

Vol. 10 N° 1 • enero - junio 2020



HABILIDADES GERENCIALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

(Management skills for the administration of human talent in educational institutions)

Sonia María Farías Mera¹, José Galdino Burgos Briones², María Valbuena³

¹Docente Instituto Superior Tecnológico Japón, Docente Unidad Educativa Veinticuatro de Mayo, Ecuador.

²Coordinador Zonal 4 de Educación, Ecuador.

³Docente de Posgrado en Ciencias Humanas de la Universidad del Zulia, Venezuela
sonniafrom@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar las habilidades gerenciales para la administración del talento humano, tomando como referencias una población que estuvo constituida por diez (10) docentes y cuatro (4) directivos ganadores de concurso, en instituciones educativas, perteneciente al Distrito 23D02, Circuito 3 de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Los datos se recolectaron, a través de la aplicación de una encuesta, a directivos y docentes, con categorías de respuestas siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca bajo la escala de Likert y estructurado en treinta y nueve (39) ítems, validado por expertos y aplicado a una prueba piloto, también se determinó la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach, resultando confiable (Alpha=0,9319). Los docentes encuestados concluyen, que existe falta de compromiso y liderazgo por parte de los directivos, y aspiran que las habilidades gerenciales, sean de gran aporte al fortalecimiento del talento humano de la institución, para que el ejercicio docente sea más eficiente y eficaz, y se refleje en el mejoramiento de los procesos institucionales, calidad educativa y el bienestar de los estudiantes.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, talento humano, gerencia, calidad educativa.

ABSTRACT

This research was carried out with the main objective of analyzing the management skills for the administration of human talent, taking as reference a population that was constituted by eighty (80) teachers and four (4) executives of the belonging to District 23D02, Circuit 3 of the province of Santo Domingo de los Tsáchilas. The data was collected through the application of a survey, both to teachers and teachers, with categories of responses always, almost always, sometimes, almost never and never under the Likert scale and structured in thirty-nine (39) items, validated by experts and applied to a pilot test, reliability was also determined through the Cronbach's Alpha, being reliable (Alpha = 0.9319). The teachers surveyed conclude that there is a lack of commitment and leadership on the part of the managers, and that they aspire that the managerial strategies are of great contribution to the strengthening of the human talent of the institution so that the teaching exercise is more efficient and effective. It is also reflected in the improvement of all institutional processes and this ultimately results in the educational quality and well-being of its students.

Keywords: Management skills, human talent, management, educational quality.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, nos encontramos ante una sociedad en constante evolución, pero al mismo tiempo con desafíos frente a las demandas de la globalización, sociedad del conocimiento y la flexibilidad de los sistemas gerenciales, esto, ha generado, transformaciones en las estructuras sociales, políticas, culturales y económicas, que compromete la

interconexión y la administración del talento humano, como elementos intangibles valiosos para las organizaciones educativas.

En consecuencia, el talento humano es un recurso escaso por lo que hay que desarrollarlo, promoviendo el interés, confianza, delegando y reconociendo el esfuerzo, trabajo y distinción dentro de la organización. También es considerado, como el conjunto de dotes intelectuales de una persona, donde se suman los conocimientos y las competencias; sin embargo, son estas últimas las que determinarán el alto talento en el desempeño del personal de estas instituciones.

En este escenario el talento humano, enlazan los procesos de innovación y formación permanente, esto incrementa la productividad, flexibilidad y calidad de los procesos. Para Alles (2005), el talento humano es reconocido como los conocimientos, habilidades y actitudes que muestran y adquieren el personal, convertidas en ideas, procesos y acciones generadoras de beneficios para la organización. Es decir, las personas de alto talento y con desempeño en posiciones claves, son constructoras de valor organizacional y personal. Mientras las personas de bajo talento en posiciones claves son destructoras aceleradas de dicho valor.

Ahora bien, ante la obsolescencia de los sistemas gerenciales en las instituciones educativas, se demanda repensar: los protocolos de acenso, la interacción organizacional, la motivación, el entrenamiento permanente y los estándares de evaluación del desempeño, los cuales se han visto afectados por sistemas rígidos delegación y toma de decisiones directivas.

En ese sentido, una de las estrategias claves para facilitar el desarrollo del talento humano, es pensar la organización de forma integrada y sistémica; esto supera la polarización y los sistema organizacional aislado y rígidos, siendo conveniente la integración, interdependencia y conectividad, principios propios del pensamiento sistémico y cultura de organizacional moderna, cuyo punto de inflexión está representado por los valores profesionales y el trabajo en equipo.

En ese sentido, Schlemenson (2002) entiende por talento humano la inteligencia, capacidad intelectual, aptitud y habilidades para el ejercicio ocupacional, estos indicadores dan valor de acompañamiento al directivo, apoyado en habilidades gerenciales como: el empowerment, coaching y reingeniería del talento humano, En consecuencia

el talento compromete igualmente: el liderazgo gerencial, la construcción de confianza, capacidad de innovación y potencial para resolver problemas; todo esto acompañado de la consistencia ética que en opinión de Fullam y Hargreaves (2000), incluye: una escala de valores, que tipifica la idoneidad profesional, comportamiento moral y la búsqueda sistemática de una educación de calidad.

