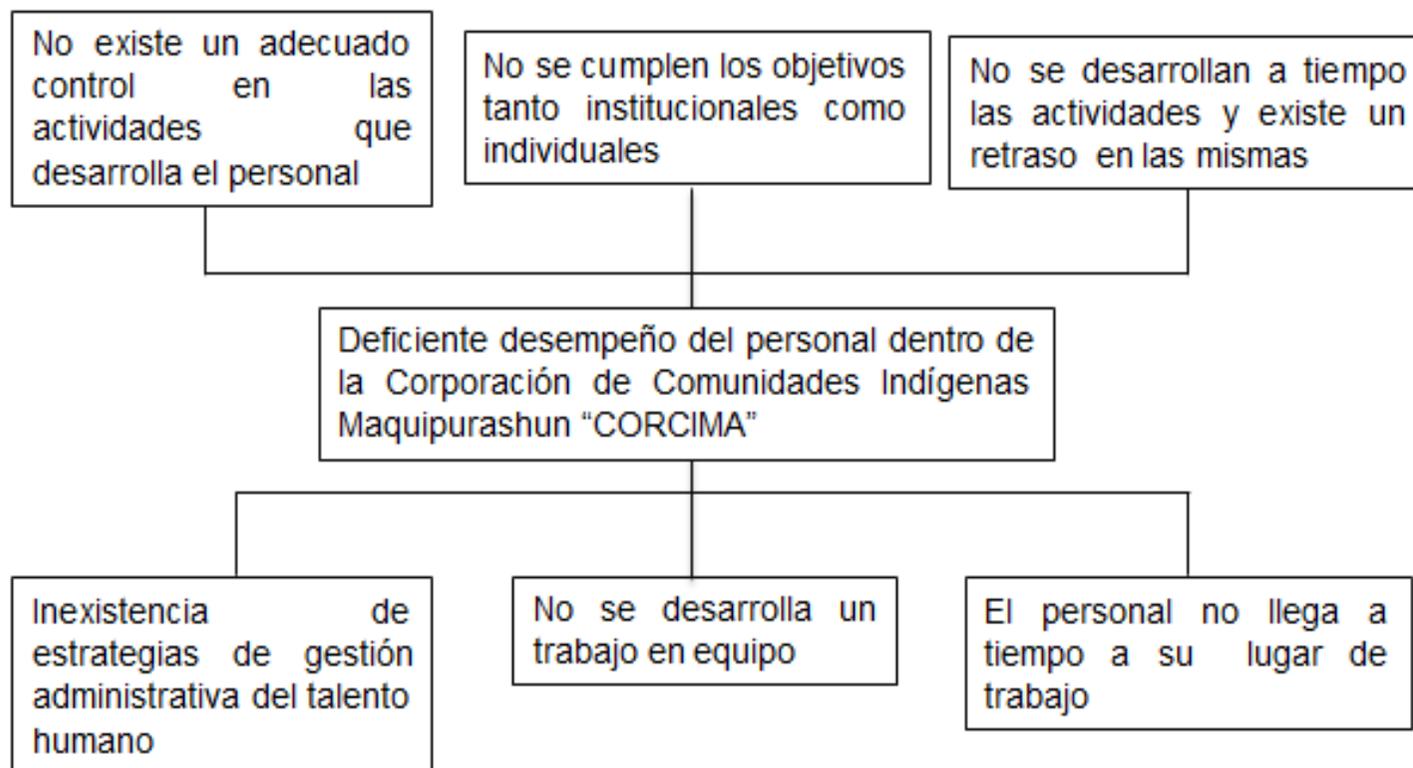
**Anexo 5.-** Ficha de observación

**Anexo 6.-** Solicitud aplicación encuestas

**Anexo 7.-** Fotografías socialización

**Anexo 8.-** Certificado de validación

**Anexo 9.-** Recursos

**Anexo 1.-** Árbol de problemas

## Anexo 2: Matriz de Coherencia

<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>
¿Las estrategias de gestión administrativa del talento humano influyen directamente en el desempeño del personal dentro de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”?	Diagnosticar la influencia de las estrategias de gestión del talento humano en el desempeño del personal de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”
<b>Interrogantes</b>	<b>Objetivos específicos</b>
¿El desempeño del personal de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA” es eficiente y eficaz en Las actividades que desarrolla?	Diagnosticar el desempeño del personal de la Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun “CORCIMA”.
¿Cómo aplicar las estrategias de gestión del talento humano en la CORCIMA?	Fundamentar teóricamente las estrategias de gestión del talento humano.
¿Un enfoque estratégico de gestión del talento humano contribuirá a mejorar el desempeño del personal dentro de la CORCIMA?	Implementar un enfoque estratégico de gestión del talento humano para optimizar el trabajo del personal dentro de la CORCIMA.

### **Anexo 3.- Entrevista**

## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **Introducción**

El propósito de esta entrevista es recopilar información que nos proporcione un enfoque real de la estructura y administración del talento humano dentro de la Organización.