Asimismo, dentro del sistema educativo, se ocupan cargos de jerarquía que tienen como responsabilidad dirigir una organización, en este caso, se estudian las habilidades del director y la administra el talento humano del personal en las instituciones educativas del Distrito 23D02, Circuito 3 pertenecientes a la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, específicamente en 4 instituciones educativas, que cuentan con directivos ganadores del concurso Quiero Ser Directivos(QSD), propuesto por el Ministerio de Educación, quienes fueron el centro de estudio en esta investigación.

De allí, la intención de indagar sus habilidades gerenciales y como estas, condicionan una serie de elementos claves para el desarrollo del talento humano, en el entendido que esta dinámica, implica una relación entre la tarea a realizar y la capacidad para ejecutarlas con eficiencia. Es decir, se demanda hacer congruente las funciones gerenciales, con respecto a las acciones y respuestas aportadas, en este caso, en la administración del talento humano en las instituciones educativas estudiadas en la República de Ecuador.

Fundamentos teóricos

Analiza la acción gerencial en términos de las habilidades, procesos y administración del talento humano en instituciones educativas, se acciona a través de la ejecución de programas y planes operativos en correspondencia con las normas, valores y principios de la institución, creando y manteniendo un ambiente en el cual, la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así las metas deseadas.

Esto inscribe el análisis en un paradigma gerencial que enlaza habilidades para el empowerment (facultar a los recursos inteligentes), Coaching (potencial y hace efectivo el trabajo) Reingeniería(revolucionar los sistemas organizacionales clave). Esta triada se inscribe en un paradigmas de gestión flexible, con relaciones aplanadas e interconectadas, es decir una organización que apren-

den en la sistemática y dinámica del colectivo entre esta: beneficiarias y gestores de los procesos y constructora de conocimiento implícito y explícito generando valor organizacional.

Habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales se definen como un conjunto de capacidades que permite a quienes la poseen accionar efectivamente. Las habilidades gerenciales son definidas según Lussier y Achua (2012:63), como “un conjunto de capacidades, decisiones y acciones que se realizan llevan a cabo para formular e instrumentar estrategias específicas para lograr una correspondencia competitiva entre la organización y el logro de sus objetivos”. En este sentido, el director educativo en su desempeño gerencial representa la piedra angular para dirigir y acompañar al personal en el proyecto educativo y planes operativos institucional en correspondencia a la visión, misión, metas y requerimientos de cambios.

Al respecto Robbins y Coulter (2006:112), plantea las habilidades gerenciales como capacidades que se transfieren a las acciones para direccionar y lograr los objetivos de cada unidad de trabajo y hacer realidad los resultados esperados, a la vez, que define los proyectos estratégicos que sistematizan los procesos institucionales”. En este sentido, los equipos directivos deben poseer las habilidades para actuar de forma proactiva, en atención a los riesgos, oportunidades, y necesidades de las instituciones educativas.

Por su parte Serna (2007:61), define, las habilidades gerenciales como “el comportamiento de la organización, en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia”. Por ello, es imprescindible que los equipos directivos conozcan hasta donde pueden impactar con su accionar dentro y fuera de la organización, creando estructuras viabilizadoras, considerando el factor humano como eje central del proceso gerencial, a través de la ejecución y valoración de sus acciones fundamentadas en las normas, valores y principios de la institución.

A partir de este contexto, se infiere que todo gerente educativo desarrolla entre sus habilidades, una serie de capacidades que le permiten apropiarse de un pensamiento y accionar estratégica, que incluye la adquisición, interpretación, distribución y aplicación del conocimiento, conformando una organización de aprendizaje, esto es contrario a las

tareas rutinarias que desvíen a los directivos de su filosofía de gestión.

Por otro lado, Gutiérrez (2012) manifiesta que las habilidades gerenciales son el conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización e implica una relación entre la tarea a realizar y la capacidad para ejecutarla. En función de ello, los equipos directivos desarrollan y hacen seguimiento al proyecto educativo y planes operativos, integrando al potencial humano, toda vez, que en los nuevos modelos empresariales el factor humano ha pasado a ser un pilar fundamental y un valioso activo a la hora de formular y ejecutar la misión, la política y los valores de las organizaciones.

Tipos de Habilidades Gerenciales

Las instituciones eficientes se caracterizan por asumidas estrategias, que direccionan un plan operativo mediante criterios y factores clave del éxito organizacional. Para Koontz y Weihrich (2007), las estrategias son acciones que integran habilidades, define el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de información, apertura formación y construcción del propósito. Entre las habilidades gerenciales comprometidas con la dinámica actual del directivo en las instituciones educativas se encuentran: habilidades para la aplicación del empowerment, coaching y reingeniería de procesos, estos van conformando, patrones y desarrollando competencias que según Davenport (2000), compromete destrezas, conocimientos, habilidades y conductas, necesarios para desempeñar un trabajo exigente; por ello, las organizaciones que conceden importancia a las competencias del trabajador no sólo incrementan la inversión laboral potencial, sino que también contribuyen a poner en marcha ese potencial de beneficio personal y organizacional.

En tal sentido, los autores Davenport (2000) Koontz y Weihrich (2007) López (2008) coinciden que estas herramientas en manos de los gerentes, facilitan emprender procedimientos y acciones sistematizadas de manera interactiva y transfuncional, contribuyen a lograr una gobernanza que coadyuve a la efectividad y satisfacción del personal.