### **Instrucciones**

- El cuestionario consta de 10 preguntas el cual esta agrupado de acuerdo a cada uno de los subsistemas del proceso de administración del talento humano.
- Esperamos contar con su opinión sincera, la cual contribuirá en el desarrollo y mejoramiento de las actividades de la organización.

### **CUESTIONARIO**

**1.- ¿Las políticas de la CORCIMA se orientan al cumplimiento de los objetivos?**

.....  
.....  
.....  
.....

**2.- ¿Los objetivos y políticas planteados en la CORCIMA son sensibles a los principales intereses de la sociedad?**

.....  
.....  
.....  
.....

**3.- ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene la CORCIMA en cuanto al manejo administrativo?**

.....  
.....  
.....

**4.- ¿Los empleados conocen claramente las funciones que deben cumplir de acuerdo al puesto que ocupan?**

.....  
.....  
.....

**5.- ¿Cómo demuestra la CORCIMA un verdadero interés por el bienestar y mejoramiento del talento humano?**

.....  
.....  
.....

**6.- Al tomar decisiones importantes para la buena marcha de la CORCIMA ¿se considera la opinión de los empleados tomando como referencia la afectación que dichas decisiones pueden tener en el desempeño de las funciones que cada persona tiene dentro de sus respectivos cargos?**

.....  
.....  
.....

**7.- ¿Es qué aspectos cree usted que los empleados deben perfeccionarse para proyectarse adecuadamente dentro de su propio puesto y mejorar el desempeño general de la CORCIMA?**

.....  
.....  
.....  
.....

**8.- ¿Cuál es la política de selección del personal: seleccionar primero de entre los empleados de la CORCIMA o llamar a concurso externo?**

.....  
.....  
.....  
.....

**9.- ¿Cree que la elaboración de un documento guía de Gestión del Talento Humano mejorará la relación organización-empleado?**

.....  
.....  
.....  
.....

**10.- ¿Cuáles son los beneficios que tendría la CORCIMA como consecuencia de la elaboración de un documento guía de Gestión del Talento Humano?**

.....  
.....  
.....  
.....

**¡Muchas gracias!**

## Anexo 4.- Encuesta

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

#### Introducción

El propósito de esta encuesta es recopilar información que nos proporcione un enfoque real de la estructura y administración del talento humano dentro de la Organización.

#### Instrucciones

- El cuestionario consta de 12 preguntas el cual esta agrupado de acuerdo a cada uno de los subsistemas del proceso de administración del recurso humano, cada una tiene cuatro opciones de respuesta.
  - Totalmente ( T )
  - La mayor parte ( MP )
  - Poco ( P )
  - Nada ( N )
- De las cuatro opciones de respuesta seleccione usted lo que esté acorde con la realidad de cargo.
- Esperamos contar con su opinión sincera, la cual contribuirá en el desarrollo y mejoramiento de las actividades de la organización.

Nº	Cuestionario	T	MP	P	N
1	¿Conoce claramente las funciones que usted realiza en la CORCIMA?				
2	¿Las actividades que actualmente realiza en la CORCIMA están acorde a su puesto de trabajo?				
3	¿Las estrategias de gestión influyen en mejorar el desempeño del personal en la organización?				
4	¿Realizaría mejor su trabajo si las estrategias de gestión aplicadas en la organización				

	generaran beneficios tanto individuales y organizacionales?				
5	¿Los directivos dela CORCIMA le han hecho conocer las políticas, objetivos, visión, misión y valores institucionales?				
6	¿Tiene conocimiento de las actividades que desarrollan el coordinador y cada una de las diferentes áreas dentro de la organización?				
7	¿Conoce usted algo sobre el proceso de planificación estratégica?				
8	¿Cree usted que es necesario planificar el desarrollo organizacional?				
9	¿El requerimiento del nuevo personal en la organización está acorde y/o basado en un previo análisis de la planificación establecida?				
10	¿Cuándo ingresa un nuevo compañero a su área de trabajo, esta persona se familiariza de inmediato a la empresa y sus políticas?				
11	¿Los directivos de la CORCIMA organizan capacitaciones para su personal de manera periódica y consecutiva?				
12	¿Según su opinión que grado de satisfacción tiene sobre la capacitación que la empresa le brinda?				
TOTAL.....					

**Anexo 5.-** Ficha de observación

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b>		
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>		
<b>DATOS INFORMATIVOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• EMPRESA:</li><li>• TÍTULO:</li><li>• LUGAR:</li></ul>		
<b>OBJETIVO</b>		
<b>INDICADORES A OBSERVAR</b>		
<b>INFORME</b>		
<b>CONCLUSIÓN</b>		
<b>INVESTIGADOR:</b>	<b>TIEMPO:</b>	<b>FECHA:</b>

## Anexo 6.- Solicitud para desarrollar el trabajo de grado

Otavalo, 29 de Marzo del 2012

Señor  
Segundo Flores  
**PRESIDENTE CORCIMA**

Señor presidente:

Reciba un cordial saludo y a la vez deseándole éxitos en las actividades que desarrolla en beneficio de la organización.