En el mismo orden, López (2008), señala los tipos de habilidades deben estar sistematizadas de manera lógica, técnica y humana, para captar la complejidad de articular las acciones, metas y

objetivos, ajustados a la misión y visión de la organización. Para el autor, las habilidades vienen definidas por los lineamientos que orientan tanto la misión como la visión expresada en la plataforma filosófica de la organización, encontrando que el director debe integrar en sus estrategias procesos, capacidades e indicadores de concertación y calidad, que encuentran en el empowerment, el coaching y la reingeniería de procesos, herramientas y sumas de voluntades, que permiten emprender, innovar y elevar el potencial de logro en el trabajo. Tales habilidades se describen a continuación: Empowerment es una habilidad para transformar las organizaciones tradicionales, en otra de aprendizaje, se inspira principalmente en un proceso educativo que transmite una cultura basada en valores y conductas, que permiten realizar con plena libertad y autonomía el trabajo e incluye la creatividad, el ingenio e la iniciativa.

Según Bateman y Snell (2008), “es el proceso de compartir poder con los empleados, incrementando su confianza y capacidad para contribuir e influir en la organización” (p.70).

Lo planteado refiere lo relevante y necesario, del empowerment en el accionar de las unidades educativas, en particular en la administración del talento humano y búsqueda de la calidad de los procesos. De tal manera que el empowerment, está contribuyendo a romper los viejos modelos mentales de liderazgo autoritarios orientados a dirigir y controlar el talento humano, limitando la capacidad de crear, innovar y mejorar el trabajo del personal.

En consecuencia, el directivo que aplica el empowerment dispone de mayor y mejor tiempo, incorpora nuevos criterios para gestionar sus tareas de dirección tales como: gerencia del desarrollo, participación efectiva, calidad del plan operativo, evaluación del cumplimiento de la misión, alcance de la visión y las competencias demostradas por el talento humano. A esto se suma, la construcción de confianza, respeto, y compromiso entre el personal, que en conjunto promueven un clima organizacional, que permita comprender y atender las expectativas y demandas construyendo confianza e identidad institucional.

Ahora bien, el Coaching es una habilidad útil para el acompañamiento del personal en la gestión de los procesos y cualidades humanas, que ofrecen al gerente habilidades para dirigir y actuar personalizado. Bateman y Snell (2009), lo definen como un dialogo que tiene el objeto de ayudar a otro, a ser

más efectivo y a alcanzar el mayor potencial en el trabajo que realizan” (p. 556), tales señalamientos permiten inferir que es un proceso de ayuda a las personas y equipos para rendir al máximo sus capacidades. Esto supone que las personas aportan todas sus fuerzas y capacidades, siendo apoyadas por el directivo, para que supere las barreras y limitaciones personales y lograr lo mejor de sí mismos, y actuar de manera eficaz dentro del equipo de trabajo.

Al contextualizar el coaching en la unidades educativas se devela que este, puede encontrarse en el acompañamiento directivo al personal para desarrollar su talento humano, el cual es un capital fundamental para alcanzar las metas, potencializando habilidades y aportando, no solo instrucciones sino también experiencias guiadas para que los docentes y la comunidades educativa, se sienta parte del proceso de gestión, lo cual genera confianza para intercambiar conocimientos, bajo el compromiso de aplicar estrategias que propicien el desarrollo del talento humano.

La reingeniería es un proceso de rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras e incrementar el rendimiento. Bateman y Snell (2008), señalan la reingeniería tiene como idea principal “el revolucionar los sistemas organizacionales clave y sus procesos” (p.339).

Por su parte, Koontz y Wehrich (2007), la definen como la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, servicio y velocidad. En atención a los autores, Bateman y Snell (2008) y Koontz y Wehrich (2007), la reingeniería en la educación se presenta como un proceso para mejorar la productividad educativa desde la calidad profesional y humana, lo cual se complementa con las estructuras escolares, equipamiento y la gestión general de los directores de las instituciones educativas, es decir busca el mejoramiento continuo de las personas dentro de una concepción de desarrollo humano.

En efecto, la reingeniería significa el rediseño fundamental de los procesos, con el propósito de lograr mejoras contundentes y profundas en los factores humanos y administrativos en busca de un cambio eficaz, que abarca las estructuras, procedimientos y prácticas existentes, propiciando resistencia entre esto: temor, ansiedad y dudas. En efecto, todo cambio genera en algún grado estas reacciones, pero cuando el cambio es total los ries-

gos aumentan, lo que hace imprescindible que los directores no solo estén capacitados para realizar transformaciones, sino también en su administración, lo cual compromete: la formación y acompañamiento del talento humano como indicadores de equilibrio organizacional.

Elementos para desarrollar habilidades gerenciales

La gerencia se visualiza como un proceso de cambios significativos que permiten a través de un conjunto de habilidades lograr el progreso en las unidades responsables de conducir los planes operativos con consenso entre las partes, de este modo, los directivos como gerentes direccionan el trabajo y crean condiciones para movilizar la institución hacia el cambio, instalando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, De tal manera, que la gerencia, es un modo de pensar la organización, enlaza disciplinas e incluye la idea de aprovechar el conocimiento instalado bajo una intensión de respuestas internas y externas, desarrollando el recurso humano, al mismo tiempo que la organización logra sus objetivos.

En este mismo orden, Bacchini, García y Márquez (2008), refieren el pensamiento gerencial trata del nacimiento de una tendencia gerencial renovada, fundamentada en un personal diferente con libre iniciativa, tomando decisiones coherentes y sabias, pensadas con el cerebro así como con el corazón, dejando de un lado la antigua práctica del esnobismo, intolerancia, intentando estar lejos del protagonismo, para lograr de esa manera instaurar la valorización del talento humano.

Al respecto, Ariza, Morales y Morales (2005), señala las habilidades gerenciales se sistematizan a través de un conjunto de elementos que se flexibilizan y actúan, en la medida que se adapta a los cambios de manera significativa, evitando el conflicto y proponiendo el diálogo como canal de entendimiento. Esto, compromete elementos como: valores, motivación, formación, eficiencia y la calidad, creando condiciones para impulsar de forma coherente las estrategias gerenciales en la administración del talento humano. Entre estos componentes se encuentran:

Los valores subyacen en las actitudes que modelan las personas, y determinan los estilos de vida positivos, dando pautas para la gerencia, la convivencia y el proyecto institucional, siendo estos ejes

centrales en cualquier reflexión y construcción teórica, que comprometa el razonamiento individual, socialización y sistematización. Para García, (2004, p.36) los valores “están presentes en las instituciones educativas bajo las normas de convivencias y acción constructiva, es decir, estos modela y se fortalecen en la relación: hogar, la escuela y comunidad, y se manifiesta en las diferentes actividades realizadas como miembro de una comunidad.

En el mismo orden, Keith y Newstrom (2003, p.123), define la motivación como aquel impulso que sienten las personas para buscar y lograr objetivos”. Una persona con ese impulso, consolida sus objetivos y asciende en la escalera del éxito, mediando en ello, los logros y recompensas que lo acompañan Siguiendo a Chiavenato (2009:208); la motivación constituye la energía que inicia, mantiene y sostiene el comportamiento de una meta. Es decir, ambos autores coinciden que el interés que demuestran las personas para hacer bien su trabajo, depende en parte del accionar de las habilidades que el director utilice para motivar al personal.

La Formación para Ander-Egg (2005), es un trayecto que se realiza con fines académicos o para el desarrollo del talento humano en una organización. En efecto, en algunos casos la encontramos como un proceso continuo, voluntario o promovido institucionalmente para desarrollar el talento y adecuar su desempeño hacia posiciones claves. Ahora bien, al pensar la formación como trayecto, se logra visualizar los momentos, las experiencias de la formación y los supuestos que le dan continuidad e impactan el desarrollo de ciertas competencias y valores profesionales, que comprometen y aparecen explícitos en el programa formativo, esto tiene como propósito, articular el tejido de calidad e interconectividad, entre los equipos comprometidos en el acto de acompañamiento planificado en las instituciones educativas.

La eficiencia según Chiavenato (2007: p.24), se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados”. Por consiguiente, todas las instancias, equipos de trabajo y miembros de la institución a pesar de cumplir diferentes formas de trabajo y recursos, están alineados para alcanzar los objetivos y metas de manera eficiente. Mientras la calidad es para Deming (1982) “El grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente. Agrega Zeithaml y Bitner (2002), la calidad de los servicios es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las

expectativas o deseos de los usuarios y sus percepciones. Transfiriendo este enfoque a las organizaciones educativas, se deduce que se adscriben en un contexto, que particulariza un grado de fidelidad y uniformidad dentro de un sistema que se hace diferenciable, dependiendo de las expectativas y propósitos colectivos.

Esto, compromete dinamizar las capacidades demandadas para contribuir con una organización capaz de emprender procesos cotidianos de mejora". De este modo, la calidad se da por el acatamiento de las normas y técnicas de producción adecuada e inherente a las metas y objetivos establecidos permitiendo direccionar el cumplimiento de estos de forma eficiente.

Dadas las consideraciones que anteceden, estos elementos se activan con un conjunto de habilidades que facilitan la gestión de los equipos directivos en función de una institución educativa más eficiente, cohesionada, participativa y flexible, esto es el reflejo, de la forma como los equipos de trabajo piensan y operan, exigiendo entre otros aspectos conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la instituciones. Es decir, demanda un proceso flexible ante los cambios introducidos por las organizaciones y las relaciones horizontales, creando un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades de los miembros de la organización.

En consecuencia, las habilidades gerenciales ofrecen las capacidades para redefinir el talento humano, como la capacidad puesta en práctica de un profesional o grupo de profesionales comprometidos con el crecimiento y desarrollo de la organización, con la intención de convertirla en una institución de aprendizaje con acompañamiento y construcción de confianza entre el personal.

El Talento Humano en las instituciones educativas

El talento humano es la fuerza impulsora de toda organización representada por su gente, se presenta como el eje central para la movilidad y aplicación del conocimiento en la organización. Al respecto, Chiavenato (2009), define el talento humano como el esfuerzo o la actividad humana, la cual se encuentran integrada por conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidades. Señala el mismo autor, la falta de congruencia entre los procesos y el talento humano, conlleva a la ausencia de visión estratégica en el manejo de la gente, lo

cual genera descontento en el personal, tal es el caso, de los docentes, estudiantes y comunidad educativa de las instituciones estudiadas.

Ahora bien, contextualizando lo planteado en el ámbito educativo, se devela que las habilidades administrativas fortalecen el talento humano, y busca dar respuestas a las necesidades del personal, pero a la vez, permite cumplir con los objetivos organizacionales, es decir, obtener un ganar-ganar, cumpliendo con una serie de competencias y cualidades, las cuales están dirigidas a mantener un personal de alto talento en su desempeño docente.