Yo, Nelly Maribel Vera Ponce egresada de la Facultad de Educación Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte en la especialidad de Contabilidad y Computación, solicito de la manera más amable me permita realizar la Tesis de Grado para su prestigiosa Organización "CORCIMA". Razón por la cual a continuación le detallo algunos de los requerimientos:

- Información necesaria sobre la organización (sus actividades).
- Realizar encuestas, entrevistas al personal que trabaja en la organización.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente anticipo mis debidos agradecimientos.

Atentamente,



Nelly Vera Ponce  
INVESTIGADORA

**Nota:** Adjunto oficio de parte del Decano de la Facultad de Educación Ciencia y Tecnología

### AUTORIZACIÓN

En vista de la solicitud que antecede, autorizo a la señorita Nelly Vera realice su trabajo de grado en la organización. Brindándole las facilidades necesarias en lo que ella requiera.



Segundo Flores  
PRESIDENTE CORCIMA



## Anexo 7.- Fotografías socialización



## Anexo 8.- Certificado de validación

### CORPORACIÓN DE COMUNIDADES INDÍGENAS MAQUIPURASHUN

Acuerdo Ministerial N°. 307 - 22 de Septiembre de 2004

---



La Corporación de Comunidades Indígenas Maquipurashun CORCIMA:

#### CERTIFICA QUE:

La señorita Vera Ponce Nelly Maribel, con cédula de identidad N° 100346924-2, egresada en la carrera de Contabilidad y Computación de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología en la Universidad Técnica del Norte; elaboró un proyecto de mejora titulado: PROYECTO DE MEJORA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO DE LA CORPORACIÓN DE COMUNIDADES INDÍGENAS MAQUIPURASHUN "CORCIMA" DE LA CIUDAD DE OTAVALO. Trabajo que fue difundido y aplicado por la señorita en nuestra organización. Cabe mencionar que dicho proyecto contribuye a mejorar el desempeño del personal en los programas y proyectos que desarrolla la organización.

Se expide la presente certificación a solicitud de la interesada a los (28) veintiocho días del mes de Marzo del 2013.



Agr. Gilberto Morán  
**COORDINADOR – DIRECTOR EJECUTIVO**



## Anexo 9.- Recursos

### RECURSOS

#### Humanos

- Investigadora
- Directivos
- Trabajadores
- Asesor anteproyecto

#### Materiales

- Computadora
- Impresora
- Libros
- Útiles de oficina
- Internet

#### Económicos

##### Presupuesto

En la realización del siguiente trabajo investigativo se considera un gasto económico considerable, mismo que será financiado por la autora, y que se detalla a continuación:

<b>Nº</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
1	Transporte	120,00
2	Internet	50,00
3	Hojas	30,00
4	Copias	50,00
5	Anillados	50,00
6	Digitación de documentos	150,00
7	Impresiones blanco/negro y a color	100,00
8	CDs, Memoryflahs	50,00
9	Imprevistos (10%)	60,00
<b>TOTAL.....</b>		<b>660,00</b>



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1.- IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del Proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CEDULA DE IDENTIDAD:</b>	1003469242		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	VERA PONCE NELLY MARIBEL		
<b>DIRECCIÓN:</b>	OTAVALO, BARRIO EL CARDON		
<b>EMAIL:</b>	nelly6vera6@gmail.com		
<b>TELEFONO FIJO:</b>	063017246	<b>TELEFONO MOVIL:</b>	0959101671

<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	"ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA CORPORACIÓN DE COMUNIDADES INDÍGENAS MAQUIPURASHUN "CORCIMA" DE LA CIUDAD DE OTAVALO"		
<b>AUTOR (ES):</b>	VERA PONCE NELLY MARIBEL		
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	2013/06/26		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
<b>PROGRAMA</b>	Pregrado	X	Pos-grado
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciada en Ciencias de la Educación Especialidad Contabilidad y Computación.		
<b>ASESOR/DIRECTOR:</b>	Dr. Jorge Guerrero Díaz		

## 2.- AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, VERA PONCE NELLY MARIBEL, con cédula de identidad N°. 100346924-2 en calidad de autor (es) y titula (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3.- CONSTANCIAS

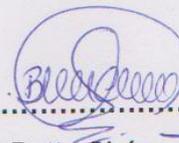
El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamo por parte de terceros.

Ibarra, a los 22 días del mes de Julio del 2013.

**EL AUTOR:**



.....  
Vera Ponce Nelly Maribel  
C.C.: 100346924-2



.....  
Ing. Betty Chávez  
JEFA DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución del Consejo Universitario.....



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, VERA PONCE NELLY MARIBEL, con cédula de identidad N°. 100346924-2 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: **“ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA CORPORACIÓN DE COMUNIDADES INDÍGENAS MAQUIPURASHUN “CORCIMA” DE LA CIUDAD DE OTAVALO”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Ciencias de la Educación Especialidad Contabilidad y Computación, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma):.....

Nombre: VERA PONCE NELLY MARIBEL

Cédula: 100346924-2