Factores del talento Humano

Desde este punto de vista de la administración del talento humano, resulta pertinente señalar que son muchos los modelos que explican el talento humano, siendo importante que cada institución construya su propia arquitectura vinculando a la gente, por ser este, el recurso estratégico para alcanzar la calidad asociada con los siguientes factores:

Las competencias, para Chiavenato (2007:15), son "cualidades de quien es capaz de analizar una situación, presentar soluciones, resolver asuntos o problemas y representan el mayor patrimonio personal del administrador", Por consiguiente, cada puesto de trabajo tiene diferentes características dependiendo de la organización de la cual se trate. En efecto, el talento humano requiere capacidades conjuntamente con compromiso y acción, representando acertadamente el desempeño de las personas en su vida laboral en la organización educativa.

En efecto, el conocimiento se explica en un contexto intelectual de actuación humana, que según Casas (2001) genera interacciones e intercambio, en los planos productivos, públicos y privados, fomentan el aprendizaje, la confianza, la colaboración y la transferencia de saberes entre diversos actores. En el talento humano docente y tomando en cuenta lo señalado por González, Anleo, Bilbao, (2008), el conocimiento ya no se considera como una verdad acabada e irrefutable, ni tampoco como algo que se tiene; por el contrario, se considera el conocimiento como producto de la interrelación entre el sujeto cognoscente y el objeto de conocimiento intermediario por la praxis.

De allí, que el conocimiento no puede concebirse como "una copia de la realidad, porque conocer la realidad es actuar sobre ella, transformarla, entender el proceso de su transformación y la forma

como es construida para conocerla” (Piaget). De tal manera, que el conocimiento es relativo dependiendo de un tiempo y espacio determinado, por tanto la formación y el conocimiento son procesos continuos y humanos propios de la administración del talento humano.

Con respecto, al desarrollo de la personalidad en el desarrollo del proceso educativo, y en particular en las experiencias administrativas y docentes, se desarrollan varias etapas, que modelan el desarrollo de la personalidad y se explica, por la temporalidad en un cargo o institución, de tal manera, que dependiendo de los gratificante y competencias desarrolladas, se van modelando actitud, comportamiento, capacidad de crear y generar encuentros, esto, les permite a las personas, identificar sus características, fortalezas personales y las debilidades que siente esto se asocia con el estilo de actuación del talento humano.

Asimismo, Ribes (2009), señala el talento humano constituye el activo más valioso de las organizaciones, siendo necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo, con eficiencia y eficacia para apuntar hacia el logro de los objetivos y contribuir con el éxito de las actividades desarrolladas por el personal de las instituciones educativas en este caso de Ecuador. Es evidente que la adquisición de competencias, conocimiento y el desarrollo de la personalidad, va conformando un referente cognitivo que favorece el análisis crítico, la capacidad reflexiva, derivada del conocimiento técnico, la adaptación al trabajo en equipo y cooperativo, lo cual generan competencias en las áreas de gestión docente y administrativa.

En síntesis, para efectos de esta investigación, se concibe la administración del talento humano como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente, la forma de resolver problemas en determinada ocupación, utilizando las habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas en este orden talentosas. En este contexto, indagar las habilidades gerenciales y como estas administran el talento humano, requiere un pensamiento y acción gerencial, para establecer relación armónica entre la sistematización, racionalidad de los procesos gerenciales y el capital humano e intelectual, creando una estructura organizacional y filosóficas que le permita generado valor agregado para administrar el talento humano en las instituciones educativas del Distrito 23D02 del Circuito 3, de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Tipos de talento Humano

Una de los tipos de talento humano son las destrezas físicas, puesto que en la actualidad, en el ámbito laboral, las personas se encuentran sometidas a presiones relacionadas con la capacidad de satisfacer, adaptarse y ejercer el control necesario sobre las demandas de la vida contemporánea. Aunado a esto, los problemas económicos, conflictos emocionales, violencia, falta de oportunidades, los logros humanos y el bienestar personal, además de necesitar de la capacidad, requieren de un sentido optimista de la eficacia personal o destreza física para enfrentar esas demandas y presiones.

En este contexto, Amorós (2007), considera las destrezas físicas como aquellas que se necesitan para realizar tareas que demandan vigor, destreza manual, fortaleza y características parecidas, señalando entre éstas, fortaleza dinámica, del tronco, estática y explosiva. En este sentido, el significado de destreza, se encuentra relacionado la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, principalmente relacionado con trabajos físicos o manuales.

Otros de los tipos de talento humano considerados en esta investigación es el tipo destrezas intelectuales, pues en este contexto, resulta pertinente lo expresado por Gardner, citado por Laplaza (2001), quien considera que el ideal del ser humano actual es ser una persona inteligente. Siguiendo este mismo orden de ideas, Amorós (2007), define las destrezas o habilidades intelectuales como aquellas que se necesitan en la realización de actividades mentales. Considera este mismo autor, que los distintos test de coeficiente intelectual están diseñados para asegurarse de la capacidad intelectual de los individuos y entre esas capacidades se encuentra:

- La Habilidad para la velocidad y la precisión numérica.
- La comprensión verbal, o Habilidad para comprender lo que se lee o se oye y la relación entre las palabras.
- La velocidad perceptual o Habilidad para identificar las similitudes y las diferencias que se pueden ver rápidamente y con precisión.
- La visualización espacial o Habilidad de imaginar la manera en que vería un objeto al cambiarle de posición en el espacio.
- El razonamiento inductivo o habilidad de identificar la secuencia lógica de un problema en un problema y luego resolverlo.

- El razonamiento deductivo o habilidad para usar la lógica y evaluar las implicancias de un argumento.
- La memoria.

METODOLOGÍA

Este estudio es de tipo descriptivo, y busca analizar las habilidades gerenciales para la administración del talento humano, como un fenómeno que ocurre en lo interno de una organización, en la búsqueda del logro de la misión y visión institucional. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental por no haber manipulación de las variables y a la vez, transaccional y de campo. Pues los criterios y opiniones fueron tomados del personal docente y directivo de las instituciones educativas del Distrito 23D02 del Circuito 3, de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, estudiadas en un solo momento y en el mismo tiempo.

El estudio se realizó en las Institución Educativa del Distrito 23D02, específicamente en instituciones donde laboran Directivos, en este caso, se consto con 4 directivos y 80 docentes, dando un total de 84, la misma se asumió en un 100%, aplicándose el censo poblacional. (Ver tabla 1)

La técnica para la recolección de los datos fue la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado con 39 ítems para directivos y docentes,

el cual fue validado por 5 expertos, y sometido a confiabilidad de Alfa Cronbach, obteniéndose un índice de 0,9319 y para medir las variables habilidades gerenciales y talento humano, bajo las categorías y análisis siempre, casi siempre, algunas, veces, nunca y casi nunca. Los datos se procesaron a través de la estadística descriptiva de frecuencias porcentuales. Las técnica de análisis fue la estadística descriptiva específicamente se comunicaron la frecuencia y porcentaje.

RESULTADOS

Los resultados de esta investigación se generan de la aplicación de la encuesta dirigida a los directivos y docentes encuestados. Los datos obtenidos de la variable Habilidades Gerenciales, y los indicadores como el empowerment, coaching y reingeniería, permitieron generar una data cuantitativa que al ser confrontadas con las teorías que permitieron explicar su comportamiento en el contexto de estudios instituciones de educación. Asimismo, se procesó la segunda variable Talento Humano con su indicador factores del talento humano, que midió competencias, conocimiento y desarrollo personal, así mimos los tipos de destrezas como son las físicas e intelectuales, a la cual se le dio el mismo tratamiento integrando indicadores para medir la dimensión y con ella la variable en estudio.

TABLA 1. Distribución de la población por unidades educativas

Unidades Educativas		
	Directivos	Docente
Unidad Educativa Dr. Alfredo Pareja Diez Canseco	1	20
Unidad Educativa Santo Domingo de los Colorados	1	20
Unidad Educativa Eloy Alfaro	1	20
Unidad Educativa Veinticuatro de Mayo	1	20
Total	4	80

Fuente: Información recaba de las Instituciones educativas año 2019/2010

TABLA 2. Habilidades Gerenciales

Dimensiones	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Tipos	77,78%	19,11%	22,22%	17,34%	0,00%	12,83%	0,00%	16,33%	0,00%	34,39%
Elementos	74,17%	12,17%	25,83%	13,08%	0,00%	19,00%	0,00%	49,58%	0,00%	6,17%
(%) Grupo	75,98%	15,64%	24,02%	15,20%	0,00%	15,92%	0,00%	32,95%	0,00%	20,28%
(%) Alternativa	45,81%		19,62%		7,95%		16,48%		10,14%	

Fuente: Fariás, Burgos y Valbuena (2019)

En la tabla 2, se muestra los resultados de la variable habilidades gerenciales con la tendencia por parte de los directores, siempre los tipos se da en gran parte, pero, este resultado que no coinciden con los docentes. Siempre en un 77,78%, casi siempre 22,22%, algunas veces, casi nunca y nunca 0,00%. Los docentes, respondieron que los directores, nunca utilizan el empowerment, el *Coaching* ni la reingeniería con un 34,39%, siempre 19,11%, casi siempre 17,34%, casi nunca 16,33% y algunas veces 12,83%.

Para Koontz y Weihrich (2007), los tipos de estrategias son acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica de la institución, entre ellas se pueden mencionar el empowerment, el coaching y la reingeniería, además que son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados, de tal manera, con el propósito de darle a la institución una dirección planificada estratégicamente.

Para los directores, las respuestas tienden para los elementos siempre en un 74,17%, casi siempre 25,83%, algunas veces, casi nunca y nunca 0,00%. Por parte de los docentes, la eficiencia, motivación, formación y calidad se da casi nunca 42,08%, algunas veces 24,00%, siempre 14,67%, casi siempre 13,08%, nunca 6,17%. Lo cual muestra que las tendencias no coinciden.

De acuerdo a las ideas anteriores, Robbins (2000:7), afirma que "la efectividad de cualquier organización está bastante influenciada por el comportamiento humano". En este sentido, las personas conforman un elemento esencial de una organización, ésta busca cumplir metas comunes, las cuales no se logran sin el aporte de cada uno de sus miembros según el nivel en que se desenvuelven. Sin embargo, su desempeño en ocasiones se ve influenciado por la realidad social, por su ética, principios y valores humanos cristianos.

TABLA 3. Talento Humano

Dimensiones	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Factores	64,45%	16,11%	31,11%	12,22%	0,00%	21,67%	4,44%	48,89%	0,00%	1,11%
Tipos	76,66%	15,84%	20,00%	13,33%	3,34%	21,67%	0,00	43,33%	0,00%	1,66%
(%) Grupo	70,55%	15,97%	25,56%	12,78%	1,67%	23,76%	2,22	46,11%	0,00%	1,38%
(%) Alternativa	43,26%		19,17%		12,71		24,16%		0,69%	

Fuente: Fariás, Burgos y Valbuena (2019)

En la tabla 3, se muestra los resultados de la variable talento humano en la que en los directores se evidencia que los factores se dan siempre en un 64,45%, casi siempre 31,11%, casi nunca 4,44%, algunas veces, nunca 0,00%. Ahora bien, por su parte los docentes, indican que las competencias, conocimientos y desarrollo de la personalidad por parte del cuerpo directivo, tiende a que casi nunca 48,89%, algunas veces 21,67, siempre 16,11%, casi nunca 4,44% y nunca 1,11%. Las respuestas difieren entre los dos grupos.

En este sentido, la implícita relación existente entre el talento humano y las competencias que se derivan lógicamente al desempeñar un determinado puesto o actividad, por consiguiente, cada puesto de trabajo puede tener diferentes características dependiendo de la organización de la cual se trate. Puede entonces afirmarse, que el talento humano requiere capacidades conjuntamente con compromiso y acción, representando acertadamente el funcionamiento de las personas en su vida laboral y en especial en el ámbito educativo.

Para los directores, los tipos como la segunda dimensión del talento humano siempre 76,66%, casi siempre 20,00%, algunas veces 3,34% casi nunca, nunca 0,00%. Por parte de los docentes, se tiene que los directivos, casi nunca muestran interés en generar actividades para fortalecer las destrezas físicas e intelectuales de los docentes, en un 43,33%, algunas veces 25,84%, siempre 15,84% casi siempre 13,33% y nunca 1,66%.

En este contexto las destrezas son los factores que van a determinar la condición física e intelectual personal y van a orientarla las personas para la realización de una determinada actividad ya sea esta física o mental. Por consiguiente, se unen las cualidades físicas e intelectuales que toda persona posee de forma innata, un entrenamiento adecuado, se obtiene un máximo desarrollo del potencial físico y mental de la persona.

DISCUSIÓN

Los directivos de las instituciones, que hoy en día pasan a ser gerentes, en consonancia con las habilidades que deben desarrollar, asignándole transcendencia al rol organizacional que le corresponde dentro de la misma. A lo antes dicho, Quinn (2008:23), añade, “todos estos procesos aplican al sistema educativo como una organización educativa en evolución, ya que busca resultados y productos de calidad”.

Por consiguiente, es necesario establecer los factores que generen satisfacción y motivación para el trabajo, convirtiéndose en ventajas competitivas de las organizaciones del futuro, de lo cual no se encuentran excluidas las instituciones educativas, pues de ellas depende la formación del ciudadano que servirá de relevo de los mandos direccionales de la sociedad.

En tal sentido, el gerente educativo tiene el deber de cambiar la realidad del mundo en particular de las personas, para que ellos se amolden a sus valores e ideales, centrado en principios, ampliando su visión e intuición, además de su comprensión. Es decir, el directivo, busca mejorar el entorno de él y de los otros actores del proceso escolar, ocupándose de los cambios requeridos por la institución para ser exitosa a través de las estrategias gerenciales aplicadas. Todos esos cambios implican unificar criterios en la gestión del talento humano, integrando sus esfuerzos por el bien de la organización, propiciando un ambiente laboral armónico que lo conduzca a fortalecer la gestión del talento humano.

Las condiciones existentes de las habilidades gerenciales y de la gestión del talento humano en las instituciones educativas del Ecuador, especialmente en las Unidades Educativas, Dr. Alfredo Pareja Diezcanseco, Santo Domingo de los Colorados, Eloy Alfaro y Veinticuatro de Mayo, perteneciente al Distrito D02, circuito 3 de la Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, permite visualizar la necesidad de comprender cómo todos los involucrados en el sector de estudio, enfrentarán los cambios que los despachos educativos están implementando, con el objetivo de brindarle a la sociedad la formación que requieren los individuos, garantizando una educación de calidad y ajustada las necesidades de la modernidad.

Por lo tanto, es necesario que las instituciones educativas dispongan de instrumentos que les permitan operar con mayores garantías de éxito, mejorando sus conocimientos, habilidades y técnicas a lo largo del ciclo de vida de los proyectos y sus capacidades de adaptación a las exigencias de un entorno en constante cambio, para cumplir con los objetivos predeterminados en términos de: tiempo, costo, calidad y satisfacción del personal.

CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados y teniendo en cuenta los objetivos planteados se encontró una marcada diferencia entre lo que opinan o perciben los directivos y lo que expresan los docentes se concluye.

Tomando como referencia el objetivo principal de esta investigación con el cual se pretende identificar los tipos de habilidades gerenciales empleados en las Unidades Educativas de Distrito 23D02, los directivos manifiestan, en un gran porcentaje, que ellos sí emplean las diversas habilidades gerenciales que fueron consultadas, por el contrario, los docentes opinan que las mismas no se aplican en su mayoría, coincidiendo solo un poco en la estrategia de reingeniería con la cual, el directivo reorienta los procesos dentro de la institución cuando no se cumplen con los objetivos planificados, pero este no va más allá del rediseño de los procesos para su mejoramiento porque no hay acompañamiento o seguimiento para realmente lograr algún objetivo planteado.

Al describir los elementos para desarrollar las habilidades gerenciales aplicadas por los directivos de las Unidades Educativas de Distrito 23D02, los directivos indican que tienen en cuenta los elementos de la eficiencia, la motivación, formación y la calidad para desarrollar habilidades gerenciales pertinentes, sin embargo, los docentes presentan una tendencia hacia el casi nunca en los distintos elementos, apreciándose en ello, que para algunos el (20%) la motivación si se aplica, lo anterior refleja que se hace necesario un reajuste y/o fortalecimiento de los diferentes elementos requeridos para la aplicación de las estrategias que permitan el mejoramiento de los procesos institucionales y esto se logra, dando la misma importancia a cada uno de estos componentes, los cuales no pueden desarrollarse de manera aislada.

Así mismo el definir los factores del talento humano del personal que se desempeña en las Unidades Educativas de Distrito 23D02, a pesar de que los directivos expresan promover y fortalecer los factores del talento humano, como son las competencias, conocimiento y desarrollo de la personalidad, los docentes manifiestan que esto casi nunca se presenta, por lo tanto, se percibe que de parte de los directivos no se proporcionan las herramientas y mecanismos necesarios para que los docentes puedan apropiarse y desarrollar dichos factores y fortalecer su crecimiento personal, su labor pedagógica y por ende contribuir a la calidad institucional.

Teniendo en cuenta, todo lo anterior y enfocándonos en el objetivo de la presente investigación, se puede concluir que, en las instituciones implicadas, las estrategias gerenciales no son llevadas a cabo, o si se llevan no se aplican de la forma más acertada

y pertinente. Como se dijo en un inicio, la posición de los directivos frente a los cuestionamientos realizados es hacer ver que su desempeño es eficiente y eficaz, lo cual es de esperarse, porque es muy difícil que alguien reconozca objetivamente que no está cumpliendo con lo que le corresponde; por ello la percepción de los docentes adquiere gran importancia porque es en ellos en quienes debería verse reflejada la satisfacción de un verdadero trabajo en equipo y el reconocimiento y valoración de su trabajo, en el que esperan que quienes lideran todos los procesos institucionales puedan brindarles los elementos necesarios para que su trabajo sea cada día mejor y se pueda llegar a la consecución óptima de los objetivos institucionales.

Asimismo, se revela "insatisfacción" por parte de los docentes, quienes a pesar de sentirse, en ocasiones, motivados, esperan que varios de los procesos que están acompañados por los factores del talento humano se mejoren y que las habilidades gerenciales sean llevadas a cabo de la manera correcta, que permitan inicialmente mejorar el clima laboral, las relaciones interpersonales y sobre todo que facilite su quehacer pedagógico, donde todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa acrecienten su sentido de pertinencia y trabajen mancomunadamente por el logro de una verdadera educación de calidad que se evidencie en la formación integral de los estudiantes de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós E. (2007) Comportamiento organizacional Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/231/
- Alles, Martha (2005). Desarrollo del talento humano. Editorial Granica. Argentina.
- Ander-Egg, E. (2005) Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. Buenos Aires-Argentina: Lumen.
- Ariza, J.; Morales, A. y Morales, E. (2005). Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Madrid: Mc Graw Hill.
- Bacchini R, García J y Márquez E (2008). Evaluación del pensamiento gerencial en las inversiones. Editorial Omicron. Buenos Aires
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). Administración. Una Ventaja Competitiva. (Cuarta edición.) Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Casas, R. (2001). La formación de redes de conoci-

- mientos. Una perspectiva regional desde México, Edición Antrophos, IISUNAN, México
- Davenport, Thomas (2000). Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
- Deming, W. E. (1982). Out of the Crisis. Cambridge, Mass: MTT Center for Advanced Engineering Study
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (2000). La Escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar. Amorrortu editores. México
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos 1er. Edición. Traductora México, D.F. Mc. Graw Hill/Interamérica Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw Hill.
- García, D. (2004). Propuestas educativas para favorecer la equidad en ESO: respuestas educativas inclusivas a la diversidad. Cultura y Educación, 22(3), 297-312
- Garrido, S. (2009). Dirección Estratégica. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. España.
- González, D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana: Ciencias Médicas.
- Gutiérrez, J. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. Universidad del Rosario, Colombia. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a10.pdf>
- Keith, D. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. 11ava. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). Administración: una perspectiva global. México McGraw-Hill.
- Lusier, R. Achua, C (2012) Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 6a. ed. Theory, Application & Skill Development, Sixth Edition.
- López, R. (2008) Manual del Supervisor Director y Docente. Volumen 5. Printer publicaciones Monfort C.A. Caracas Venezuela
- Malpica, F. (2013). Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje. Barcelona: Graó.
- Quinn, D. (2008): E-Liderazgo. Bilbao, Deusto. Disponible en: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:20282&dsID=funcion_liderazgo.pdf.
- Robbins, S. (2007) Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones. Prentice Hall. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2006). Administración. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- Ribes, E. (2009). La personalidad como organización de los estilos interactivos. Revista Mexicana de Psicología.
- Schlemenson, Aldo (2002). La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis. Editorial Paidós. Argentina.
- Serna, H. (2007). Gerencia estratégica. Planeación y gestión teoría y Metodología. Incluye guía para el diagnóstico estratégico, 3R editores Colombia.
- Zeithaml V. y Bitner M. "Marketing de Servicios". Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. México, 2002.